

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

**BÙI THỊ HOÀI THU**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO  
TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GIẢI PHÁP  
TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT VIỆT NAM**

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

**HÀ NỘI - 2023**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI**

**BÙI THỊ HOÀI THU**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI  
CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GIẢI PHÁP TỰ ĐỘNG HÓA  
KỸ THUẬT VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

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

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRẦN THỊ MINH PHƯƠNG

**HÀ NỘI – 2023**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan luận văn tốt nghiệp là công trình nghiên cứu của riêng bản thân tôi, các số liệu, bảng biểu sử dụng trong luận văn là trung thực, được Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam cho phép sử dụng. Các kiến nghị, đề xuất được rút ra từ quan sát thực tiễn, kiến thức, kinh nghiệm của bản thân.

**Tác giả**

***Bùi Thị Hoài Thu***

## LỜI CẢM ƠN

Luận văn “**Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam**”, được hoàn thành với sự hướng dẫn và giúp đỡ nhiệt tình của quý thầy cô Trường Đại học Lao động - Xã hội.

Xin chân thành cảm ơn TS. Trần Thị Minh Phương đã tận tình hướng dẫn trong quá trình thực hiện luận văn này.

Xin chân thành cảm ơn Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam đã tạo mọi điều kiện thuận lợi, hỗ trợ và góp ý trong quá trình thu thập số liệu và thực hiện luận văn.

*Hà Nội, ngày..... tháng.....năm 2023*

**Học viên**

*Bùi Thị Hoài Thu*

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN</b>	
<b>LỜI CẢM ƠN</b>	
<b>MỤC LỤC</b> .....	i
<b>DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT</b> .....	1
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ</b> .....	2
<b>MỞ ĐẦU</b> .....	3
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	11
<b>1.1. Một số khái niệm</b> .....	11
<i>1.1.1. Nhu cầu</i> .....	11
<i>1.1.2. Động cơ và động lực</i> .....	11
<i>1.1.3. Thù lao tài chính</i> .....	14
<i>1.1.4. Tạo động lực lao động</i> .....	16
<i>1.1.5. Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính</i> .....	18
<b>1.2. Một số học thuyết và ứng dụng học thuyết vào tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính</b> .....	19
<i>1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow</i> .....	19
<i>1.2.2. Học thuyết hai yếu tố của Frederic Herzberg</i> .....	21
<b>1.3. Nội dung tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính</b> .....	23
<i>1.3.1. Tạo động lực lao động thông qua tiền lương</i> .....	23
<i>1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng, các khuyến khích tài chính</i> .....	25
<i>1.3.3. Tạo động lực thông qua phúc lợi tài chính</i> .....	26

<b>1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính</b> .....	28
<i>1.4.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài</i> .....	28
<i>1.4.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong</i> .....	30
<b>1.5. Kinh nghiệm tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam</b> .....	32
<i>1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại một số đơn vị</i> .....	32
<i>1.5.2. Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam.</i> .....	36
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GIẢI PHÁP TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT VIỆT NAM</b> .....	38
<b>2.1. Giới thiệu khái quát Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam</b> .....	38
<i>2.1.1. Khái quát chung về Công ty</i> .....	38
<i>2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty</i> .....	41
<i>2.1.3. Cơ cấu tổ chức</i> .....	42
<i>2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh</i> .....	44
<i>2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực</i> .....	45
<b>2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam</b> .....	48
<i>2.2.1. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua tiền lương</i> .....	48
<i>2.2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng</i> .....	57
<i>2.2.3. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua phúc lợi tài chính</i> .....	64

<b>2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam</b> .....	71
2.3.1. Các yếu tố bên trong.....	71
2.3.2. Các yếu tố bên ngoài .....	76
<b>2.4. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty cổ phần giải pháp tự động hóa kỹ thuật Việt Nam.</b>	78
2.4.1. Ưu điểm .....	78
2.4.2. Nhược điểm.....	79
2.4.3. Nguyên nhân .....	80
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GIẢI PHÁP TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT VIỆT NAM</b> .....	82
<b>3.1. Phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam</b> .....	82
<b>3.2. Một số giải pháp về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam</b> .....	83
3.2.1. Giải pháp về tiền lương .....	83
3.2.2. Giải pháp về tiền thưởng và các khuyến khích tài chính .....	88
3.2.3. Giải pháp hoàn thiện phúc lợi tài chính.....	89
3.2.4. Các giải pháp khác.....	92
<b>KẾT LUẬN</b> .....	97
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	98
<b>PHỤ LỤC</b> .....	101

**DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT**

<b>Chữ viết tắt</b>	<b>Chữ viết đầy đủ</b>
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHYT	Bảo hiểm y tế
CBNV	Cán bộ công nhân viên
NLĐ	Người lao động
NSDLĐ	Người sử dụng lao động



## **DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ**

Hình 1.1. Hệ thống nhu cầu của Maslow [3,158] .....	20
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức Công ty Cổ phần Giải pháp .....	43
Bảng 2.1: Tình hình kinh doanh của Công ty giai đoạn 2020-2022 .....	44
Bảng 2.2: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính của Công ty 2020-2022.....	44
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam giai đoạn 2020-2022 .....	46
Bảng 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn của Công ty .....	47
Bảng 2.5. Bảng lương chức danh (tiền lương chính) của Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam.....	50
Bảng 2.6. Đánh giá của người lao động về tiền lương của Công ty .....	54
Bảng 2.7: Quy chế thưởng cho nhân viên kinh doanh.....	58
Bảng 2.8. Đánh giá của NLD về chính sách tiền thưởng.....	62
Bảng 2.9: Phúc lợi của Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam .....	66
Bảng 2.10. Bảng đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi của Công ty .....	70
Bảng 2.11: Mức độ ảnh hưởng của môi trường bên trong đến thù lao tài chính tại Công ty .....	72
Bảng 2.12: Năng lực của đội ngũ làm công tác thù lao tài chính tại Công ty	75
Bảng 2.13: Mức độ ảnh hưởng của môi trường bên ngoài đến .....	77
Bảng 3.1: Bảng xếp hạng và hệ số đánh giá cá nhân .....	86

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào nỗ lực làm việc của các thành viên, sự cống hiến, đóng góp công sức, trí tuệ của những người lao động (NLĐ) tâm huyết, hết lòng vì doanh nghiệp. Không một doanh nghiệp nào có thể phát triển nếu NLĐ làm việc hời hợt, tâm lý luôn chán nản, chán công việc. Chính vì thế tạo động lực lao động là vô cùng quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Tạo động lực lao động kích thích sự tự nguyện nỗ lực làm việc của NLĐ, qua đó tăng hiệu quả lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, và góp phần xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Các chính sách quản trị nhân lực trong doanh nghiệp khoa học, hợp lý đều có thể tạo động lực lao động cho NLĐ. Trong đó, thù lao tài chính là một trong các yếu tố quan trọng được nhiều NLĐ quan tâm. Có được hệ thống thù lao tài chính gắn với năng suất lao động, hiệu quả làm việc của NLĐ, cũng như các mục tiêu khác của doanh nghiệp sẽ tạo được sự công bằng trong chi trả thù lao, và kích thích NLĐ cố gắng nỗ lực tăng năng suất lao động, hiệu quả làm việc, cũng như cố gắng nỗ lực vì các mục tiêu khác của doanh nghiệp.

Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam đã đi vào hoạt động từ năm 2011. Ngay từ những ngày mới thành lập Công ty đã không ngừng phát triển, vượt quá mọi khó khăn để hoàn thành tốt mọi mục tiêu kinh doanh. Công ty hiện đang có đội ngũ nhân lực trẻ năng động và giàu nhiệt huyết với công việc. Công ty đã và đang có các hoạt động thúc đẩy động lực làm việc của NLĐ như môi trường công việc thuận lợi, bố trí công việc, thời gian làm việc hợp lý, văn hóa,... Tuy nhiên, hệ thống thù lao tài chính của Công ty hiện vẫn còn một số bất cập, chưa kích thích NLĐ tăng năng suất lao động, còn bình quân trong phân phối thù lao.

Xuất phát từ vấn đề trên, tác giả lựa chọn đề tài: “Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình.

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

Tạo động lực lao động trong doanh nghiệp rất quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy đây là vấn đề thu hút được sự quan tâm nghiên cứu của rất nhiều các nhà khoa học.

Trên thế giới, các học giả nổi tiếng đã có một số nghiên cứu về động lực lao động được công bố.

Nghiên cứu của Wallace D.Boeve (2007): Boevch đã tiến hành nghiên cứu các yếu tố tạo động lực của các giảng viên khoa đào tạo trợ lý bác sỹ ở các trường đại học Y tại Mỹ. Nghiên cứu của ông dựa trên cơ sở lý thuyết hệ thống học thuyết hai yếu tố của F.Herzberg và bổ sung thêm cho học thuyết của Herzberg về các yếu tố bên trong và bên ngoài. Ông còn sử dụng thêm trong nghiên cứu của mình chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith Kendall (1969). Theo đó nhân tố làm thỏa mãn công việc được chia làm hai nhóm: nhóm nhân tố nội tại bao gồm bản chất công việc và cơ hội thăng tiến; nhóm nhân tố bên ngoài bao gồm tiền lương, sự hỗ trợ giám sát của cấp trên và mối quan hệ đồng nghiệp.

Nghiên cứu của Abby M.Brooks (2007): M.Brooks đã tiến hành nghiên cứu bằng cách phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi đối với 181 người đang làm việc toàn thời gian hoặc đã từng làm việc toàn thời gian trên khắp nước Mỹ. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc kết hợp giữa hai nhân tố thiết lập mục tiêu và sự hài lòng trong công việc là cách tốt nhất để dự đoán động lực lao động của NLD và nhân tố ảnh hưởng nhiều đến sự hài lòng của NLD là đánh giá hiệu quả công việc, đào tạo, cấp trên và đóng góp cho tổ chức.

Nghiên cứu của Nadeem Shiraz và Majed Rashid (2011) thuộc Học viện

Interdisciplinary Business Research, Pakistan với đề tài “Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự hài lòng” tập trung nghiên cứu vai trò của cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo để tạo động lực và hài lòng cho NLĐ. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ và sự khác nhau về động lực làm việc với sự hài lòng, cụ thể hơn là sự khác nhau giữa cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo trong tạo động lực lao động.

Trong nước, tạo động lực lao động cũng dành được sự quan tâm của nhiều nhà khoa học. Đã có nhiều đề tài nghiên cứu về tạo động lực lao động. Trong đó, có thể kể đến một số đề tài sau:

- Đỗ Thị Tươi (2012), “Hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong các doanh nghiệp ở Hà Nội”, Luận án tiến sĩ, trường Đại học Kinh tế quốc dân. Luận án đã xây dựng mới khái niệm phương pháp trả công lao động 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.

- Đỗ Hồng Phong (2015), “Đãi ngộ nhân sự tại công ty TNHH Thương mại Dược phẩm Trang Ly”, Luận văn thạc sĩ, trường đại học Kinh tế. Luận văn chủ yếu tập trung khai thác vai trò của đãi ngộ nhân sự đối với việc tăng động lực làm việc cho NLĐ.

- Đoàn Thị Yến (2018), “Đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong các doanh nghiệp”, đề tài cấp Bộ - Bộ LĐTBXH. Đề tài đã đánh giá thực trạng Quản lý Nhà nước về tiền lương trong doanh nghiệp Việt Nam thời gian qua. Đề xuất các giải pháp nhằm cải thiện tiền lương trong các doanh nghiệp trong thời gian tới.

- Vũ Phương Tú (2019), “Tạo động lực thông qua thù lao lao động tại

khôi văn phòng Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng Không sân bay Tân Sơn Nhất” trường Đại học Lao động Xã hội. Luận văn đã đề xuất giải pháp nhằm tạo động lực lao động thông qua thù lao lao động cho cán bộ, nhân viên, lao động tại văn phòng của doanh nghiệp. Thông qua phân tích, đánh giá thực trạng thù lao lao động tại đơn vị nghiên cứu, tác giả đã đưa ra một số giải pháp mang tính chú trọng vào quyền lợi của NLD mà chưa xét đến các yếu tố về năng lực tài chính của doanh nghiệp, chưa đi sâu vào những khó khăn, trở ngại của doanh nghiệp trong việc thực hiện thù lao tài chính cho cán bộ, nhân viên, chưa đưa ra giải pháp hữu hiệu để hài hòa lợi ích của doanh nghiệp với NLD.

- Lê Trung Thành (2020) “Tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Hồng Phi”, trường Đại học Lao động Xã hội. Luận văn đã tập trung nghiên cứu về tạo động lực tại Công ty qua tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi tài chính từ đó đề xuất giải pháp tạo động lực thù lao tài chính.

Thông qua những nghiên cứu trên, tác giả thấy được các phương pháp, cách thức đa dạng để cải thiện thù lao tài chính nhằm tạo động lực thúc đẩy NLD. Tuy có khá nhiều các công trình nghiên cứu liên quan đến thù lao lao động nói chung như đã đề cập ở trên nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam.

Tất cả các nghiên cứu đang hướng đến một chính sách thù lao tài chính toàn diện hơn, và nghiên cứu tạo động lực lao động theo hiệu quả làm việc như thế nào là hợp lý khi NLD hiện nay có xu hướng đầu quân cho những doanh nghiệp sẵn sàng cung cấp cho họ những gói phúc lợi đáp ứng các nhu cầu cá nhân một cách toàn diện hơn, đồng thời luôn đánh giá đúng thành tích làm việc của họ.

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

### **3.1. Mục đích nghiên cứu**

Nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam.

### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp;

- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam; tìm ra những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân hạn chế;

- Đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam.

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

### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp.

### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

- Phạm vi về thời gian: Nghiên cứu trong giai đoạn 2020 - 2022 và giải pháp về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính đến năm 2030.

- Phạm vi về không gian: Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

Để có những thông tin, dữ liệu, các phân tích, kết luận và giải pháp mang tính thuyết phục, trong luận văn này đã sử dụng kết hợp hệ thống các phương pháp nghiên cứu sau:

- **Phương pháp thu thập thông tin**

Phương pháp quan sát: Phương pháp này dựa trên sự quan sát tình hình thực tế về tạo động lực lao động thông qua thù lao tại Công ty Cổ phần Giải

pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam.

Phương pháp khảo sát: Tác giả thiết kế bảng hỏi nhằm thu thập thông tin về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam.

Tác giả phát ra 105 phiếu (khảo sát) điều tra; trong đó có 77 phiếu hỏi cán bộ NLD các phòng ban bộ phận, và 28 phiếu hỏi cán bộ lãnh đạo quản lý (từ trưởng phòng trở lên – là những cán bộ tham gia hoặc tham mưu vào quy trình thiết kế và xây dựng thù lao tài chính tại doanh nghiệp).

Như vậy, tổng số phiếu phát ra là 105 phiếu;

Số phiếu thu về đầy đủ thông tin và sử dụng được là 101 phiếu.

+ Nội dung phiếu điều tra gồm 2 phần chính: phần 1 gồm những thông tin chung về cá nhân và công việc của từng NLD được khảo sát.

Phần 2 gồm những câu hỏi để nhận dạng hệ thống thù lao lao động đang thực hiện tại Công ty. Phần này sẽ cung cấp cho tác giả những đánh giá của cán bộ NLD về thù lao lao động đang thực hiện tại Công ty.

Bảng câu hỏi được thiết kế qua hai giai đoạn: Giai đoạn 1: Xây dựng bảng câu hỏi dựa trên các nội dung của đề cương, sau đó điều tra thử; Giai đoạn 2: Chỉnh sửa và hoàn tất bảng câu hỏi trước khi tiến hành điều tra chính thức.

- ***Phương pháp xử lý thông tin***

Luận văn sử dụng các phương pháp thống kê, phân tích tổng hợp, so sánh, dự báo,... để tiến hành xử lý, đánh giá các dữ liệu, các thông tin thu thập được.

Phương pháp thống kê mô tả được dùng chủ yếu trong quá trình phân tích để mô tả thông qua các chỉ tiêu tổng hợp như số tuyệt đối, số tương đối, số bình quân, mô tả quá trình biến động và mối quan hệ giữa các hiện tượng.

Phương pháp phân tích hệ thống, so sánh, đối chiếu được sử dụng để phân tích các số liệu thống kê, các kết quả điều tra, khảo sát, nghiên cứu chính

sách tạo động lực tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam. Sử dụng phần mềm excel, word... để tổng hợp, phân tích các dữ liệu thu thập được.

Phương pháp so sánh được dùng để phân tích biến động chung của các chỉ tiêu nghiên cứu giữa hai kỳ phân tích thông qua phần mềm excel, đó là sự biến động, thay đổi của chỉ tiêu giữa thực hiện so với kế hoạch, hoặc thực hiện năm nay so với thực hiện năm trước.

Phương pháp tổng hợp liên kết những yếu tố, bộ phận, những mối quan hệ thông tin từ các lý thuyết đã thu thập được thành một chỉnh thể để tạo ra một hệ thống lý thuyết đầy đủ và sâu sắc về tạo động lực thông qua thù lao tài chính.

Thông qua kết quả từ việc thống kê, tổng hợp, so sánh kết quả đạt được giữa các năm để từ đó đưa ra các kết luận cho các đánh giá về mức độ tạo động lực thông qua thù lao tài chính. Ngoài ra, dựa trên số liệu thống kê được tổng hợp, phân tích để tìm ra nhu cầu và mức độ hài lòng của NLD thông qua thù lao tài chính của công ty. Qua đó đưa ra các nhận định, đề xuất các giải pháp tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam.

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

Luận văn có những giá trị đóng góp cả về mặt khoa học và ứng dụng.

Giá trị khoa học: Luận văn hệ thống được các vấn đề lý luận về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính, làm rõ hơn tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp. Đề tài góp phần làm phong phú thêm nguồn lý luận và thực tiễn cho các nghiên cứu khoa học khác về vấn đề tạo động lực thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp.

Giá trị ứng dụng thực tiễn: Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động, làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại



Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam. Kết quả nghiên cứu luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản lý trong Công ty về việc xây dựng các chính sách thù lao tài chính và tạo động lực cho người lao động.

## **7. Kết cấu của đề tài**

### **Kết cấu của đề tài bao gồm 3 chương:**

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

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam

# CHƯƠNG 1

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

### 1.1. Một số khái niệm

#### 1.1.1. Nhu cầu

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

Nhu cầu là những đòi hỏi của cá nhân để tồn tại và phát triển, nhu cầu thường là những đòi hỏi đi từ thấp tới cao, nhu cầu có tính phong phú, đa dạng, thay đổi theo bối cảnh (cá nhân và xã hội...). [6,7]

Nhu cầu là cảm giác thiếu hụt một thứ gì đó mà con người có thể cảm thấy được. Nhu cầu là yếu tố thúc đẩy con người hoạt động, nhu cầu càng cấp bách thì khả năng chi phối con người càng cao. Mỗi người khi tham gia vào một tổ chức đều có những mong muốn thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình để có thể tồn tại và phát triển. [4,13]

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

#### 1.1.2. Động cơ và động lực

Hiểu đúng về động lực lao động sẽ khiến cho các nhà quản lý dẫn dắt

điều hành NLD một cách thuận lợi hơn. Để hiểu đúng về động lực lao động, ta cần tiếp cận từ thuật ngữ, các liên quan trực tiếp đến động lực nói chung đó là động cơ.

- Động cơ

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

Động cơ là lý do khiến ai làm gì đó. Động cơ biểu hiện thái độ chủ quan của con người đối với hành động của mình. [4,20]

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

- Động lực

Động lực lao động chính là sự khát khao và tự nguyện của NLD để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức. [6,87]

Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả cao. Biểu

hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân NLD. [10,85]

Động lực là sự thôi thúc con người cần hành động, nó được ví như “động cơ của một cỗ máy để cỗ máy hoạt động”. “Động cơ” tốt máy chạy nhanh, chạy đúng. Động lực mạnh khiến con người hành động nhanh, hành động chính xác. [4,20]

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

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

Nói tóm tắt động lực có thể được định nghĩa là các yếu tố tâm lý của cá nhân, xác định xu hướng hành vi của người đó trong một tổ chức, mức độ nỗ lực và sự kiên quyết trước mọi trở ngại. Động lực không phải là đặc điểm tính cách cá nhân. Điều đó có nghĩa là không có người có động lực và người không có động lực. Nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các yếu tố khách quan trong công việc. Tại thời điểm này một lao động có thể có động lực làm việc rất cao nhưng vào một thời điểm khác động lực làm việc chưa chắc đã còn trong họ.

Trong trường hợp các nhân tố khác không thay đổi, động lực sẽ dẫn tới năng suất, hiệu quả công việc cao hơn. Tuy nhiên, không nên cho rằng động

lực tất yếu dẫn đến năng suất và hiệu quả công việc bởi vì sự thực hiện công việc không chỉ phụ thuộc vào động lực mà còn phụ thuộc vào khả năng của NLD, hương tiện và các nguồn lực để thực hiện công việc.

### ***1.1.3. Thù lao tài chính***

- Thù lao tài chính:

Thù lao tài chính là các khoản thù lao được doanh nghiệp thực hiện thông qua các công cụ bằng vật chất, giúp NLD tái sản xuất sức lao động. Nó bao gồm các khoản như lương cơ bản, phụ cấp lương, tiền thưởng cố định hàng năm, hoa hồng, phân chia năng suất, phân chia lợi nhuận, bảo hiểm, trợ cấp xã hội, phúc lợi tài chính, an sinh xã hội,... Trong đó lương cơ bản là nền tảng của hệ thống thù lao. [12,62]

Thù lao tài chính là đãi ngộ được thực hiện bằng các công cụ tài chính thông qua tiền lương, tiền thưởng trả cho NLD, bao gồm bảo hiểm xã hội. Điều này có ý nghĩa rất lớn, giúp doanh nghiệp đạt hiệu quả kinh doanh cao nhờ sự tích cực, sáng tạo, tận tụy và trung thành của NLD với sự nghiệp kinh doanh của doanh nghiệp. Có nhiều cách tiếp cận kết cấu thù lao tài chính, trong luận văn này, thù lao tài chính được tiếp cận theo 3 thành phần: tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi tài chính.

- Tiền lương:

Tiền lương là số lượng tiền mà người sử dụng lao động trả cho NLD 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. [12,65]

Theo Đỗ Thị Tươi, Đoàn Thị Yến (2020), 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 NLD, là số tiền mà chủ sử dụng lao động trả cho NLD khi NLD thực hiện một công việc nhất định và phải đảm bảo đúng quy định của pháp luật.

Tiền lương là công cụ tài chính quan trọng nhất. Lương 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. Tiền lương cơ bản được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về độ phức tạp và mức tiêu hao sức lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc. Tiền lương giúp NLD thỏa mãn tất cả các nhu cầu sinh hoạt của bản thân cũng như gia đình họ, do vậy tiền lương trở thành động lực lớn nhất trong việc thúc đẩy NLD hoàn thành các chức trách được giao. Con người khi làm việc luôn muốn nhận được một mức lương nào đó tương xứng với năng lực của bản thân. Tuy vậy, các nhà quản trị cần biết rằng, nếu NLD chưa đạt được mức lương mong muốn thì khó có thể phát huy tối đa năng lực của mình. Chính vì vậy, cần trả lương đầy đủ cho NLD bằng cách tăng lương khi thấy tương xứng chứ không cần đợi NLD có những dấu hiệu đòi hỏi. Nếu mong muốn được trả lương cao hơn của NLD không được thỏa mãn, thì họ có thể có những phản ứng tiêu cực gây bất lợi cho doanh nghiệp. Để tiền lương có thể trở thành công cụ đãi ngộ hữu hiệu, các doanh nghiệp cần tìm cách gắn tiền lương với thành tích công tác của NLD. Trong thực tiễn các doanh nghiệp thường áp dụng một hoặc hai hình thức trả lương theo thời gian và theo sản phẩm.

- Tiền thưởng:

Tiền thưởng là khoản khuyến khích tài chính được xác định là khoản tiền ngoài lương mà NLD nhận được nhờ sự nỗ lực tăng thêm của họ trong quá trình làm việc. [12,67]

Đây là những khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho NLD do họ có những thành tích và đóng góp vượt lên mức độ mà chức trách quy định. Tiền thưởng cùng với tiền lương tạo nên khoản thu nhập bằng tiền chủ yếu của NLD. Vì vậy, tiền thưởng cũng góp phần giúp NLD thỏa mãn các nhu cầu vật chất và

tinh thần của bản thân và gia đình ở mức độ cao hơn. Từ đó có thể thấy tiền thưởng là công cụ khuyến khích vật chất có hiệu quả nhất với NLD, nhất là những người còn tiềm ẩn nhiều năng lực làm việc.

- Phúc lợi tài chính:

Phúc lợi tài chính là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho NLD. Phúc lợi thường được biểu hiện dưới các dạng như: bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm xã hội, lương hưu, các chế độ thai sản, ốm đau, tiền trả cho ngày nghỉ lễ, nghỉ Tết, các ngày nghỉ theo quy định của pháp luật. [12,68]

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

Doanh nghiệp có thể chi trả toàn bộ hay một phần các khoản chi phí đó và NLD nhận được chúng một cách gián tiếp. Ví dụ, chương trình bảo hiểm y tế: doanh nghiệp chi trả thông qua đóng bảo hiểm y tế cùng với NLD và NLD hưởng lợi theo quy định của chương trình bảo hiểm y tế mang lại.

Như vậy, phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được doanh nghiệp trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho NLD

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

Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của NLD cố gắng phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức. [2,8]

Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, thủ thuật,

hoạt động, cách ứng xử của tổ chức tác động đến NLD nhằm làm cho NLD nỗ lực làm việc hiệu quả nhất trong công việc. Như vậy, có thể hiểu tạo động lực lao động chính là quá trình làm nảy sinh, duy trì và tăng cường động lực lao động trong mỗi cá nhân. Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của NLD cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức. [4,20]

Mỗi người đều tồn tại động cơ cá nhân và động lực thúc đẩy, động lực mỗi người mới chỉ dừng ở dạng tiềm năng, muốn động lực của họ gia tăng và phát huy được mức cao nhất cần có những tác động từ các yếu tố chủ quan và khách quan. Nói cách khác, có thể tạo ra và phát huy động lực ở mỗi con người bằng những tác động đến ý thức, tình cảm, lý trí và nhu cầu của họ.

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

Tạo động lực cho NLD là trách nhiệm, đồng thời là mục tiêu của nhà quản lý. Tạo động lực để NLD làm việc chăm chỉ hơn, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp, gắn bó với doanh nghiệp lâu dài. Sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn đến nỗ lực làm việc của các thành viên, sự cống hiến, đóng góp công sức, trí tuệ của những con người tâm huyết, hết lòng vì tổ chức. Không một doanh nghiệp nào có thể tồn tại và phát triển với những con người làm việc hời hợt, tâm lý luôn luôn chán nản, chán công việc. Chính vì



thể bất cứ doanh nghiệp nào cũng cần phải tạo động lực lao động cho NLĐ nhằm tăng hiệu quả lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, làm tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường. Một doanh nghiệp muốn làm việc có hiệu quả, thành công, đạt được mục tiêu đề ra thì cần phải có những chính sách kích thích sự nỗ lực của NLĐ để đảm bảo cho việc thực hiện nhiệm vụ có hiệu quả.

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

Đối với NLĐ thì thù lao tài chính là khoản thu nhập chính trong hệ thống thù lao mà NLĐ nhận được. Khoản thù lao tài chính sẽ giúp cho NLĐ tái sản xuất sức lao động của mình, nó có ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của NLĐ cũng như cuộc sống gia đình họ. Nếu thù lao tài chính cao xứng đáng với họ sẽ là nguồn động lực lớn nhất giúp NLĐ nâng cao hiệu quả làm việc của mình.

Từ các khái niệm tạo động lực tác giả đưa khái niệm “Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý tác động đến thù lao tài chính nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện cố gắng phấn đấu của NLĐ để đạt được mục tiêu của tổ chức”.

Tạo động lực thông qua thù lao tài chính hay còn gọi là tạo động lực thông qua các khoản tiền lương, tiền thưởng và các chế độ phúc lợi,...chính là việc áp dụng các chính sách tiền lương và các chế độ phúc lợi hợp lý để đảm bảo thu nhập cho NLĐ, giúp họ thỏa mãn không chỉ các nhu cầu cuộc sống vật chất thiết yếu như ăn, ở, mặc, nghỉ ngơi của chính họ mà còn giúp gia đình họ trang trải các chi phí khác trong cuộc sống...[4,140]. Theo đó, kích thích NLĐ nỗ lực phấn đấu hoàn thành các nhiệm vụ trong công việc với hiệu quả cao nhất, giúp đạt được lợi ích chung của doanh nghiệp.

Thù lao tài chính quá thấp không đủ để NLĐ tái sản xuất sức lao động, không đủ để họ lo toan cho con cái họ thì nó không thể tạo động lực cho NLĐ

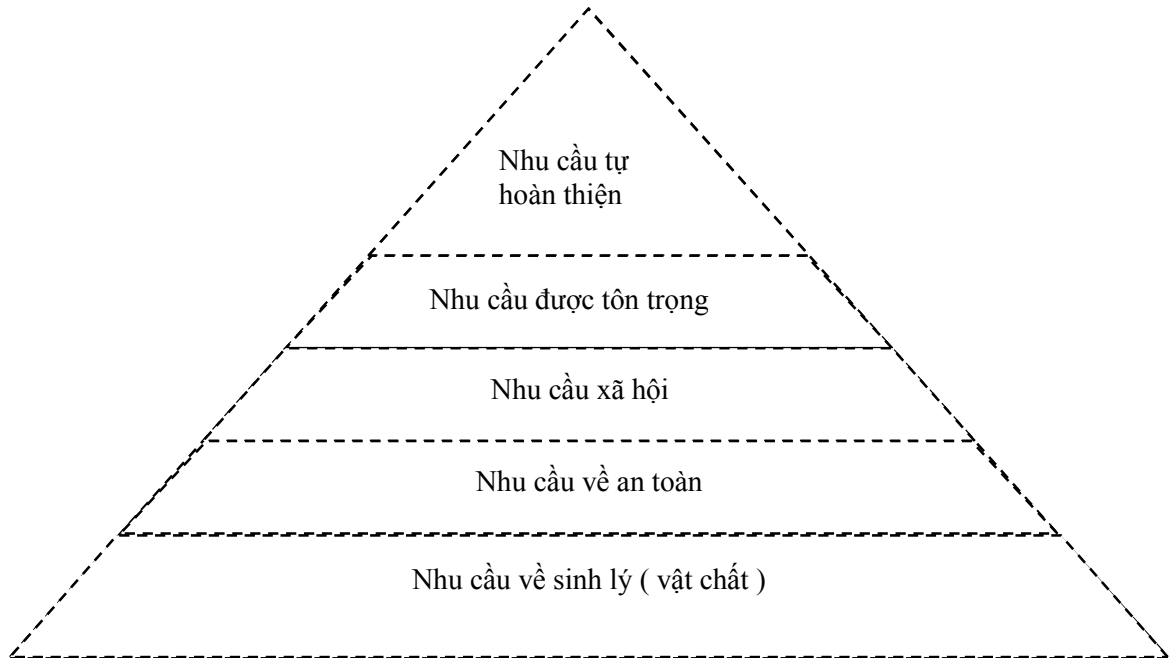
được, thậm chí nó còn có tác dụng phản nghịch. Thù lao tài chính chỉ trở thành động lực khi một mặt nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho NLĐ, tạo cho họ yên tâm về khoản thu nhập của NLĐ, mặt khác thù lao tài chính phải đảm bảo công bằng giữa những NLĐ, phải gắn thù lao với kết quả thực hiện công việc, năng suất lao động của từng người.

Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính là vấn đề thuộc về sự chủ động của mỗi doanh nghiệp. Để có thể tạo động lực lao động cho NLĐ thì doanh nghiệp phải đưa ra chính sách thù lao tài chính phù hợp để thúc đẩy động lực làm việc của NLĐ, sẽ phải tạo ra môi trường làm việc, môi trường giao tiếp như thế nào để NLĐ cảm thấy thoải mái nhất và có động lực lao động cao nhất... Tuy nhiên không phải doanh nghiệp nào cũng có những giải pháp hoàn hảo cho tất cả những vấn đề này, bởi nguồn lực của mỗi doanh nghiệp là có hạn. Do đó, doanh nghiệp sẽ phải lựa chọn những vấn đề ưu tiên nhất để giải quyết trước trong phạm vi nguồn lực hạn chế của mình để các quyết định, chính sách tiền lương, thưởng, khuyến khích tài chính hợp lý... để có thể thực hiện được và đạt hiệu quả cao nhất.

## **1.2. Một số học thuyết và ứng dụng học thuyết vào tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính**

### ***1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow***

Abraham Maslow (1908 – 1970) là một nhà tâm lý học người Mỹ. Ông được thế giới biết đến qua mô hình nổi tiếng Tháp nhu cầu. Khi nghiên cứu về động lực lao động, Maslow khẳng định rằng: Nếu tất cả những nhu cầu của một con người đều không được thỏa mãn vào một thời điểm cụ thể, thì việc thỏa mãn những nhu cầu trội nhất sẽ thúc ép mạnh nhất. Những nhu cầu xuất hiện trước phải được thỏa mãn trước khi một nhu cầu cấp cao hơn xuất hiện.



**Hình 1.1. Hệ thống nhu cầu của Maslow [3,158]**

Maslow cho rằng con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn. Maslow chia các nhu cầu đó thành năm loại và sắp xếp theo thứ bậc như sau:

- Nhu cầu sinh lý: Trong năm loại nhu cầu trên nhu cầu về sinh lý là nhu cầu thấp nhất của con người. Đây là nhu cầu cơ bản để duy trì cuộc sống của con người như nhu cầu ăn uống, ngủ, nhà ở, sưởi ấm... Khi những nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác của con người sẽ không thể tiến thêm nữa.

- Nhu cầu về an toàn: An toàn sinh mạng là nhu cầu cơ bản nhất, là tiền đề cho các nội dung khác như an toàn lao động, an toàn môi trường, an toàn nghề nghiệp... Đây là những nhu cầu khá cơ bản và phổ biến của con người.

- Nhu cầu xã hội: là một trong những nhu cầu bậc cao của con người. Nhu cầu xã hội bao gồm nhu cầu giao tiếp, nhu cầu được yêu thương, sự gần gũi; thân cận, tán thưởng, ủng hộ, mong muốn được hòa nhập, lòng thương,

tình yêu, tình bạn, tình thân ái là nội dung cao nhất của nhu cầu này.

- Nhu cầu được tôn trọng: Nội dung của nhu cầu này gồm hai loại: Lòng tự trọng và được người khác tôn trọng.

- Nhu cầu tự hoàn thiện: là nhu cầu bậc cao nhất, đó là nhu cầu được phát triển, tự khẳng định mình; là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, , hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo.

Theo Maslow sự thoả mãn nhu cầu của các cá nhân bắt đầu từ nhu cầu thấp nhất, các nhu cầu dưới được thoả mãn thì nhu cầu trên mới xuất hiện. Nhà quản lý muốn tạo động lực cho NLD của họ thì trước hết nhà quản lý phải hiểu được NLD đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc nhu cầu, từ đó có định hướng vào sự thoả mãn nhu cầu đó của họ để chính sách tạo động lực đạt được kết quả cao nhất.

Để có thể tập trung làm việc, điều mà các NLD đề ý hàng đầu luôn là lương thưởng và phúc lợi. Ngoài mức lương cơ bản, nhà quản lý nên đáp ứng nhu cầu cơ bản của NLD như: Thưởng sáng kiến, thưởng tăng doanh số, du lịch hàng năm,...

Sau một thời gian làm việc, xuất hiện nhu cầu an toàn trong mỗi cá nhân. Mọi người đều mong muốn công ty đảm bảo nhu cầu về an toàn và tính mạng cho mình làm ưu tiên hàng đầu. Nhà quản lý nên: xây dựng môi trường làm việc an toàn, sạch sẽ có đầy đủ tiện nghi cần thiết. Quy định tăng ca hợp lý, không để NLD làm quá sức.

Đây chính là ứng dụng của tháp nhu cầu trong quá trình tạo động lực thông qua thù lao tài chính.

### ***1.2.2. Học thuyết hai yếu tố của Frederic Herzberg***

Frederic Herzberg đưa ra lý thuyết hai yếu tố về sự thoả mãn công việc và tạo động lực. Ông chia các yếu tố tạo nên sự thoả mãn và không thoả mãn trong công việc thành hai nhóm:

Nhóm 1 “nhóm yếu tố duy trì”: Bao gồm các yếu tố điều kiện làm việc, chính sách và các quy định quản lý của tổ chức, sự giám sát, mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân, tiền lương, địa vị, công việc ổn định. Các yếu tố này duy trì NLD làm việc nếu nó đã được thực hiện ở mức tốt, còn không nó có ảnh hưởng không tốt đến tinh thần làm việc của NLD.

Nhóm 2 “nhóm yếu tố có tác dụng tạo động lực”: Bao gồm thành đạt, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm, cơ hội phát triển. Các yếu tố tạo động lực là những yếu tố liên quan đến nội dung công việc và các yếu tố duy trì thì liên quan đến phạm vi công việc. Khi thiếu vắng các yếu tố động lực, NLD sẽ biểu lộ sự không hài lòng, lười biếng và thiếu sự thích thú làm việc. Những điều này sẽ gây ra sự bất ổn về mặt tinh thần. Herzberg quan sát thấy rằng trong nhiều tổ chức, nhà quản trị cố gắng cải thiện các yếu tố duy trì và hy vọng NLD dưới quyền họ sẽ được thỏa mãn nhiều hơn trong công việc, nhưng họ đã thất vọng. Do vậy, ông đề nghị nên cải thiện các yếu tố thúc đẩy nếu nhà quản trị mong muốn có sự hưởng ứng tích cực của NLD.

Học thuyết này cũng chỉ ra được một loạt các yếu tố tác động tới động lực và sự thỏa mãn của NLD, đồng thời cũng gây ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế và thiết kế lại công việc ở nhiều doanh nghiệp. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu đã phê phán học thuyết này, không hoàn toàn phù hợp với thực tế vì đối với một NLD cụ thể, các yếu tố này hoạt động đồng thời chứ không tách rời nhau như vậy.

Khi các yếu tố duy trì đã đảm bảo ở mức tốt thì việc tập trung vào các nhân tố duy trì để khuyến khích NLD sẽ không hiệu quả. Ngược lại, khi các yếu tố duy trì chưa được đảm bảo như điều kiện làm việc không thuận lợi, tiền lương trả không tương xứng với những đóng góp của NLD cho tổ chức, công việc không ổn định thì ảnh hưởng xấu đến tinh thần làm việc của NLD và như vậy sẽ ảnh hưởng đến năng suất, hiệu quả.

Đem đến cho NLD cơ hội được tự chịu trách nhiệm, thành đạt và tiến bộ vì điều này cũng tương tự như cho phép họ thỏa mãn được nhu cầu tự thể hiện bản thân. Trao quyền chính là nâng cao chất lượng công việc, cho phép cá nhân đạt được những nhu cầu cao hơn.

Những cá nhân có nhu cầu tiến bộ mạnh mẽ sẽ đáp ứng tích cực trước các chương trình nâng cao chất lượng công việc. Những người có tri thức sẽ đáp ứng nhiều hơn đối với các yêu cầu chia sẻ và tạo ra kho kiến thức của tổ chức nếu họ khuyến khích bằng các nhu cầu cấp cao hơn.

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

#### ***1.3.1. Tạo động lực lao động thông qua tiền lương***

Tiền lương là khoản tiền hàng tháng mà doanh nghiệp trả cho NLD dựa trên vị trí công việc, kết quả hoàn thành công việc của người đó,... Với NLD, tiền lương là một phần không thể thiếu để duy trì cuộc sống, đảm bảo các nhu cầu thiết yếu của con người, giúp họ tái sản xuất sức lao động và có thể tích lũy một phần. Có thể, ở một số doanh nghiệp, tiền lương không phải là yếu tố quyết định trong việc khuyến khích lao động bởi bên cạnh nó còn rất nhiều các yếu tố khác, song không ai có thể phủ nhận rằng tiền lương là một yếu tố không thể thiếu được trong việc tạo động lực cho NLD.

Nếu tiền lương của NLD gắn với vị trí công việc, kết quả thực hiện công việc, cống hiến của từng người, sẽ thúc đẩy NLD gắn bó với tổ chức, tăng năng suất lao động, chất lượng, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức. Tiền lương trở thành động lực khi nó gắn mục tiêu của doanh nghiệp với lợi ích NLD nhận được (có nghĩa là nếu NLD có được những thành tích phục vụ cho mục tiêu của doanh nghiệp càng nhiều thì tiền lương của họ càng cao. Tiền lương cũng phải đảm bảo đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho NLD, tạo cho họ sự yên tâm về khoản thu nhập của mình, việc chi trả lương cũng phải đảm bảo tuân thủ đúng nguyên tắc trong chi trả tiền lương. Do vậy người sử dụng lao

động phải xây dựng cho mình một hệ thống trả lương sao cho hợp lý và khoa học, tiền lương phải có chức năng kích thích tức là tạo động lực trong lao động.

Một yêu cầu được đặt ra đó là chế độ tiền lương phải được thực hiện công bằng cả bên trong và bên ngoài. Tạo sự công bằng bên trong doanh nghiệp là đảm bảo trả lương phải được dựa trên kết quả lao động của NLD và công bằng giữa NLD với nhau. Sự công bằng sẽ khuyến khích NLD hăng hái làm việc và phải đảm bảo trả lương tương ứng với kết quả sản xuất kinh doanh. Tạo sự công bằng bên ngoài là đảm bảo sự công bằng so với thị trường lao động.

Để tạo động lực làm việc cho NLD thông qua tiền lương, cần đảm bảo các yêu cầu sau:

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

+ Thứ hai, tiền lương phải đảm bảo tính công bằng. học thuyết Adams cho thấy nhu cầu cần đòi hỏi sự công bằng. Do vậy, tiền lương phải thực sự hợp lý và công bằng. Công bằng không chỉ với NLD trong cùng công ty mà còn phải đảm bảo tính công bằng tương đối giữa các mức lương mà NLD được hưởng từ doanh nghiệp so với mức lương thông thường ở vị trí tương ứng trong các doanh nghiệp hoạt động trên cùng lĩnh vực. Tiền lương phải gắn với năng suất lao động, hiệu quả làm việc, mục tiêu sử dụng lao động của doanh nghiệp.

Tiền lương phải tương xứng với công sức NLD bỏ ra, với kết quả thực hiện công việc của họ. NLD được hưởng lương cũng phải xứng đáng với công

sức và cống hiến mà người đó cho doanh nghiệp. Một mức lương hợp lý mà doanh nghiệp bỏ ra để giữ chân người lao động cũng là điều dễ hiểu và nên làm nếu thực sự NLD đó có những đóng góp đáng kể.

### ***1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng, các khuyến khích tài chính***

Tiền thưởng là khoản tiền mà NLD được hưởng do đạt thành tích xuất sắc trong công việc. Tiền thưởng thường gồm 2 dạng là thưởng định kì và thưởng đột xuất. Thưởng định kì thường vào cuối năm, cuối quý, còn thưởng đột xuất là để ghi nhận những thành tích xuất sắc, có thể áp dụng với tất cả NLD trong công ty hoặc với một số cá nhân có những thành tựu và cống hiến đáng kể. Đây cũng là một trong những hình thức rất hữu hiệu góp phần tạo động lực cho NLD, làm tăng thu nhập cho NLD, giúp kích thích họ làm việc hiệu quả hơn. Tiền thưởng có tác dụng cải thiện mối quan hệ giữa doanh nghiệp và NLD, cho họ thấy sự ưu đãi mà doanh nghiệp đã dành cho họ.

Tiền thưởng ngoài tác dụng bổ sung thu nhập cho NLD nó còn là công cụ để kích thích thành tích, tinh thần trách nhiệm của NLD đối với công việc và doanh nghiệp. Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích NLD quan tâm đến kết quả sản xuất, đảm bảo yêu cầu về chất lượng, thời gian hoàn thành công việc.

Tiền thưởng là một trong những biện pháp tạo động lực thông qua thù lao tài chính có hiệu quả tốt đối với NLD, nhất là những người còn tiềm ẩn nhiều năng lực làm việc. Tiền thưởng có nhiều loại: Thưởng năng suất, chất lượng tốt, thưởng tiết kiệm vật tư, thưởng sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, thưởng do hoàn thành tiến độ sớm so với quy định... Để nâng cao vai trò kích thích của tiền thưởng, xác định đúng đắn mối quan hệ giữa tiền thưởng nhận được với mức cống hiến của ngày lao động hay tập thể lao động trong sự nghiệp phát triển nâng cao hiệu quả sản xuất kinh của tổ chức.



Tạo động lực thông qua tiền thưởng cần đảm bảo các nguyên tắc sau:

+ Tiền thưởng phải dựa trên cơ sở thành tích đạt được của mỗi cá nhân từ đó doanh nghiệp có chính sách thưởng công bằng, hợp lý.

+ Tiền thưởng phải tạo nên một cảm giác có ý nghĩa về mặt tài chính, với mức thưởng nhận được NLD có thể thực hiện được một việc gì đó có ý nghĩa trong cuộc sống hàng ngày.

+ Tiền thưởng phải dựa trên những căn cứ nhất định, yêu cầu này đòi hỏi phải có những tiêu chuẩn thưởng nhất định.

Doanh nghiệp cần đảm bảo tuân thủ các nguyên tắc này nhằm tạo đòn bẩy kinh tế thúc đẩy tạo động lực làm việc cho NLD, thúc đẩy sản xuất, kinh doanh phát triển.

### ***1.3.3. Tạo động lực thông qua phúc lợi tài chính***

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả cho NLD dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho họ. Điều đó giúp làm giảm gánh nặng tài chính cho NLD những khi họ gặp khó khăn như hỗ trợ tiền mua nhà, xe, tiền khám chữa bệnh. Nâng cao đời sống vật chất và tinh thần, năng suất làm việc của NLD. Làm tăng uy tín của doanh nghiệp trước đối thủ cạnh tranh, khi NLD thấy mình được quan tâm và phân chần hơn sẽ giúp cho doanh nghiệp tuyển mộ và giữ chân được NLD.

Tạo động lực thông qua phụ cấp có tác dụng tạo ra sự công bằng trong đãi ngộ, cũng là một biện pháp ghi nhận sự đóng góp của NLD đối với doanh nghiệp. Phụ cấp là khoản mà doanh nghiệp trả thêm cho NLD, do họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc do họ phải làm việc trong những điều kiện không bình thường hoặc không ổn định, có các loại phụ cấp như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại - nguy hiểm,...

Để tạo động lực làm việc cho NLD thông qua phụ cấp cần đảm bảo các yêu cầu sau:

+ Nâng cao thu nhập: Các khoản phụ cấp thêm cho NLD sẽ giúp cho NLD có thêm thu nhập, bù đắp cho những trách nhiệm nặng nề hơn mà họ phải làm. Ngoài ra, phụ cấp có tác dụng kích thích tinh thần đối với NLD, do họ biết rằng người sử dụng lao động đã hiểu được sự khó nhọc trong công việc mà họ đang làm, họ cảm nhận được sự thấu hiểu từ phía cấp trên đối với họ. Do đó họ có thêm sự tin tưởng vào doanh nghiệp.

+ Chế độ phụ cấp còn có tác dụng tạo sự công bằng giữa những NLD làm ở các môi trường làm việc độc hại, khó khăn, phức tạp, nguy hiểm thì họ phải được trợ cấp cao để họ có thêm khoản thu nhập đề phòng cho những rủi ro rất lớn đang đing dập họ.

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống NLD. Phúc lợi được cung cấp cho NLD để họ có thêm động lực làm việc, để họ có điều kiện nâng cao chất lượng cuộc sống và sinh hoạt của gia đình. Phúc lợi có hai loại chính: phúc lợi theo quy định của pháp luật và phúc lợi do các doanh nghiệp tự nguyện áp dụng.

Phúc lợi bắt buộc hay phúc lợi theo quy định của pháp luật: Là khoản phúc lợi tối thiểu mà doanh nghiệp phải thực hiện theo quy định của pháp luật nhằm đảm bảo quyền lợi cho NLD. Đó là bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp, bảo hiểm y tế.

Phúc lợi tự nguyện: Là khoản phúc lợi mà doanh nghiệp đưa ra tùy thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh và tình hình tài chính của doanh nghiệp. Như các phúc lợi bảo hiểm, phúc lợi đảm bảo, tiền cho những thời gian không làm việc, phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt.

Dịch vụ cho NLD là các khoản tài chính gián tiếp hỗ trợ cuộc sống cho NLD nhưng họ phải trả thêm một khoản tiền nào đó.

Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi và dịch vụ có ý nghĩa rất lớn đối với cả NLD và doanh nghiệp như:

+ Đảm bảo cuộc sống thông qua việc nâng cao thu nhập, hỗ trợ viện phí, khám sức khoẻ miễn phí....

+ Tăng cường uy tín của doanh nghiệp trên thương trường, tăng cường khả năng cạnh tranh trong việc thu hút những nhân tài vào làm việc.

+ Nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của NLĐ.

+ Tạo niềm tin, gây dựng sự tin tưởng của NLĐ với doanh nghiệp.

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

##### ***1.4.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài***

###### ***\* Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ***

Luật pháp của Nhà nước chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của nhà nước. Luật pháp đảm bảo cho sự bình đẳng của mọi cá nhân trên thị trường lao động, ngăn cấm sự phân biệt đối xử trong sử dụng lao động. Hệ thống luật pháp càng tốt thể hiện sự vững mạnh của nền hành chính quốc gia, sự ổn định về chính trị và người dân được sống trong yên bình. Chẳng hạn, các quy định về lương tối thiểu, số giờ làm việc, lương ngoài giờ, điều kiện lao động, các quy định về xử lý tranh chấp lao động để các bên trong quan hệ lao động có mốc đưa ra các đòi hỏi lẫn nhau. Khi luật pháp càng có hiệu lực thì NLĐ càng an tâm làm việc vì họ không sợ người sử dụng lao động bắt ép, đối xử không công bằng và NLĐ cũng không thể có những đòi hỏi vượt quá với người sử dụng lao động.

Những quy định, chính sách của Nhà nước về tiền lương, phúc lợi là cơ sở pháp lý để xây dựng quy chế trả lương của tổ chức, đơn vị. Do đó, việc xây dựng chính sách lương thưởng, phúc lợi cần phải dựa trên những quy định của Nhà nước, đồng thời có thể vận dụng linh hoạt để phù hợp với tính chất của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, cần có sự cập nhật kịp thời những thay đổi trong chính sách của Nhà nước theo từng giai đoạn vào quy chế trả lương để đảm bảo

tuân thủ đúng pháp luật.

Đây là cơ sở để các đơn vị xây dựng kế hoạch lương, thưởng, cũng như là căn cứ để xây dựng quỹ lương cho doanh nghiệp và căn cứ chi trả lương cho NLD. Sự thay đổi trong quy định của Nhà nước về mức lương tối thiểu qua các thời kỳ hay những thay đổi trong quy định về quản lý tiền lương và thu nhập đòi hỏi các đơn vị phải tuân thủ một cách linh hoạt.

Cùng với xu hướng phát triển thì hệ thống pháp luật ở Việt Nam ngày càng được kiện toàn, góp phần làm cho môi trường làm việc trở lên hấp dẫn hơn với các nhà đầu tư, tạo thêm cơ hội việc làm cho NLD, kèm theo đó là các quyền lợi của NLD cũng ngày càng được đảm bảo hơn. Những chính sách về chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích tài chính, chính sách tiền lương tối thiểu, quy định về trả lương, làm thêm giờ, quy định về các chế độ bảo hiểm xã hội.....sẽ tác động đến động lực lao động của NLD.

*\* Vị thế của doanh nghiệp*

Mỗi doanh nghiệp hoạt động trong ngành nghề và lĩnh vực khác nhau sẽ có những vị thế khác nhau, do đó cũng sẽ tác động tới kỳ vọng và mong đợi của NLD khác nhau. Tại Việt Nam một số ngành nghề rất hấp dẫn NLD như: công nghệ thông tin, truyền thông,... Những ngành nghề này thường thu hút những lao động có trình độ cao, năng động sáng tạo... và thu nhập trong ngành nghề này cũng cao hơn. NLD làm việc trong ngành nghề này cũng tự hào và vui vẻ hơn. Đồng thời do đặc trưng của ngành hoạt động trong môi trường cạnh tranh cao và năng động nên cũng đòi hỏi NLD phải luôn luôn cố gắng phấn đấu hết mình cho công việc nếu không sẽ bị đào thải.

Bên cạnh đó sự cạnh tranh trong lĩnh vực này lớn đòi hỏi các doanh nghiệp trong ngành phải năng động và NLD phải luôn phấn đấu nếu không sẽ bị đào thải vì không đáp ứng yêu cầu công việc. Nếu mức độ cạnh tranh trong ngành cao thì những chính sách tạo động lực hiệu quả sẽ giúp giữ chân những NLD

giỏi ở lại doanh nghiệp cũng như thu hút được các nguồn nhân lực chất lượng ở bên ngoài thị trường hay trong chính những đối thủ cạnh tranh. Còn nếu không chú trọng tới tạo động lực cho NLD thì doanh nghiệp sẽ có nguy cơ bị mất nguồn nhân lực chất lượng và kéo theo hoạt động kinh doanh sẽ đi xuống.

#### ***1.4.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong***

##### ***\* Mục tiêu và định hướng phát triển của doanh nghiệp***

Mỗi một doanh nghiệp tùy theo từng loại hình sản xuất kinh doanh khác nhau sẽ có những mục tiêu phát triển khác nhau trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Để thực hiện được mục tiêu đã đề ra, trong điều kiện khan hiếm các nguồn lực thì yếu tố con người cần phải được phát huy cao độ. Điều này thể hiện ở điểm các chính sách tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính cho NLD, chính sách quản trị nhân lực,... mà doanh nghiệp cần phải hướng đến việc đạt được các mục tiêu và chiến lược đã đề ra.

##### ***\* Khả năng tài chính của doanh nghiệp***

Khả năng tài chính của doanh nghiệp là một trong những yếu tố then chốt ảnh hưởng đến chính sách tiền lương, thưởng, phúc lợi, qua đó ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính cho NLD. Khả năng tài chính giúp doanh nghiệp có điều kiện vật chất cần thiết để tạo động lực lao động thông qua các biện pháp tài chính (tiền lương, thưởng, phúc lợi) hay những biện pháp tạo động lực lao động khác như khen thưởng, tổ chức du lịch, vui chơi, văn hóa thể dục thể thao,...

##### ***\* Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp***

Người lãnh đạo là người đứng đầu có vai trò dẫn dắt một tổ chức hay một tập thể vận hành theo một hệ thống nhất định. Quan điểm của người lãnh đạo có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc tạo động lực thông qua thù lao tài chính của doanh nghiệp. Các chính sách thù lao tài chính cần dựa trên quan điểm đúng đắn về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động.

*\* Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực*

Đây là bộ phận chịu trách nhiệm chính trong xây dựng các chính sách nhân sự trong doanh nghiệp. Chính vì vậy năng lực đội ngũ cán bộ quản trị nhân sự có ảnh hưởng lớn đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Nếu đội ngũ cán bộ quản trị nhân sự có đủ về số lượng, có năng lực tốt thì sẽ xây dựng được những chính sách nhân sự phù hợp với NLD và doanh nghiệp, ngược lại những chính sách nhân sự không phù hợp sẽ không tạo động lực trong công việc, kích thích NLD hăng say làm việc.

Đối với chính sách tạo động lực cho NLD thì đội ngũ nhân viên quản trị nhân lực chính là người trực tiếp “truyền lửa” cho NLD, giúp cho họ thêm niềm hứng khởi trong công việc, thêm tinh thần làm việc hăng say. Ngoài ra, đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực chính là người tiếp xúc nhiều nhất với NLD, chính họ sẽ thấy được tiềm năng của NLD để đề xuất những chính sách tạo động lực phù hợp với lãnh đạo.

*\* Đặc điểm sản xuất kinh doanh*

Có thể nói, đây là một trong những nhân tố ảnh hưởng không ít đến hoạt động tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại tổ chức. Hoạt động sản xuất kinh doanh của mỗi tổ chức đều mang những đặc điểm riêng, phù hợp với sản phẩm của tổ chức đó. Mỗi doanh nghiệp hoạt động trong ngành nghề và lĩnh vực khác nhau cũng sẽ tác động tới kỳ vọng và mong đợi của NLD khác nhau. Chẳng hạn, đối với các ngân hàng hoạt động trong lĩnh vực tiền tệ - tài chính - bảo hiểm thì sản phẩm chính là những dịch vụ được cung cấp cho người sử dụng, những dịch vụ được tạo ra dựa trên công nghệ và mang tính trí tuệ, sáng tạo cao; đối với doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng thì hoạt động sản xuất của họ chủ yếu là sử dụng máy móc để tạo nên sản phẩm, sản phẩm tạo ra là các mặt hàng tiêu dùng... Thông thường trong lĩnh vực công NLD mong đợi sự thành đạt và sự ổn định trong công việc, trong khi đó trong lĩnh vực tư NLD

lại đánh giá cao sự thành đạt, thu nhập, sự năng động, linh hoạt trong công việc.

Khi ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp được đánh giá cao, sản phẩm tiêu thụ tốt, đòi hỏi phải tăng năng suất lao động, tăng chất lượng sản phẩm thì với lượng công nhân viên không đổi, doanh nghiệp cần phải có những công tác tạo động lực để có thể tạo điều kiện kích thích NLD làm việc hiệu quả hơn. Như vậy, các doanh nghiệp, tổ chức khác nhau sẽ có nhu cầu tạo động lực riêng biệt.

## **1.5. Kinh nghiệm tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam**

### ***1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại một số đơn vị***

#### ***1.5.1.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần FPT***

Công ty Cổ phần FPT là một tập đoàn kinh tế tại Việt Nam với lĩnh vực kinh doanh chính là cung cấp các dịch vụ liên quan công nghệ. Một số hoạt động thù lao lao động mà FPT đã triển khai thực hiện như:

FPT luôn có hệ thống lương thưởng ổn định và cao hơn mức trung bình để thu hút nguồn lao động. Có thể nói, lương FPT luôn được nhiều ứng viên đánh giá là rất hấp dẫn trong số các doanh nghiệp chuyên về lĩnh vực công nghệ thông tin lớn tại Việt Nam hiện nay. Và chế độ lương thưởng của FPT thường sẽ được chia theo từng vị trí khác nhau mà ứng viên được đảm nhận. Cụ thể:

#### ***Với mức lương dành cho NLD***

Đối với các vị trí chính thức, mức lương NLD FPT nhận được khi ký hợp đồng lao động có thể lên tới mức lương 9 chữ số trên 1 tháng tùy theo trình độ chuyên môn và khả năng NLD có thể thể hiện. Ngoài ra, nếu như bạn đang học việc tại đây, công ty vẫn sẽ hỗ trợ cho bạn một khoản với mức hơn 8 triệu. Ngoài ra, nếu như bạn mới tốt nghiệp và đã vượt qua tất cả các vòng phỏng vấn

tuyển dụng của công ty, lương FPT khởi điểm của bạn sẽ bắt đầu từ con số 9 triệu/ tháng. Đây có thể coi là mức thu nhập khá ấn tượng so với mặt bằng chung về thị trường lao động ngành công nghệ thông tin.

Ví dụ: Với vị trí lập trình viên phần mềm, tại FPT sẽ có nhiều chuyên ngành khác nhau và ứng viên sẽ được phổ biến một cách chi tiết trong buổi phỏng vấn. Và nếu như bạn chuyên làm về lập trình IOS thì lương NLĐ FPT của bạn có thể lên tới hơn 20 triệu/ tháng.

Đặc biệt, nếu như các NLĐ làm việc tại FPT một thời gian dài, bạn sẽ được xem xét nâng lương theo đúng quy định của công ty với con số từ 22

– 30 triệu/ tháng. Tuy nhiên, để đạt được tới mức độ này thì đòi hỏi bạn cần có kiến thức rất chắc chắn trong công việc của mình.

#### *Đối với vị trí quản lý*

Bên cạnh công việc của một NLĐ bình thường, các vị trí quản lý cũng có mức lương thưởng rất xứng đáng. Thông thường, các quản lý sẽ có được mức đãi ngộ tối thiểu là 30 triệu/ tháng và sẽ có những khoản thưởng nhất định nếu có thành tích tốt. Trung bình một tháng, các cấp bậc quản lý tại FPT có thể nhận được đến 50 triệu đồng/ tháng.

Tại các công ty con của FPT, có rất nhiều vị trí quản lý các mảng khác nhau vẫn còn trống. Và việc các nhân viên có thể thăng tiến lên những vị trí cao hơn tại công ty không hề hiếm. Tuy nhiên, bạn sẽ cần phải chịu những trách nhiệm công việc nặng hơn so với các vị trí nhân viên. Nhưng nếu làm được, bạn có thể tiến lên những vị trí rất cao tại công ty như: giám đốc chi nhánh với mức thu nhập lên tới 90 triệu/ tháng. Và nếu so sánh trong mặt bằng chung, đây là một mức thu nhập cao dành cho ứng viên.

FPT khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi cán bộ nhân viên phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc, mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức. điều này



được thể hiện qua việc FPT liên tục tổ chức các chương trình đào tạo thuê ngoài và tự đào tạo. Cán bộ nhân viên khi tham gia đào tạo được FPT tài trợ một phần hoặc toàn bộ học phí.

Bố trí không gian làm việc sáng tạo: FPT phát triển cơ sở vật chất, xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện. Trong đó có những khu văn phòng xây dựng theo mô hình campus như F-Ville, F-Town, FPT Đà Nẵng...

FPT luôn có các chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và chế độ cho các CBNV tiềm năng. Một loạt chính sách phục vụ cho việc thăng tiến của CBNV tiềm năng được ban hành như: chính sách quy hoạch cán bộ nguồn (cán bộ cốt cán); chính sách giảm, tiến tới bỏ hẳn sự kiêm nhiệm nhiều vị trí của cán bộ lãnh đạo, tạo cơ hội cho các cán bộ lớp dưới; chính sách luân chuyển cán bộ lãnh đạo; chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch.

Chính sách FPT Care là bảo hiểm dành riêng cho cán bộ công nhân viên của tập đoàn FPT. Theo đó, cán bộ nhân viên FPT, nếu có ốm đau, bệnh tật, có nhu cầu khám chữa bệnh tại các bệnh viện địa phương hoặc trung ương. Ngoài bảo hiểm y tế được công ty cung cấp sẵn, thì người FPT có thể khám dịch vụ một cách nhanh chóng, không cần phải đứng tuyến từ viện địa phương lên viện trung ương. Chỉ cần có hóa đơn đỏ của bệnh viện, kèm theo bảng kê khám chữa bệnh, đơn thuốc... sẽ được FPT làm việc với đối tác bảo hiểm thanh toán đầy đủ. Cụ thể gói chế độ phúc lợi FPT Care:

\* Cấp 1- 2 (Nhân viên): 750.000đ/lần khám, 2.500.000đ/năm hạn mức.

\* Cấp 3 (Trưởng phòng): 950.000đ/lần khám, hạn mức 5.700.000đ/năm hạn mức.

• Cấp 4 (Giám đốc): 1.200.000đ/lần, hạn mức 10.500.000đ/năm.

Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp: FPT tôn trọng sự khác biệt của cá nhân NLĐ và là một trong số ít các doanh nghiệp Việt Nam duy trì các ngày lễ hội và các hoạt động truyền thống mang bản sắc riêng như:

Ngày FPT Vì cộng đồng (13/03); Ngày hướng về cội nguồn (10/03 âm lịch); Hội thao & hội diễn (13/09); Hội làng FPT (22/12 Âm lịch)...

*1.5.1.2. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Viễn thông CMC-Telecom*

CMC Telecom là doanh nghiệp hạ tầng viễn thông duy nhất của Việt Nam có cổ đông nước ngoài, tập đoàn TIME dotCom, tập đoàn viễn thông Top2 Malaysia. CMC-Telecom đã có hơn 13 năm phát triển với nền tảng văn hóa được xây dựng trên giá trị cốt lõi: Nền tảng là con người quyết liệt và chuyên nghiệp. Tại CMC, mỗi vị trí tuyển dụng không chỉ đơn giản là một cơ hội việc làm, mà đó có thể là niềm hạnh phúc về một bước tiến trong sự nghiệp của bạn, đồng thời là sự hi vọng về một nhân tố tài năng đối với sự phát triển của công ty. Dù bạn lựa chọn theo đuổi công việc quản lý hay tập trung phát triển chuyên môn, CMC đều nỗ lực hết sức để đem đến cho bạn những cơ hội tốt nhất để thăng tiến. CMC Telecom là top 4 doanh nghiệp viễn thông có ảnh hưởng lớn nhất tới Internet Việt Nam, là doanh nghiệp hạ tầng viễn thông duy nhất của Việt Nam có cổ đông nước ngoài, tập đoàn TIME dotCom, tập đoàn viễn thông Top2 Malaysia. Một số thù lao lao động mà CMC-Telecom đã triển khai thực hiện như:

- Mức lương cứng hấp dẫn + KPI lũy kế + phúc lợi Lễ tết.
  - Ký Hợp đồng lao động, đóng bảo hiểm đầy đủ, nghỉ 12 ngày phép năm, các ngày Lễ, Tết theo quy định Nhà nước.
  - Xét thưởng và xét tăng lương 2 lần/ năm.
  - Cơ chế lương 3 vòng thu nhập, có thưởng KPI tháng và phúc lợi khác.
  - Được tham gia các khóa huấn luyện, đào tạo nâng cao kỹ năng, nghiệp vụ của CMC cũng như các hãng công nghệ lớn như Microsoft, IBM, Google
  - Bảo hiểm chăm sóc sức khỏe Aon Care (điều trị nội trú và ngoại trú)
- dành cho nhân viên

- Các ngày nghỉ lễ tết theo quy định của nhà nước và có thưởng theo quy định của công ty

Bên cạnh đó, văn phòng làm việc của CMC có diện tích rộng lớn, trong đó trang bị những khu vực làm việc, phòng họp, khu vực sinh hoạt giải trí chung, được thiết kế với tông màu xanh và trắng chủ đạo để kết hợp màu ghi thể hiện sự khỏe khoắn, tối giản và lịch sự. Nhân viên CMC được làm việc trong không gian cởi mở, không có sự ngăn cách giữa các phòng ban.

CMC áp dụng những chính sách thu hút nhân tài với môi trường làm việc tốt, cùng các chế độ đãi ngộ hợp lý nhằm tìm ra những ứng viên phù hợp với từng vị trí trong công ty. Ban lãnh đạo cấp cao thường có những buổi họp ý tưởng nhằm kích thích đưa ra những sáng kiến, cải tiến cho phát triển. Công ty chú trọng xây dựng các nhóm làm việc trong đó nhân viên luôn cảm thấy thoải mái, tự tin để làm việc với nhau, hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau để cùng làm tốt công việc của mỗi thành viên, kích thích sự sáng tạo, cải tiến nhằm đạt được kết quả, mục tiêu chung của nhóm.

Công ty có hoạt động ngoại khóa hàng quý, hàng năm cho tất cả các thành viên: Giải đấu Tennis, Tour hè Synergy,....

Phụ cấp: Phụ cấp trang điểm (dành cho cán bộ nhân viên nữ), Phụ cấp ăn trưa, Phụ cấp xăng xe/đi lại, Phụ cấp điện thoại, Phụ cấp độc hại.

### ***1.5.2. Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam.***

Từ những kinh nghiệm về tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần FPT và Công ty Cổ phần Viễn thông CMC-Telecom, bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam, đó là:

Tập trung xây dựng và thực hiện chế độ tiền lương và chế độ phúc lợi đầy đủ và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc được đánh giá theo các tiêu chí rõ ràng. Chế độ phúc lợi xã hội như: bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội,

bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, nghỉ ốm, hỗ trợ công tác xa... cũng cần được chú trọng bởi điều đó thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp dành cho NLĐ, để NLĐ thấy gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Quan tâm đến các hoạt động nâng cao đời sống tinh thần cho NLĐ như các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao. Doanh nghiệp cần đẩy mạnh các hoạt động tập thể gắn kết NLĐ với doanh nghiệp, thông qua các hoạt động như: hội thi văn nghệ, hội thi thể dục thể thao, tổ chức nghỉ mát, du lịch. Đây là cơ hội để NLĐ được nghỉ ngơi, thư giãn và làm mới lại mình, thêm sức khỏe và tinh thần cho công việc.

Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp; xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện. Thực tế thời gian NLĐ tham gia làm việc tại doanh nghiệp chiếm lượng thời gian tương đối, vì thế doanh nghiệp cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, quan hệ đồng nghiệp hài hòa, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau.

Thường xuyên làm tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ và kỹ năng chuyên môn cho NLĐ. Doanh nghiệp cần hoàn thiện chính sách thù lao lao động của mình không ngừng hoàn thiện hơn nữa về chất lượng.

## CHƯƠNG 2

# THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GIẢI PHÁP TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT VIỆT NAM

### 2.1. Giới thiệu khái quát Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam

#### 2.1.1. *Khái quát chung về Công ty*

Công ty AES Việt Nam (Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam) được thành lập từ năm 2011 bởi những thành viên sáng lập có đam mê và nhiều năm kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực phần mềm công nghiệp cơ khí và giải pháp nhà máy thông minh. Nắm bắt được xu thế phát triển công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước theo hướng đổi mới, ứng dụng công nghệ 4.0 trên tất cả các lĩnh vực nói chung và đặc biệt tập trung vào các ngành công nghiệp quan trọng của đất nước như: Sản xuất Ô tô, Sản xuất thiết bị Công nghệ cao, Công nghiệp Vũ trụ hàng không, sản xuất hàng tiêu dùng...

Trải qua chặng đường dài không ngừng nỗ lực và phát triển, AES Việt Nam đã trưởng thành vượt bậc và trở thành đối tác chiến lược của nhiều thương hiệu lớn trên thế giới về giải pháp công nghiệp như: Dassault Systèmes, Rockwell Automation, Cogiscan,... etc. AES Việt Nam được nhiều khách hàng là các công ty, nhà máy hoạt động trong các lĩnh vực công nghiệp khác nhau tại Việt Nam tin tưởng hợp tác nhằm triển khai các dự án.

AES Việt Nam tập trung và đẩy mạnh triển khai hoạt động của mình trong các lĩnh vực:

Cung cấp Phần mềm thiết kế phân tích mô phỏng CAD/CAM/CAE  
Cung cấp Giải pháp Quản lý Vòng đời sản phẩm PLM (Product Lifecycle Management)

Cung cấp Giải pháp lập và tối ưu hóa hoạt động sản xuất (Planning & Scheduling)

- Cung cấp Giải pháp giám sát và vận hành sản xuất (MES – Manufacturing Execution System)

- \* Tư vấn giải pháp tự động hóa nhà máy sản xuất Cung cấp các thiết bị tự động hóa nhà máy sản xuất

Dịch vụ tích hợp máy móc thiết bị cho nhà máy sản xuất

Với tầm nhìn định hướng trở thành Công ty công nghệ số 1 trong việc triển khai ứng dụng và phát triển các giải pháp CAD/CAM/CAE/PLM, các giải pháp công nghệ 4.0, giải pháp tự động hóa tiên tiến vào lĩnh vực sản xuất công nghiệp tại Việt Nam. Từng bước vươn mình trở thành một Công ty công nghệ có uy tín trong khu vực và trên thế giới.

AES Việt Nam cam kết cố gắng và nỗ lực bằng tất cả khả năng và nguồn lực của mình để trước hết mang lại lợi ích thiết thực cho các khách hàng và đối tác đã tin tưởng hợp tác. Qua đó góp phần thúc đẩy quá trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước đồng thời cũng mang lại cuộc sống tốt đẹp cho đội ngũ cán bộ nhân viên trong công ty, đóng góp tích cực cho xã hội.

Hiện tại, AES Việt Nam đang xây dựng tổ chức với các giá trị cốt lõi:

- Khách hàng là trung tâm: Làm hài lòng và đem lại lợi ích cho khách hàng là kim chỉ nam trong phương châm hoạt động của AES Việt Nam. Khi khách hàng đạt được giá trị mong muốn, bản thân công ty và đội ngũ cán bộ nhân viên cũng từ đó mà đạt được phần thưởng xứng đáng.

- Đối tác nâng bước thành công: Vai trò của đối tác là rất quan trọng. Việc hợp tác chặt chẽ, tích cực và trung thực với đối tác làm gia tăng niềm tin và hiệu quả hợp tác trong việc mở rộng thị trường, tìm kiếm ra khách hàng và đưa ra những giải pháp tốt nhất để làm hài lòng và mang lại giá trị tối đa tới khách hàng.

- Công ty là một gia đình: AES Việt Nam không chỉ là một nơi để các thành viên công ty tới làm việc. Mà đó là một gia đình thứ hai của tất cả các thành viên, nơi mà mọi người có thể chia sẻ và trợ giúp nhau trong cả công việc và cuộc sống.

- Trách nhiệm là yêu cầu căn bản: Chủ động và nỗ lực thực hiện các nhiệm vụ được giao và nghiêm túc chịu trách nhiệm về những việc đã làm nhằm đem lại kết quả tốt nhất cho khách hàng và công ty.

- Hợp tác là sợi dây gắn kết: Hợp tác là sợi dây gắn kết tạo nên sức mạnh tổng hợp vượt qua mọi vấn đề khó khăn. Sẵn sàng hỗ trợ đồng nghiệp, hợp tác đoàn kết cùng giải quyết các công việc đem lại kết quả tốt nhất cho khách hàng và công ty.

- Kiến thức là dòng chảy liên tục: Mỗi cá nhân luôn ý thức về việc không ngừng học hỏi và hoàn thiện bản thân mình. Sự tăng trưởng liên tục của bản thân giúp giải quyết tốt công việc, đem lại lợi ích cho khách hàng, cho công ty và cho chính bản thân mình.

Tên công ty:	CÔNG TY CỔ PHẦN GIẢI PHÁP TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT VIỆT NAM
Mã số thuế	<u>0105125581</u>
Lĩnh vực kinh doanh:	Phần mềm, Lĩnh vực công nghiệp
Trụ sở chính:	15B/1 Ngõ 85, Nguyễn Lương Bằng, Đống Đa, Hà Nội
Thành lập:	Năm 2011
Số điện thoại giao dịch:	0948 256 556
Địa chỉ email:	<u><a href="mailto:info@aesvietnam.com">info@aesvietnam.com</a></u>
Website:	<u><a href="https://aesvietnam.com/">https://aesvietnam.com/</a></u>
Đại diện pháp luật:	Ông Nguyễn Ngọc Văn Thành
Tổng số nhân viên:	105



### ***2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty***

Công ty được thành lập từ năm 2011, trong quá trình đi vào hoạt động công ty trở thành đối tác cung cấp sản phẩm và giải pháp phần mềm CAD/CAM/CAE/PLM, giải pháp về nhà máy thông minh 4.0 có chất lượng tốt. AES Việt Nam hiện là đối tác chính thức và duy nhất tại Việt Nam của Nhiều tập đoàn công nghệ hàng đầu trên thế giới như: Tập đoàn Dassault Systemes (Pháp), Công ty Công nghệ Cogiscan (Canada), Công ty phần mềm Technia (Đức), Công ty phần mềm Beta Solutions (Đức)... Với quá trình phát triển không ngừng nghỉ, không chỉ có đối tác lớn ngoài nước. Hiện nay, AES Việt Nam đang là đối tác với một số đối tác như: VSmart, Vinfast, Samco, Thaco...

Đặc thù các lĩnh vực sản xuất công nghiệp đó là thời gian sản xuất diễn ra liên tục, luôn có nhu cầu hỗ trợ vào mọi thời điểm. AES Việt Nam không chỉ cung cấp các phần mềm và giải pháp, chúng tôi còn cam kết và luôn sẵn sàng hỗ trợ khách hàng 24/7, ngày cuối tuần, ngày nghỉ nhằm nhanh chóng giải quyết các sự cố và yêu cầu phát sinh tại nhà máy.

AES Việt Nam luôn tư vấn các sản phẩm và giải pháp phù hợp nhất cho khách hàng căn cứ vào yêu cầu giải quyết vấn đề, khả năng đầu tư và tiếp nhận giải pháp. Ngoài các sản phẩm phân phối chính hãng, đội ngũ kỹ sư của AES có thể chủ động tạo ra các sản phẩm có tính cấu hình cao nhằm đáp ứng cho nhu cầu của doanh nghiệp trong điều kiện hạn chế các nguồn lực.

Năm 2019, AES Việt Nam được nhận giải thưởng đối tác giá trị nhất Tập đoàn Dassault Systemes với giải pháp DELMIA với dự án tại nhà máy Vinsmart nhà máy thông minh có công suất 23 triệu chiếc mỗi năm được sản xuất với 14 dây chuyền.

Năm 2020, AES Việt Nam là đối tác giáo dục duy nhất của Tập đoàn Dassault Systemes (Pháp) tại Việt Nam, đây cũng là một dấu mốc to lớn về hợp



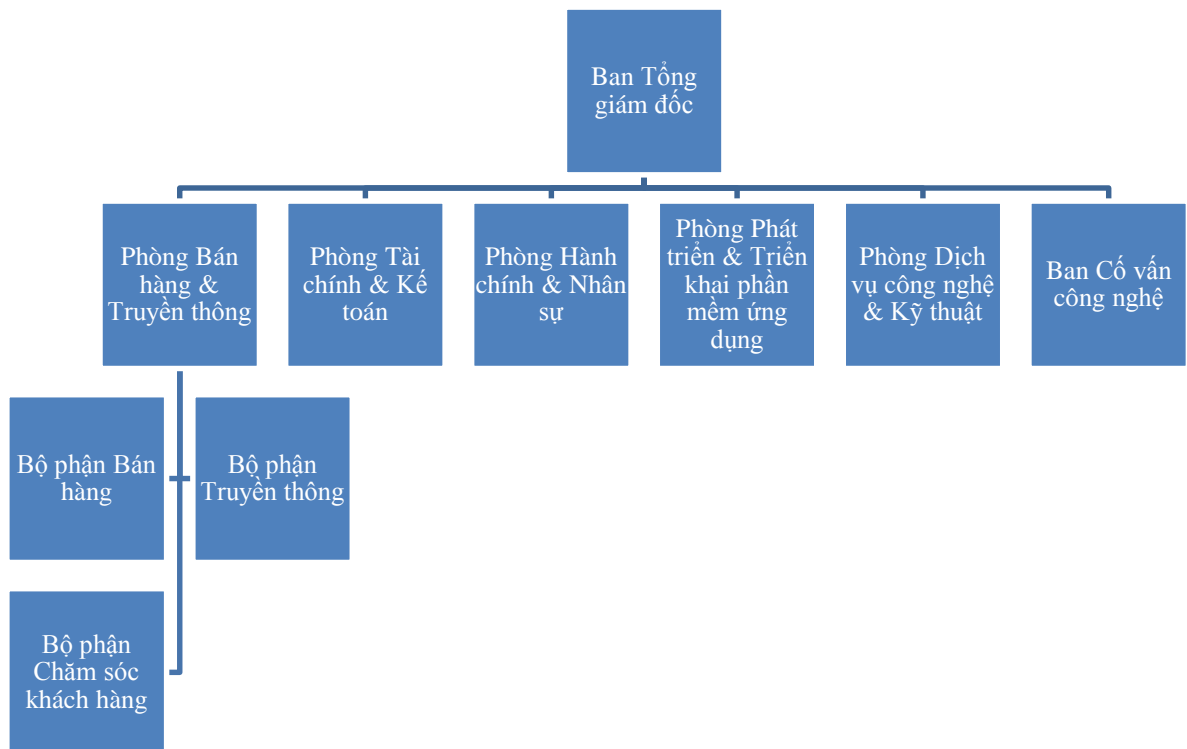
tác giữa AES Việt Nam với một tập đoàn lớn và khẳng định vị trí của Công ty trên thị trường quốc tế.

Vào đầu năm 2021, ngày 11/1/2021, trường Đại học Thủ Dầu Một và Công ty AES Việt Nam đã cùng ký kết hợp tác về đào tạo và chuyển giao công nghệ. Trên cơ sở tiềm lực, kinh nghiệm hoạt động nhiều năm trong lĩnh vực dịch vụ công nghệ và kỹ thuật cao, AES đã tạo dựng được uy tín và trở thành đối tác chính thức cung cấp các sản phẩm giải pháp phần mềm phục vụ cho lĩnh vực sản xuất công nghiệp như CATIA, SIMULIA CST, DELMIA (Dassault Systemes), CAVA và QCHECKER (Technia), RAMSIS (Human Solution) .... Theo thỏa thuận hợp tác với trường ĐH Thủ Dầu Một, AES sẽ triển khai các hạng mục, như: (1) Cung cấp bản quyền phần mềm Dassault Systemes (<https://www.3ds.com>) (3DS) nhằm phục vụ cho công tác đào tạo và nghiên cứu của TDMU; cung cấp tài liệu đào tạo chính thức của 3DS theo hình thức trực tuyến cho TDMU theo từng dự án hợp tác cụ thể; xây dựng và hỗ trợ các chương trình đào tạo cho giảng viên của TDMU. (2) Hợp tác xây dựng các khóa đào tạo, chuyển giao công nghệ và cấp chứng chỉ toàn cầu của Dassault Systemes, hướng đến việc thành lập Trung tâm đào tạo 3DS-TDMU.TC tại trường ĐH Thủ Dầu Một để đào tạo trong phạm vi các giải pháp của 3DS.

Năm 2022, AES Việt Nam đã mở rộng phạm vi kinh doanh. Công ty đã thành lập công ty thành viên AEM (AVA Engineering & Manufacturing) để cung cấp dịch vụ thiết kế CAD, lập trình CAM và dịch vụ mô phỏng CAE trong sản xuất cho thị trường Mỹ và Châu Âu.

### ***2.1.3. Cơ cấu tổ chức***

Công ty Cổ Phần Giải Pháp Tự Động hóa kỹ thuật Việt Nam (AES VIETNAM) có kinh nghiệm hoạt động nhiều năm trong lĩnh vực dịch vụ phần mềm ứng dụng cho vận hành quản lý sản xuất. AES VIETNAM đã tạo dựng được uy tín và trở thành đối tác chính thức cung cấp các sản phẩm và giải pháp phần mềm cho vận hành quản lý sản xuất cũng như các ứng dụng liên quan đến CAD/CAM/CAE/PLM tại Việt Nam.



**Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức Công ty Cổ phần Giải pháp  
Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam**

*Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự*

Công ty hiện đang sử dụng mô hình doanh nghiệp quản lý theo trực tuyến - chức năng. Ban Tổng Giám đốc có nhiệm vụ tham mưu về mặt nghiệp vụ nhưng quyền thuộc về trưởng các bộ phận để họ kiểm tra theo dõi theo quyền lực chức năng của mình giúp phát huy chuyên môn nghiệp vụ, giải phóng cho nhà quản trị cấp cao và tiết kiệm chi phí đào tạo. Giải quyết công việc theo một đường thẳng giúp ban lãnh đạo đưa ra được quyết định dễ dàng hơn, trực tiếp gửi đến từng phòng ban, bộ phận và ngược lại khi báo cáo kết quả cũng nhanh chóng hơn. Nếu trong quá trình thực hiện công việc phát sinh vấn đề các cấp có thể trực tiếp trao đổi cụ thể với nhau không cần qua khâu trung gian vừa giúp tiết kiệm thời gian lại vừa đạt được hiệu quả tối đa.

Tuy nhiên mô hình này dễ dẫn đến hỗn độn và gia tăng chi phí gián tiếp do làm cho bộ máy quản lý công kênh, nhiều đầu mối và đòi hỏi người lãnh đạo phải luôn điều hoà phối hợp hoạt động của các bộ phận để khắc phục hiện tượng không ăn khớp, cục bộ của các cơ quan chức năng. Hoạt động theo phương pháp này cũng khiến giám đốc phải đảm nhận nhiều công việc hơn và cũng khiến các bộ phận mất đi sự linh hoạt khi luôn chịu sự chi phối của cấp trên.

#### **2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh**

Dưới đây là các số liệu tình hình lao động chi tiết của AES Việt Nam:

**Bảng 2.1: Tình hình kinh doanh của Công ty giai đoạn 2020-2022**

Chỉ tiêu	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022		% tăng giảm của năm 2021 so với năm 2020 (%)	% tăng giảm của năm 2022 so với năm 2021 (%)
	Số tiền (triệu đồng)	Tỷ trọng (%)	Số tiền (triệu đồng)	Tỷ trọng (%)	Số tiền (triệu đồng)	Tỷ trọng (%)		
Doanh thu thuần từ HĐSXKD	67249	99.78	76675	99.83	90446	99.41	14.02	17.96
Doanh thu từ hoạt động bán phần mềm	81	0.05	239	0.09	1803	0.4	195.06	654.39
Thu nhập khác (dịch vụ)	277	0.17	285	0.08	838	0.19	2.89	194.04
Tổng doanh thu	67607	100	77199	100	93087	100	211.97	866.39

*Nguồn: Báo cáo thường niên các năm 2020,2021,2022 của Công ty*

Doanh thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh là bán sản phẩm phần mềm, thành phẩm và cung cấp dịch vụ luôn là nguồn thu chủ yếu của Công ty, đều chiếm phần lớn tổng doanh thu của Công ty. Ta có thể thấy, qua các năm các chỉ tiêu doanh thu đều tăng trưởng rất mạnh cả về mặt giá trị lẫn tỷ lệ tăng.

Năm 2021, tổng doanh thu tăng trưởng 14.02% so với năm 2020. Trong đó chỉ tiêu doanh thu thuần đạt 76.675 triệu đồng, tăng hơn 9 tỷ; mảng doanh thu từ hoạt động bán phần mềm, với tỷ lệ tăng là hơn 195%. Chứng tỏ rằng, sản phẩm và đội ngũ nhân lực của Công ty đảm bảo đáp ứng được yêu cầu của kinh doanh, từ đó là cơ sở để đẩy mạnh tiêu thụ hàng hoá, tăng doanh thu. Năm 2021, doanh thu thuần từ bán hàng và cung cấp dịch vụ tăng hơn

13 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 17.96%; doanh thu từ hoạt động bán phần mềm tăng 654.39% với giá trị hơn 15 tỷ đồng do Công ty được hưởng lợi từ việc chênh lệch tỷ giá và thu nhập từ các hoạt động hợp tác kinh doanh.

#### **2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực**

Cơ cấu nguồn nhân lực là một trong những yếu tố giúp thấy được tình hình lao động theo các tiêu chí khác nhau của mỗi doanh nghiệp. Đây cũng là cách để doanh nghiệp đó nhìn rõ về nguồn lực hiện tại của mình và có những chính sách, biện pháp phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất cũng như tăng thêm chất lượng nguồn nhân lực.

Hiện tại nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Giải pháp tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam từ năm 2020 đến năm 2022 được biểu thị như bảng dưới đây:

**Bảng 2.2: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính của Công ty 2020-2022**

Năm	Số lượng (Người)			Cơ cấu (%)		
	Tổng số	Nam	Nữ	Tổng số	Nam	Nữ
2020	65	42	23	100	64.62	35.38
2021	89	60	29	100	67.42	32.58
2022	105	73	32	100	69.52	30.48

*Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự*

Nhìn chung lao động nam tại công ty chiếm đa số và có xu hướng tăng

manh, từ 89 người (2021) lên 105 người (2022) tương đương với tỷ trọng tăng từ 67.42% (2021) lên 69.52% (2022) và tỷ trọng có xu hướng giảm từ 32.58% xuống còn 30.48% so với cùng kỳ. Điều này cho thấy sự phù hợp đối công ty hoạt động trên lĩnh vực kỹ thuật và công nghệ. Nhân viên nam tập chung chủ yếu ở khối kỹ thuật và NLD nữ tập chung ở khối văn phòng.

**Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam giai đoạn 2020-2022**

STT	Độ tuổi	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
		Số lao động bình quân (người)	Tỷ trọng (%)	Số lao động bình quân (người)	Tỷ trọng (%)	Số lao động bình quân (người)	Tỷ trọng (%)
1	Từ 18 tuổi đến 30 tuổi	31	47.69	46	51.69	56	53.33
2	Từ 30 tuổi đến 49 tuổi	27	41.54	34	38.20	41	39.05
3	Từ 50 tuổi trở lên	7	10.77	9	10.11	8	7.62
Tổng		65	100	89	100	105	100

*Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự*

Phân tích số liệu ở bảng, ta thấy lao động trong độ tuổi từ 18 tuổi đến 30 tuổi chiếm trên 50% tổng số lao động công ty. Với lứa tuổi trung bình như trên thì việc tiếp cận kiến thức khoa học, xã hội là dễ dàng hơn rất nhiều và có khả năng đáp ứng được những thay đổi nhanh chóng, bất thường xảy ra, có một đội ngũ lao động hết sức năng động, nhiệt tình, đầy khả năng sáng tạo và sẵn

sàng vượt qua những khó khăn, thử thách.

Trong tình hình thực tế, tỷ trọng lao động trẻ tuổi tham gia lực lượng lao động càng lớn thì năng suất lao động càng được cải thiện. Điều này cho thấy cần tận dụng, phát huy và hiện thực hoá sự đóng góp của nhóm lao động trẻ. “Đào tạo chuyên sâu” cần được coi là một chủ trương quan trọng và hiện thực hoá bằng nhiều chương trình đa dạng để các nhóm lao động trong công ty có thể tham gia và được đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng cần thiết cho công việc.

**Bảng 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn của Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hoá Kỹ thuật Việt Nam**

STT	Trình độ	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
		Số lao động bình quân (người)	Tỷ trọng (%)	Số lao động bình quân (người)	Tỷ trọng (%)	Số lao động bình quân (người)	Tỷ trọng (%)
1	Trên đại học	3	4.62	5	5.62	6	5.71
2	Đại học	57	87.69	74	83.15	88	83.80
3	Cao đẳng – trung cấp chuyên nghiệp	5	7.69	10	11.24	11	10.49
4	Lao động phổ thông	0	0	0	0	0	0
	<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>89</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>100</b>

*Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự*

Có thể thấy nguồn nhân lực tại Công ty có trình độ đại học cao và tăng qua các năm, từ năm 2020 là 57 người (chiếm 87.69%) đến năm 2021 là 74 người (chiếm 83.15%) và năm 2022 là 89 người.

Trình độ học vấn gắn liền với hiệu quả công việc, NLD có chuyên môn, có trình độ tốt thì khả năng nắm bắt và hoàn thành công việc là tương đối tốt.

## **2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam**

### **2.2.1. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua tiền lương**

Việc sử dụng tiền lương để khuyến khích NLD là hình thức kích thích lao động cơ bản giúp NLD làm việc tốt hơn. Tiền lương không chỉ là phương tiện để NLD có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của doanh nghiệp về những đóng góp của NLD cho doanh nghiệp. Công ty xây dựng Quy chế lương, thưởng, hệ thống tiêu chuẩn chức danh và chính sách nhân viên gắn liền với năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của NLD, đảm bảo cạnh tranh với các doanh nghiệp khác và phù hợp với sự phát triển của Công ty, nhằm động viên, khuyến khích NLD phát huy tính chủ động, sáng tạo trong công việc.

Công ty đã xây dựng quy chế trả lương, trả thưởng và không ngừng cải tiến để phù hợp với các quy định hiện hành của Nhà nước và thực tế tình hình sản xuất kinh doanh của đơn vị nhằm đáp ứng và khuyến khích NLD làm việc đạt được hiệu quả cao nhất.

Công ty và NLD làm công tác quản lý nhân sự ở Công ty đều nhận thức rất thống nhất một vấn đề: Tiền lương là một trong những động lực chính thúc đẩy NLD nỗ lực làm việc. Theo quy chế trả lương của Công ty thì tiền lương tháng của CBCNV được tính như sau:

#### **\* Cách tính lương chính thực nhận:**

- Dựa vào bảng chấm công hàng tháng, kế toán tính lương chính cụ thể

như sau:

$$\text{Lương NET} = \frac{\text{Tiền lương chính} + \text{Phụ cấp (nếu có)}}{\text{Số ngày công trong tháng}} \times \text{Số ngày công đi làm thực tế}$$

Trong đó:

Lương Net là tiền lương mà NLD thực nhận được từ đơn vị, người sử dụng lao động trả hằng tháng sau khi đã trừ hết các loại khoản chi phí bao gồm tiền đóng bảo hiểm và khác khoản tiền thuế TNCN.

Tiền lương chính: là mức tiền lương chức danh được quy định tại mỗi vị trí của công ty theo hợp đồng lao động quy định. Mức lương chính của mỗi vị trí khác nhau thì khác nhau.

VD: Trong tháng có 30 ngày. Nhân viên kế toán có mức lương chính theo Hợp đồng lao động là 5.000.000 VNĐ + Các khoản phụ cấp nêu trên tại điều 6 là 1.650.000 VNĐ. Trong tháng đó nhân viên kế toán đi làm 25 ngày trên tổng số ngày công trong tháng thực tế là 26 ngày.

$$\text{Lương NET} = \frac{5.000.000 + 1.650.000}{26} \times 25$$

$$\text{Lương NET} = 6.394.230 \text{ VNĐ}$$

**Chú ý:** Tiền lương ngày được trả cho một ngày làm việc xác định trên cơ sở tiền lương tháng chia cho số ngày làm việc bình thường trong tháng theo quy định của pháp luật mà doanh nghiệp lựa chọn, nhưng tối đa không quá 26 ngày.



**Bảng 2.5. Bảng lương chức danh (tiền lương chính) của Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam**

Chức danh	Mức lương chính tối thiểu (VNĐ)	Mức lương chính tối đa (VNĐ)
Tổng Giám đốc	40.000.000	60.000.000
Phó Tổng Giám đốc, Trưởng phòng Kế toán tài chính	35.000.000	50.000.000
Giám đốc	30.000.000	40.000.000
Trưởng phòng và tương đương	20.000.000	30.000.000
Trưởng nhóm	18.000.000	25.000.000
Nhân viên	3.500.000	17.000.000

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

Tiền lương chính của công ty được xây dựng ở mức tương đương trên thị trường. Hiện nay, mức lương chức danh đang được xây dựng dựa vào quy định min max đối với từng vị trí. Theo đó, cán bộ nhân sự và phụ trách các phòng ban tự đánh giá năng lực của từng nhân viên và thỏa thuận với họ ngay khi bắt đầu được tuyển dụng. Việc làm này cơ bản khá cảm tính, theo trao đổi với nhân viên phụ trách tuyển dụng, thực tế hiện nay công ty, với các ứng viên đã được ngâm lựa chọn, hội đồng tuyển dụng thường cho ứng viên tự nhận mức lương mà mình muốn nhận sau đó hạ mức lương đó xuống một mức độ nhất định.

**\* Tính lương năng suất:**

- Dựa vào chất lượng hoàn thành vào chất lượng và mức độ hoàn thành các chỉ tiêu đánh giá chất lượng công việc, mức độ quan trọng của công việc

căn cứ vào yêu cầu công việc đảm nhiệm của từng chức danh cụ thể. Tổng Giám đốc Công ty ra quyết định trả lương năng suất đối với các chức danh quản lý và các nhân viên dựa trên đánh giá hàng tháng và đề xuất lương năng suất của Giám đốc chuyên môn đối với các nhân viên thuộc quyền quản lý.

- Lương năng suất được tính như sau:

$$\text{Lương năng suất} = \text{Tỷ lệ \% chất lượng công việc trong tháng} \times \text{Lương năng suất của chức danh tương ứng}$$

- Tỷ lệ % chất lượng công việc được xác định căn cứ trên các chỉ tiêu đánh giá chất lượng và mức độ hoàn thành công việc (KPIs) của một chức danh.

- Lương năng suất của chức danh tương ứng được quy định trong quá trình phỏng vấn và đàm phán lương.

Ví dụ: Trong một tháng, nhân viên kinh doanh có lương năng suất theo Hợp đồng lao động là 3.000.000 VNĐ, theo đánh giá và đề xuất tỷ lệ % chất lượng công việc trong tháng từ Giám đốc kinh doanh đối với nhân viên này là 70%. Lương năng suất sẽ là:

$$\begin{aligned} \text{Lương năng suất} &= 70\% \times 3.000.000 \\ \text{Lương năng suất} &= 2.100.000 \text{ VNĐ} \end{aligned}$$

**\* Tiền lương làm việc thêm giờ được tính cụ thể như sau:**

- Tiền lương làm thêm giờ vào ngày thường = Tiền lương thực trả theo giờ x 150% x Số giờ làm thêm.

- Tiền lương làm thêm giờ vào ngày nghỉ hàng tuần (Chủ nhật) = Tiền lương thực trả theo giờ x 200% x Số giờ làm thêm

- Tiền lương làm thêm giờ vào ngày nghỉ lễ, tết = Tiền lương thực trả theo giờ x 300% x Số giờ làm thêm.

Ta có thể nhận thấy rằng, các công thức tính lương tại công ty chưa rõ ràng, cần được chỉnh sửa để phù hợp hơn đưa ra hiệu quả cao hơn trong công

việc và phụ hợp với Bộ Luật lao động 2019 của nhà nước.

\* Phụ cấp lương

Hiện tại Công ty đang áp dụng các chế độ phụ cấp sau đây: Phụ cấp lưu trú, phụ cấp kiêm nhiệm, phụ cấp thu hút.

- ***Phụ cấp lưu trú***

Phụ cấp nhằm hỗ trợ thêm tiền ăn, ở, tiêu vặt, phí phục vụ,... ở mức bình thường trong những ngày công tác.

Mức phụ cấp lưu trú được quy định cụ thể trong Phụ lục 1, Quy định chế độ công tác, công tác phí

- ***Phụ cấp kiêm nhiệm***

Do yêu cầu công việc, nhiệm vụ kiêm nhiệm được hiểu khi một nhân viên theo sự chỉ định của Tổng giám đốc thực hiện các công việc của các bộ phận phòng ban khác, các công ty thành viên mà các công việc này có tính chất sau đây:

- Thường xuyên hoặc định kỳ (không phải các công việc có tính chất sự vụ).
- Khác với các công việc trong nhiệm vụ chức năng của NLD đó thực hiện.
- NLD có kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng hoàn thành được công việc kiêm nhiệm.

Tổng giám đốc là người trực tiếp xác định tính chất công việc là kiêm nhiệm hay công việc theo chức năng nhiệm vụ. Các công việc thực hiện theo nhiệm vụ và chức năng nhưng liên quan đến các phòng ban, chi nhánh và công ty thành viên và có tính chất hỗ trợ sự vụ thì không được coi là nhiệm vụ kiêm nhiệm, áp dụng theo cơ chế về trách nhiệm và quyền lợi đã ban hành của Tổng Công ty. Đối với nhiệm vụ kiêm nhiệm nhưng NLD đã được hưởng quyền lợi và phụ cấp theo cơ chế khác đã được ban hành thì không được hưởng

quyền lợi của phụ cấp kiêm nhiệm.

Quyền lợi cụ thể của NLD kiêm nhiệm như sau:

- ***Kiểm nhiệm trong nội bộ các phòng ban chức năng của công ty***

NLD kiêm nhiệm được hưởng phụ cấp 15% theo mức lương Gross cho mỗi giờ làm việc kiêm nhiệm trong nội bộ Tổng công ty.

Một số trường hợp kiêm nhiệm có tính chất đặc thù, TGD có thể xem xét điều chỉnh mức phụ cấp nhưng không quá 20% theo mức lương Gross cho mỗi giờ làm việc.

- ***Kiểm nhiệm tại công ty thành viên, chi nhánh***

NLD kiêm nhiệm tùy vào điều kiện làm việc trong môi trường kiêm nhiệm mà xác định chế độ tương ứng

Nếu môi trường kiêm nhiệm có điều kiện tương đồng với môi trường làm việc hiện tại, NLD kiêm nhiệm được hưởng phụ cấp 20% theo mức lương Gross cho mỗi giờ làm việc kiêm nhiệm

Nếu môi trường kiêm nhiệm có các yếu tố khác biệt với môi trường làm việc hiện tại (làm việc xa gia đình, môi trường làm việc nặng nhọc, độc hại...) thì công ty thành viên, chi nhánh được sự đồng ý của Tổng giám đốc, sẽ trao đổi và thống nhất với NLD mà mình cần Tổng công ty điều động kiêm nhiệm về cơ chế đặc thù và mức phụ cấp nhưng không thấp hơn 25% theo mức lương Gross cho mỗi giờ làm việc. (Mức lương Gross là tổng lương mà NLD nhận được hàng tháng bao gồm lương cơ bản và các khoản trợ cấp, phụ cấp lương, tiền hoa hồng... trong đó bao gồm cả tiền đóng Bảo hiểm và tiền thuế thu nhập cá nhân (TNCN) ((nếu có).)

Ngoài ra tùy vào thời gian, điều kiện và tính chất của việc luân chuyển NLD đảm nhiệm nhiệm vụ kiêm nhiệm, lãnh đạo công ty thành viên, chi nhánh và Tổng Công ty có thể thống nhất về các mức phí điều chuyển nếu có giữa các bên (do ảnh hưởng từ việc thiếu sự đóng góp của NLD kiêm nhiệm trong thời

gian kiêm nhiệm).

Toàn bộ chi phí lương của NLD kiêm nhiệm (bao gồm lương hiện tại Tổng công ty và phụ cấp kiêm nhiệm), các chi phí phụ cấp liên quan đến việc thay đổi chế độ làm việc (vé máy bay, lưu trú,...) sẽ do công ty thành viên, chi nhánh tiếp nhận NLD kiêm nhiệm chịu trách nhiệm trong thời gian kiêm nhiệm.

- **Phụ cấp thu hút**

Để đảm bảo thu hút những NLD giỏi về làm việc với công ty trong khi bậc lương chức danh của dải lương đó hạn chế, công ty được áp dụng chế độ phụ cấp thu hút dành cho những người đó.

Mức phụ cấp thu hút tối đa không quá 50% bậc lương chức danh cao nhất trong dải lương đó. Tỷ lệ cụ thể từng trường hợp do Giám đốc công ty trình hội đồng quản trị quyết định.

Mức phụ cấp thu hút được sử dụng để tính quỹ lương hiệu suất. NLD được hưởng các khoản phụ cấp trên theo quy định của các cấp có thẩm quyền trong từng trường hợp cụ thể.

**Bảng 2.6. Đánh giá của người lao động về tiền lương của Công ty**

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	Mức độ					
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Tiền lương dựa trên kết quả công việc	5.9	19.8	27.7	5.9	40.6	100
Căn cứ xét tăng lương hợp lý	1.0	22.8	29.7	15.8	30.7	100
Đảm bảo sự công bằng trong chi trả lương	0.0	24.8	34.7	32.7	7.9	100

Các chỉ tiêu tính lương rõ ràng, minh bạch	5.9	16.8	30.7	21.8	24.8	100
Biết cách tính lương của mình	4.0	20.8	42.6	29.7	3.0	100
Tiền lương có đảm bảo được cuộc sống tối thiểu của người lao động	2.0	7.9	34.7	39.6	15.8	100
Chính sách tiền lương công bằng nên khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn, tăng NSLĐ	5.0	22.8	31.7	32.7	7.9	100
Chính sách tiền lương khuyến khích anh/chị làm việc để tăng thu nhập	3.0	6.9	34.7	27.7	27.7	100
Chính sách tiền lương của công ty tốt giúp anh/chị gắn bó mật thiết với công ty	2.0	24.8	37.6	23.8	11.9	100
Chính sách tiền lương của công ty phù hợp với sự công hiến của mình	8.9	21.8	42.6	20.8	5.9	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Kết quả khảo sát điều tra, cho thấy với chính sách tiền lương của công ty hiện nay có ảnh hưởng đến động lực làm việc của lao động ở mức độ nhất định. Mức độ ảnh hưởng của chính sách tiền lương công ty đến động lực làm việc được người lao động công ty đánh giá ở mức độ trung bình. người lao động đánh giá chính sách tiền lương khuyến khích người lao động làm việc để tăng thu nhập đạt mức cao nhất, chính sách tiền lương hiện tại chưa giúp người lao động yên tâm tập trung vào công việc chuyên môn được giao, tiền lương chưa phù hợp với sự cống hiến.

Trong 12 chỉ số đánh giá về hệ thống tiền lương có chỉ số tiền lương hiện tại giúp người lao động yên tâm tập trung vào công việc chuyên môn được giao chỉ đạt 23,8%. Điều này chứng tỏ, mức thu nhập của người lao động hiện nay chỉ đảm bảo được cuộc sống của họ chứ chưa giúp người lao động yên tâm tập trung vào công việc chuyên môn và tiền lương chưa phù hợp với sự cống hiến.

Chính sách tiền lương của công ty là công bằng nên khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn, gắn bó mật thiết với công ty. Đây là những yếu tố then chốt của chính sách tiền lương tốt để gắn bó và khuyến khích tạo động lực làm việc của người lao động đối với công ty nhưng hiện tại công ty chỉ đạt được ở mức độ trung bình.

Có 3 chỉ số được đánh giá ở mức độ khá đó là các chỉ số sau: Căn cứ xét tăng lương hợp lý, đảm bảo cuộc sống tối thiểu, chính sách tiền lương khuyến khích người lao động làm việc để tăng thu nhập, tăng năng suất lao động.

Trong 12 tiêu chí về tiền lương, chưa có tiêu chí nào người lao động hoàn toàn hài lòng. Trong đó tiêu chí nhận được phản ứng tiêu cực nhất của người lao động chiếm 30,7% là chính sách tiền lương của Công ty chưa phù hợp với sự cống hiến của họ. Tiền lương chưa trở thành động lực để thúc đẩy hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, nên không có tác động kích thích người lao động nâng cao

năng lực cá nhân và cố gắng tăng năng suất lao động. Tiền lương không so sánh được giữa người làm tốt và chưa tốt, tiền lương chưa gắn với hệ số hoàn thành công việc.

### **2.2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng**

Hiện tại Công ty đã áp dụng hai hình thức thưởng là thưởng cuối năm, kết quả kinh doanh và thưởng tuyển dụng.

- **Thưởng cuối năm**

- Căn cứ vào kết quả hoạt động kinh doanh, nếu có lãi Công ty sẽ trích từ lợi nhuận để thưởng cho NLD, mức thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận mỗi năm.

- Mức thưởng cụ thể từng NLD tùy thuộc vào thời gian đóng góp công sức, chất lượng công việc, chấp hành đầy đủ nội quy, các quy định của Công ty, mức thưởng đã được nhận dựa trên đặc thù và tính chất của mỗi phòng ban.

- Hàng năm Tổng Giám đốc sẽ quyết định bằng văn bản cụ thể về mức hưởng đối với từng NLD.

- **Thưởng theo kết quả kinh doanh**

Tỷ lệ cho từng nhóm đối tượng, mức chi, thời điểm chi cho từng cá nhân sẽ căn cứ vào Chính sách thưởng kinh doanh cho phòng Bán hàng & Truyền thông:



**Bảng 2.7: Quy chế thưởng cho nhân viên kinh doanh**

STT	Chỉ tiêu đối tượng áp dụng	Điều kiện áp dụng	Tỷ lệ tính mức thu nhập được		
			Nhân viên bán hàng trực tiếp	Nhân viên bán hàng cùng đội (nếu có)	Nhân viên hỗ trợ bán hàng (Sales admin)
1	Đơn hàng mới				
1.1	Khách hàng của nhân viên bán hàng phát sinh mới (Khách hàng cuối cùng)	Lợi nhuận đạt > 20%	2	0,5	0,5
1.2	Khách hàng của nhân viên bán hàng phát sinh mới (thông qua bên thứ 3)	Lợi nhuận đạt > 20%	1	0,25	0,25
1.3	Khách hàng của nhân viên bán hàng bán thêm đơn hàng mới hoặc sản phẩm mới	Lợi nhuận đạt > 20%	1	0,25	0,25
1.4	Khách hàng của Công ty giao cho nhân viên bán hàng chăm sóc và khai thác phát sinh các dòng sản phẩm mới	Lợi nhuận đạt > 20%	1	0,25	0,25
1.5	Khách hàng của Công ty giao cho nhân viên bán hàng chăm sóc và khai thác phát sinh đơn hàng mới thuộc dòng sản phẩm đã bán	Lợi nhuận đạt > 20%	0,5	0,125	0,125

STT	Chỉ tiêu đối tượng áp dụng	Điều kiện áp dụng	Tỷ lệ tính mức thu nhập được		
			Nhân viên bán hàng trực tiếp	Nhân viên bán hàng cùng đội (nếu có)	Nhân viên hỗ trợ bán hàng (Sales admin)
1	Đơn hàng mới				
1.1	Khách hàng của nhân viên bán hàng phát sinh mới (Khách hàng cuối cùng)	Lợi nhuận đạt > 20%	2	0,5	0,5
1.2	Khách hàng của nhân viên bán hàng phát sinh mới (thông qua bên thứ 3)	Lợi nhuận đạt > 20%	1	0,25	0,25
1.3	Khách hàng của nhân viên bán hàng bán thêm đơn hàng mới hoặc sản phẩm mới	Lợi nhuận đạt > 20%	1	0,25	0,25
1.4	Khách hàng của Công ty giao cho nhân viên bán hàng chăm sóc và khai thác phát sinh các dòng sản phẩm mới	Lợi nhuận đạt > 20%	1	0,25	0,25
1.5	Khách hàng của Công ty giao cho nhân viên bán hàng chăm sóc và khai thác phát sinh đơn hàng mới thuộc dòng sản phẩm đã bán	Lợi nhuận đạt > 20%	0 , 5	0,125	0,125

STT	Chỉ tiêu đối tượng áp dụng	Điều kiện áp dụng	Tỷ lệ tính mức thu nhập được hưởng tính trên doanh số trước VAT (%)		
			Nhân viên bán hàng trực tiếp	Nhân viên bán hàng cùng đội (nếu có)	Nhân viên hỗ trợ bán hàng (Sales admin)
2.					
2.1	Khách hàng của nhân viên bán hàng đã khai thác phát sinh renew	Lợi nhuận đạt >13%	0,5	0,125	0,125
2.2	Phần doanh số renew phát sinh thêm từ các khách hàng của Công ty giao cho nhân viên bán hàng chăm sóc và khai thác vượt chỉ tiêu doanh số được giao khoán		0,5	0,125	0,125

*Nguồn: Phụ lục 3 Chính sách thưởng kinh doanh cho phòng bán hàng & truyền thông*

Nguồn chi tiền thưởng kinh doanh là quỹ tiền thưởng kinh doanh của công ty. Những cá nhân bị kỷ luật từ khiển trách trở lên hoặc bị sa thải, nghỉ việc, chấm dứt hợp đồng lao động trong năm không được chi thưởng từ quỹ thưởng của cả năm đó.

NLĐ nghỉ thai sản, ốm đau, tai nạn trên 15 ngày thì trong thời gian nghỉ mà đạt chỉ tiêu sẽ được hưởng theo mức thưởng trên.

Thời gian chốt khoản thanh toán thưởng là cuối mỗi quý tài chính (03 tháng) và thực hiện thanh toán thưởng: Từ ngày 5 đến ngày 10 của đầu quý tiếp theo. Tuy nhiên, nếu trường hợp khách hàng không đạt được tiến độ thanh toán theo yêu cầu hoặc không hoàn thành công nợ đối với Công ty thì tiền thưởng sẽ được truy thu.

NLĐ bị sa thải hoặc nghỉ việc hoặc chấm dứt hợp đồng lao động trong năm thì không được tính thưởng.

Đối với NLĐ chuyển chuyển nội bộ. Chuyển chuyển, điều động giữa các phòng ban bộ phận trong công ty theo quyết định của Giám đốc thì được bảo lưu thời gian tính thưởng. Thời gian làm việc tại bộ phận nào thì được tính thưởng dựa trên thành tích làm việc tại bộ phận đó. Các trường hợp đặc biệt khác, Phòng Tổ chức Hành chính trình Giám đốc xem xét quyết định cụ thể.

- **Thưởng tuyển dụng**

Nguồn chi thưởng tuyển dụng. Chi thưởng thành tích đột xuất được trích từ quỹ lương khuyến khích hoặc quỹ khen thưởng phúc lợi của công ty nếu có. Quỹ này được chi cho cá nhân được tổng kết theo tháng. Định mức và hình thức khen thưởng được quy định chi tiết trong Phụ lục 3 Quy định thưởng tuyển dụng. Quy định này được áp dụng cho tất cả các phòng ban của Công ty mục đích khuyến khích NLĐ trong Công ty ở tất cả các phòng ban tham gia đóng góp vào công việc tuyển dụng nhân sự đảm bảo chất lượng nhằm góp phần thúc đẩy sự phát triển vững mạnh của Công ty. Các công việc đóng góp vào quá trình tuyển dụng nhân sự của Công ty được chia làm 2 phần việc:

+ NLĐ giới thiệu ứng viên: áp dụng cho đối tượng NLĐ bao gồm cả nhân viên bộ phận nhân sự thông qua mối quan hệ cá nhân (không sử dụng nguồn ứng viên đến từ kinh phí tuyển dụng của Công ty)

+ Tuyển dụng theo quy trình: Áp dụng cho bộ phận nhân sự thực hiện theo đúng quy trình tuyển dụng nhân sự và đảm bảo đúng tiến độ và kế hoạch tuyển dụng, với nguồn ứng viên thông qua các kênh áp dụng chính thức từ Công ty, sử dụng nguồn ngân sách tuyển dụng của Công ty

**Bảng 2.8. Đánh giá của NLD về chính sách tiền thưởng**

*Đơn vị tính: %*

Nội dung	Mức độ					Tổng
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
Mức thưởng tương xứng với thành tích đóng góp	1.0	10.9	48.5	32.7	6.9	100
Hình thức thưởng đa dạng	6.9	18.8	31.7	31.7	10.9	100
Thời gian khen thưởng hợp lý	4.0	10.9	30.7	31.7	22.8	100
Tiêu chí khen thưởng rõ ràng, minh bạch	5.0	10.9	32.7	28.7	22.8	100
Chính sách khen thưởng rõ ràng, công bằng, công khai	5.0	22.8	40.6	27.7	4.0	100
Chính sách thưởng tạo được động lực cho lao động	3.0	11.9	30.7	28.7	25.7	100
Tiền thưởng đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc	2.0	15.8	31.7	35.6	14.9	100

*(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)*

Từ bảng ta có thể thấy rất rõ hiện tại, NLD chưa đánh giá cao chính sách khen thưởng của công ty, 32,7% thấy đồng ý về chính sách khen thưởng của công ty tương xứng với những đóng góp của họ, 10,9% không đồng ý về chính sách này. Đối với việc minh bạch trong các chính sách được thực hiện, triển khai đến NLD thì có 10,9% NLD nhận thấy chính sách này chưa minh bạch, rõ ràng, 51,5% số lao động được khảo sát tạm hài lòng với sự rõ ràng, minh bạch trong thực hiện chính sách của công ty. Đặc biệt, đối với hình thức thưởng thì đa số NLD nhận thấy các hình thức thưởng của công ty chưa đa dạng, chỉ có 28,7% thấy hài lòng về hình thức thưởng. Theo khảo sát của tác giả nhận thấy chính sách khen thưởng của công ty là rõ ràng nhưng mức thưởng lại không tương xứng với thành tích mà họ đóng góp.

Tiền thưởng được NLD đánh giá là chưa hợp lý, có thể xuất phát từ những nguyên nhân:

- Đối với thưởng cuối năm: Tiền thưởng chưa được đưa ra tiêu chí cụ thể để đánh giá, chưa đánh giá mức độ hoàn thành công việc được giao. NLD làm việc hiệu quả hay không hiệu quả đều được xét thưởng như nhau. Hình thức thưởng được lãnh đạo công ty tự đánh giá và chưa có bộ tiêu chuẩn để đánh giá việc thưởng cuối năm.

Nghiệp vụ về tuyển dụng NLD hầu như không phải ai cũng nắm rõ. Bên cạnh đó, việc tuyển dụng còn phụ thuộc vào yếu tố cung cầu lao động của thị trường nói chung và đặc điểm, tính chất lĩnh vực kinh doanh đặc thù của công ty nói riêng.

Hình thức tiền thưởng ở Công ty đã bổ sung vào thu nhập để nâng cao đời sống cho NLD trong Công ty, tạo cho NLD sự phấn khởi, nhiệt tình thực hiện công việc và hoàn thành công việc được giao. Tuy nhiên, Ban Giám đốc Công ty cần xác định những tiêu chí thưởng cụ thể, rõ ràng, gắn với việc hoàn

thành công việc, và đảm bảo công bằng để NLD nâng cao ý thức trách nhiệm, nỗ lực làm việc mang lại hiệu quả cao hơn, tránh tâm lý trông chờ, ỷ lại của NLD vào sự bao cấp của Công ty, làm triệt tiêu động lực lao động, gây mất đoàn kết trong tập thể NLD.

### ***2.2.3. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua phúc lợi tài chính***

Có hai hệ thống quỹ phúc lợi tại Công ty, đó là các phúc lợi bắt buộc và các phúc lợi tự nguyện.

#### **- Các phúc lợi bắt buộc**

Công ty tuân thủ đầy đủ các quy định của pháp luật về phúc lợi cho NLD. Tất cả các cán bộ được ký hợp đồng chính thức đều được tính bảo hiểm xã hội bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp. Các loại phúc lợi đang áp dụng cụ thể là BHXH, BHYT, BHTN, các ngày nghỉ hưởng nguyên lương theo quy định của pháp luật.

BHXH: Việc đóng bảo hiểm cho NLD tại Công ty được tuân thủ đúng theo quy định của pháp luật. Lương đóng BHXH là mức lương theo bảng lương chức danh.

BHYT: tương tự BHXH, quyền lợi và nghĩa vụ tham gia BHYT và phí Công đoàn phát sinh khi họ được tiếp nhận chính thức.

BHTN: hiện nay công ty vẫn tiếp tục duy trì việc đóng bảo hiểm thất nghiệp cho NLD với mức đóng dành cho cả người sử dụng lao động và NLD là 1%.

Như vậy, các chế độ BHXH, BHYT, BHTN có tổng chi phí đóng bảo hiểm cho nhân viên là 32% trên tổng lương của NLD, trong đó công ty đóng 21,5% và NLD đóng 10,5%.

Các ngày nghỉ hàng năm: NLD có những ngày nghỉ hàng năm được

hưởng nguyên lương theo quy định là:

- Tết Dương lịch 01 ngày (ngày 1/1 dương lịch).
- Tết Âm lịch: 05 ngày (02 ngày cuối năm và 03 ngày đầu năm âm lịch).
- Ngày Giải phóng miền Nam: 01 ngày (ngày 30/4 dương lịch).
- Ngày Quốc tế lao động: 01 ngày (ngày 1/5 dương lịch).
- Ngày Quốc khánh: 02 ngày (ngày 2/9 dương lịch và 01 ngày liền trước hoặc sau).
- Ngày Giỗ tổ Hùng Vương: 01 ngày (ngày 10/3 âm lịch).

(Nếu những ngày nghỉ nói trên trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì cán bộ nhân viên được nghỉ bù vào ngày tiếp theo). Cán bộ nhân viên được nghỉ vì việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây:

- Bản thân kết hôn: Nghỉ 03 ngày.
- Con kết hôn: Nghỉ 01 ngày.
- Cha, mẹ chết (kể cả bên chồng, vợ), vợ hoặc chồng, con chết cán bộ nhân viên được nghỉ 03 ngày.

Nếu nhân viên làm việc liên tục cho công ty, mỗi năm làm việc liên tục được cộng thêm một ngày phép.

Quy chế phúc lợi của Công ty được thể hiện qua bảng dưới đây, cụ thể hơn được quy định rõ tại Phụ lục 2 Phụ lục về khoản phúc lợi AES



**Bảng 2.9: Phúc lợi của Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa  
Kỹ thuật Việt Nam**

*Đơn vị tính: đồng*

STT		Mức hưởng (đồng/người )	Ghi chú
1	Tết Dương lịch	1.000.000	
2	Ngày 30/4&1/5	1.000.000	
3	Ngày 2/9	1.000.000	
4	Sinh nhật	1.000.000	Quà tặng <200.000đ/1 người
5	Ngày 8/3 & 20/10	500.000	Quà tặng <200.000đ/1 người
6	Thiếu nhi 1/6	300.000	
7	NLĐ ốm đau	1.000.000	
8	Cha mẹ ốm đau	500.000	
9	Con cái ốm đau	500.000	
10	Người lao động cưới	2.000.000	
11	Tử thân phụ mẫu, chồng (vợ), con mất	2.500.000	Bao gồm: Vòng hoa 500.000đ và phong bì 2.000.000 +hương)
12	Kết hôn	2.000.000- 5.000.000	+ 5.000.000đ đối với Ban TGD, quản lý cấp nhóm trở lên + 3.000.000đ đối với nhân viên (có thâm niên từ đủ 2 năm trở lên) + 2.000.000đ đối với nhân viên (có thâm niên từ đủ 2 năm trở lên) và nhân viên thử việc thì được hưởng 50%

*Nguồn: Phòng HCNS – Công ty AES Việt Nam (Phụ lục 4)*

Qua đó có thể thấy các phúc lợi bắt buộc trên được thực hiện hoàn toàn phù hợp và có tính chất kích thích NLD. Nguồn chi trả được trích và chi ra từ quỹ lương của Công ty.

#### **- Các phúc lợi tự nguyện**

Tiền lương làm việc vào ban đêm, làm thêm giờ được tính theo số giờ thực tế làm việc vào ban đêm xuống sở thực tế làm thêm. Số giờ thực tế làm thêm là số giờ ngoài giờ tiêu chuẩn trên cơ sở thoả thuận với NLD riêng đối với thời gian làm thêm ngoài giờ ngày thường được xác định sẵn tiếng đủ sáu mươi phút mới thanh toán tiền làm thêm là một tiếng không thực hiện làm tròn. Nghiêm cấm việc làm thêm giờ đối với các trường hợp ở lại cơ quan làm việc riêng.

#### **\* Đối với lao động nữ**

Chi bồi dưỡng lao động nữ sau khi sinh con ngoài được hưởng các chế độ theo quy định của bảo hiểm xã hội còn được hưởng các khoản trợ cấp của Công ty như sau trợ cấp một lần khi sinh con là 1.000.000đ/ lần/người. Trợ cấp đối với toàn bộ thời gian nghỉ sinh theo chế độ từ quỹ lương của Công ty.

Nhân viên nữ có nhu cầu trở lại làm việc sớm trước khi hết thời gian nghỉ thai sản và khi cán bộ đã nghỉ thai sản ít nhất bốn tháng cán bộ phải có đơn xin đi làm khi đó ngoài hưởng chế độ thai sản các trợ cấp nêu trên còn được hưởng tiền lương của những ngày làm việc đó.

Chi phụ cấp làm thêm giờ cho lao động nữ trong trường hợp vì lý do khách quan NLD nữ không nghỉ cho con bú theo chế độ quy định mà ở lại làm việc thời gian làm thêm được trả trợ cấp theo chế độ phụ cấp làm thêm giờ như quy định tương ứng với thời gian cho con bú.

Chi thêm một lần khám sức khỏe trong năm ngoài lần khám sức khỏe định kỳ theo quy định của công ty đối với khám bệnh nghề nghiệp bệnh mãn tính hoặc phụ khoa đối với phụ nữ.

### **\*Chi trang phục nghề nghiệp**

Đối tượng ký hợp đồng lao động chính thức và cán bộ ký hợp đồng khoán gọn mức chi cụ thể như sau: đối với cán bộ ký hợp đồng lao động chính thức chi bằng tiền không quá 1.000.000 đồng trên người trên năm và chi bằng hiện vật phải có đầy đủ hóa đơn chứng từ.

### **\*Chi tiền ăn giữa ca**

Đối tượng là cán bộ được ký hợp đồng lao động chính thức.

Mức chi do Giám đốc quyết định mức ăn cho một bữa ăn giữa ca nhưng tối đa tiền chi cho bữa ăn giữa ca tính theo ngày làm việc trong tháng không quá mức quy định của Nhà nước hiện nay là 730.000 đồng trên người trên tháng.

Thời gian được hưởng tiền ăn ca là thời gian thực tế làm việc theo bảng chấm công. Ngày không làm việc kể cả nghỉ ốm đau thai sản nghỉ phép nghỉ không hưởng lương những ngày làm việc không đủ số giờ làm việc tiêu chuẩn dưới năm mươi phần trăm số giờ tiêu chuẩn đi học nghỉ bù cho những ngày làm thêm không đủ tám tiếng trên ngày thì không ăn giữa ca và không được thanh toán tiền.

Chi phúc lợi cho NLD bao gồm chi đảm bảo hiếu hỉ của bản thân và gia đình NLD, chi nghỉ mát, chi hỗ trợ gia đình NLD bị ảnh hưởng bởi thiên tai địch họa, tai nạn ốm đau; chi khen thưởng con của NLD có thành tích tốt trong học tập; chi bảo hiểm tai nạn, bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm tự nguyện khác cho NLD và những khoản chi có tính chất phúc lợi khác. Đối tượng chi là những người có thời gian làm việc thực tế từ một năm trở lên. Mức chi tổng số phúc lợi trong năm không vượt quá một tháng lương bình quân thực hiện của toàn Công ty. Hằng năm trước 31/1 phòng Tổ chức hành chính phối hợp với phòng Tài chính kế toán và Công đoàn công ty xây dựng dự toán kinh phí hoạt động phúc lợi năm và trình Giám đốc phê duyệt. Cơ sở là quỹ tiền lương được Hội

đồng quản trị phê duyệt của năm trước. Kết thúc năm tài chính trước 31/12 trên cơ sở quỹ tiền lương đã thực hiện được Hội đồng quản trị phê duyệt, phòng Tổ chức hành chính phối hợp với phòng Tài chính kế toán và Công đoàn công ty tính lại định mức chi và quyết toán kinh phí hoạt động phúc lợi. Chi khám sức khỏe định kỳ theo định mức hàng năm Phòng HCNS sẽ trình Công ty phê duyệt.

### **Chi phí đi lại bằng Grab và các phương tiện khác:**

Chi phí đi lại trong nội thành Hà Nội hoặc những nơi có grab, sẽ được quy định thanh toán theo các bước như sau:

**Bước 1:** Khi nhân sự có nhu cầu book Grab để phục vụ công việc hoặc mục đích cá nhân, nhân sự đó thông báo tới trưởng phòng (trưởng bộ phận) biết được nhu cầu đi lại của mình.

**Bước 2:** Hàng tháng, kế toán sẽ căn cứ vào bảng tổng hợp công nợ phía Grab để gửi email tới các phòng ban có nhân sự liên quan trong tháng năm được. File đính kèm được kế toán gửi theo đường link trên Google Drive.

Các mục thông tin cần hoàn thiện từ các nhân sự có liên quan gồm:

- **Điểm đi, điểm đến, mục đích đi lại:** Các nhân sự có tài khoản và phát sinh chuyến đi trong tháng điền đầy đủ 3 cột thông tin này.

Thời hạn điền thông tin là 2 ngày sau khi kế toán gửi email công nợ

- **Trạng thái Duyệt/Không duyệt:** Trưởng phòng/trưởng bộ phận căn cứ trên các chuyến đi của nhân sự thuộc phòng ban mình đã điền đầy đủ thông tin để ấn trạng thái Duyệt/Không duyệt.

+ Trạng thái Duyệt: Được công ty thanh toán.

+ Trạng thái Không duyệt: Công ty thanh toán trước cho Grab và cá nhân phải thanh toán trả lại cho công ty.

Thời hạn hoàn thành: 3 ngày sau khi kế toán gửi email công nợ

Các nhân sự có liên quan truy cập link để điền thông tin đầy đủ, chính xác. Trường hợp quá thời hạn nêu trên, nếu nhân sự liên quan không điền đầy

đủ thông tin yêu cầu thì phòng kế toán sẽ coi như khoản thanh toán này không được duyệt và nhân sự đó phải tự chi trả.

**Bước 3:** Kế toán căn cứ các thông tin đã hoàn chỉnh để làm đề nghị thanh toán với khoản công nợ Grab tương ứng. Với những chuyến đi phục vụ mục đích cá nhân chưa thanh toán hoặc các chuyến đi không được duyệt thì yêu cầu các nhân sự liên quan hoàn thành toán gửi trả lại cho công ty. (Phụ lục 5 – Quy định thanh toán Grab của Công ty)

Hiện nay, các ứng dụng xe công nghệ rất phổ biến, Công ty cũng đã cập nhật vào hệ thống quản lý phương tiện của mình để thuận tiện cho nhân viên di chuyển trong quá trình làm việc cho Công ty.

**Bảng 2.10. Bảng đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi của Công ty**

STT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý		Không đồng ý		Bình thường		Đồng ý		Hoàn toàn đồng ý	
		SP	%	SP	%	SP	%	SP	%	SP	%
1	Hiểu biết rõ về chính sách phúc lợi của Công ty	0	0	1	1.0	1.0	19.8	50	49.5	30	29.7
2	Các hình thức phúc lợi đa dạng	0	0	6	5.9	5.9	42.6	41	40.6	11	10.9
3	Công ty chăm lo tới đời sống lao động	0	0	14	13.9	13.9	41.6	26	25.7	19	18.8
4	Thực hiện đầy đủ các chế độ BHXH, BHYT, BHTN	0	0	1	1.0	1.0	8.9	57	56.4	34	33.7
5	Phúc lợi tốt hơn các công ty khác cùng ngành	0	0	4	4.0	4.0	25.7	71	70.3	0	0.0

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Như vậy, có thể thấy ban lãnh đạo Công ty đã khá chú tâm đến công tác phúc lợi cho NLĐ. Phúc lợi bắt buộc được thực hiện đúng với quy định của pháp luật, bên cạnh đó, phúc lợi tự nguyện cũng được quan tâm thỏa đáng, giúp tạo động lực cho NLĐ cống hiến hết mình và gắn bó lâu dài với tổ chức. Theo quy định của pháp luật cho phép các chế độ phúc lợi tự nguyện, công ty đều có và tuân thủ quy định. Tuy nhiên, các mức cụ thể thì chưa được ghi rõ.

Như vậy, có thể thấy ban lãnh đạo công ty đã khá chú tâm đến công tác phúc lợi cho NLĐ. Phúc lợi bắt buộc được thực hiện đúng với quy định của pháp luật, bên cạnh đó, phúc lợi tự nguyện cũng được quan tâm thỏa đáng, giúp tạo động lực cho NLĐ cống hiến hết mình và gắn bó lâu dài với tổ chức. Tuy nhiên, các chế độ phúc lợi tự nguyện còn nghèo nàn, chưa phong phú, chưa đa dạng, vẫn chủ yếu là thiên về thực hiện theo các chế độ phúc lợi do Nhà nước quy định và vẫn có đánh giá cho rằng phúc lợi tự nguyện công ty chưa được tốt và chưa hài lòng, nhưng nhìn chung công ty đã đáp ứng đầy đủ những yêu cầu cần có đối với thù lao tài chính tại công ty.

### **2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam**

#### **2.3.1. Các yếu tố bên trong**

*Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh, khả năng tài chính của Công ty ảnh hưởng đến thù lao lao động*

Tài chính là một bộ phận cấu thành trong các hoạt động kinh tế của doanh nghiệp. Nó có mối liên hệ hữu cơ và tác động qua lại với các hoạt động kinh tế khác. Trong hoạt động tạo động lực lao động, khả năng tài chính của tổ chức sẽ tác động không nhỏ, đặc biệt với Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam. Công ty thuộc loại hình doanh nghiệp có cổ phần tư nhân và là công ty về công nghệ có đặc điểm, tính chất công việc, mức độ phức tạp công việc, điều kiện làm việc cũng được đánh giá ở mức cao và rất cao. Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam chủ trương lựa chọn

những hoạt động thiết thực, tiết kiệm chi phí, nên thực tế cho thấy các hoạt động tạo động lực chưa được phong phú và đa dạng. Công ty còn hạn chế về nguồn lực tài chính nên cần phải lựa chọn những chính sách tài chính mang lại hiệu quả cao nhất.

Kết quả điều tra thu được có 21,4% đánh giá là có ảnh hưởng cao và 17,3% cho rằng có ảnh hưởng rất cao, số liệu đã phản ánh đúng thực trạng này tại Công ty.

**Bảng 2.11: Mức độ ảnh hưởng của môi trường bên trong đến thù lao tài chính tại Công ty**

Nội dung	Mức độ đánh giá									
	Hoàn toàn không đồng ý		Không đồng ý		Bình thường		Đồng ý		Hoàn toàn đồng ý	
	SP	%	SP	%	SP	SP	%	SP	%	SP
<b>Đặc điểm sản xuất kinh doanh</b>	0	0	7	7,1	53	54,1	21	21,4	17	17,5
<b>Khả năng tài chính</b>	0	0	5	5,1	43	43,9	27	27,5	23	23,5
<b>Quan điểm của lãnh đạo</b>	5	5,1	10	10,2	48	48,9	21	21,4	14	14,3
<b>Đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương</b>	5	5,1	8	8,2	58	59,2	20	20,4	7	7,1

*Nguồn : Kết quả nghiên cứu, khảo sát của tác giả tháng 2 năm 2023*

Bên cạnh đó, nhân tố “khả năng tài chính của công ty” cũng có ảnh hưởng lớn đến tiền lương, tiền thưởng và các chế độ phúc lợi. Tại Công ty, CBNV đánh giá mức độ ảnh hưởng của nhân tố này rất cao có 23 người chiếm

23,5%, nhân tố này có ảnh hưởng cao là 27 người chiếm 27,5%, có ảnh hưởng trung bình là 43 người chiếm 43,9%, mức độ ảnh hưởng thấp là 5 người chiếm 5,1%.

#### *Quan điểm của người lãnh đạo*

Ban lãnh đạo công ty luôn muốn xây dựng thương hiệu công ty lớn mạnh, không đặt mục tiêu lợi nhuận lên hàng đầu, coi trọng con người, đặt mục tiêu tăng trưởng bền vững, ngày càng cải thiện những chính sách thù lao tài chính và 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 tài chính có được xây dựng và áp dụng hợp lý hay không phụ thuộc rất lớn vào quan điểm và tầm nhìn của người lãnh đạo. Qua trao đổi với ông Nguyễn Ngọc Văn Thành – Tổng Giám đốc Công ty, hiện nay Công ty đang thực hiện nay đang xây dựng quỹ lương và đơn giá tiền lương hàng năm trên kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty, kết hợp trả lương bằng việc giao quỹ lương và đơn giá về từng phòng ban để tự chủ trong việc trả lương cho từng cán bộ, công nhân viên thuộc từng phòng ban. Bên cạnh đó, Công ty luôn muốn rằng các khuyến khích tài chính và phúc lợi đảm bảo, nhằm động viên, khuyến khích 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 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 tài chính nói riêng và thù lao lao động nói chung.

Bên cạnh đó, môi trường, văn hóa Công ty tốt sẽ là tiền đề tốt cho hoạt động thù lao lao động. Công ty đã trải qua hơn 10 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. Tính chất công việc của công ty là công nghệ 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.

*Quan điểm của doanh nghiệp đối với thù lao tài chính và đội ngũ làm công tác Quản trị nhân lực, tiền lương*



Thù lao tài chính là hai nhân tố quan trọng, giúp tạo động lực cho NLĐ để họ nỗ lực làm việc. Nhận thức rõ được điều này, Công ty luôn quan niệm chi trả lương đúng thời điểm, không trả lương chậm. Các khoản thù lao lấy từ nguồn hoạt động của đơn vị phải gắn với công sức NLĐ đóng góp. Chi phí bỏ ra cho việc thực hiện thù lao lao động phải được hạn chế ở mức thấp nhất mà ở đó công việc vẫn đạt được hiệu quả, NLĐ có động lực để làm việc, cống hiến cho Công ty. Tuy nhiên, mức độ ảnh hưởng của nhân tố “Quan điểm của lãnh đạo công ty” về thù lao tài chính có 14 người chiếm 14,3% đánh giá mức độ ảnh hưởng rất cao; có 21 người chiếm 21,4% đánh giá mức độ ảnh hưởng cao; có 48 người chiếm 48,9% đánh giá ảnh hưởng ở mức trung bình; có 10 người chiếm 10,2% đánh giá ảnh hưởng ở mức thấp và có 5 người chiếm 5,1% đánh giá ảnh hưởng ở mức rất thấp.

Hoạt động quản trị nhân lực của Công ty bao đã có nhiều sự thay đổi khi tham gia vào cơ chế thị trường. Vì vậy, đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực của Công ty đều là những người được đào tạo, có năng lực, kinh nghiệm và gắn bó với công ty trong nhiều năm. Một số cán bộ đào tạo không đúng lĩnh vực ngành nghề thì đã chủ động tham gia các lớp tập huấn, các lớp học ngắn ngày về lĩnh vực tiền lương, quản trị nhân lực để tiếp cận công việc được nhanh chóng. Cho nên cán bộ chuyên trách công tác quản trị nhân lực này đều quen công việc nên đã đảm nhiệm và hoàn thành tốt công việc được giao. Tuy nhiên, tiếp cận với kinh tế thị trường, thực tế còn nhiều trở ngại và khó khăn trong công tác quản trị doanh nghiệp nói chung và lĩnh vực quản trị nhân lực nói riêng. Chính vì vậy, đây cũng là nhân tố có số người đánh giá ở mức trung bình (mức 3) cao nhất 58 người chiếm 59,2%; chỉ có 7 người chiếm 7,1% cho là có ảnh hưởng rất cao; đánh giá ở mức thấp và rất thấp cũng chiếm tỷ lệ ít.

**Bảng 2.12: Năng lực của đội ngũ làm công tác thù lao tài chính tại Công ty**

STT	Họ và Tên	Chức danh	Trình độ chuyên môn	Chuyên ngành đào tạo	Thâm niên (năm)
1	Nguyễn Thanh Thủy	Trưởng phòng Hành chính nhân sự	Thạc sĩ	Quản trị nhân lực	10
2	Đỗ Thị Thu Trang	Chuyên viên Tiền lương phúc lợi	Cử nhân	Kế toán	5
3	Nguyễn Thanh Hoa	Chuyên viên Tiền lương phúc lợi	Cử nhân	Quản trị nhân lực	3
4	Đặng Thị Như Trang	Nhân viên hành chính	Cử nhân Luật	Quản trị nhân lực	2

*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 có 3 nhân viên là đúng chuyên ngành về Quản trị nhân lực và có kinh nghiệm, còn lại nhân viên chuyên viên tiền lương từ chuyên ngành kế toán, 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 100 người tại Công ty. Vì vậy, đơn vị cần phải có những biện pháp cải thiện hơn cả về số chất lượng cho đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực – những người đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì và đảm bảo nguồn lực của tổ chức.

### ***2.3.2. Các yếu 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 thù lao của Công ty. 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 của Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật 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 Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam bởi ngành công nghệ là một ngành có đào tạo nhiều nhưng nhu cầu thị trường cần thì khá cao. 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 các vị trí đòi hỏi có trình độ chuyên môn. Nhân lực tham gia vào quá trình sản xuất, lưu thông và phân phối thuộc đòi hỏi chiếm 2/3 số nhân lực của công ty. Đối thủ cạnh tranh về nhân lực của Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam là nhiều doanh nghiệp mạnh và uy tín, cũng như các công ty công nghệ 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 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 phải xây dựng được những chính sách thù lao lao động hấp dẫn hơn, đặc biệt cần quan tâm đến chính sách thù lao tài chính phù hợp để giữ chân NLD.

Hệ thống pháp luật và các quy định của Chính phủ: Mọi hoạt động trong nền kinh tế của các doanh nghiệp tổ chức nói chung cũng như hoạt động của Công ty Cổ phần nói riêng đều chịu sự tác động của các quy định pháp luật, đường lối quan điểm của Đảng và Nhà nước. Thời gian qua, hệ thống thù lao tài chính của Công ty cơ bản tuân thủ đúng các quy định của Luật. Tuy nhiên, các quy định của luật về tiền lương, thù lao tài chính đã ảnh hưởng đến các doanh nghiệp nói chung AES Việt Nam nói riêng. Việc quy định về tiền lương

tối thiểu vùng thay đổi hàng năm đã gây khó khăn cho chính sách tiền lương và tính lương đóng BHXH của Công ty.

**Bảng 2.13: Mức độ ảnh hưởng của môi trường bên ngoài đến thù lao tài chính tại Công ty**

Nội dung	Mức độ đánh giá:									
	Hoàn toàn không đồng ý		Không đồng ý		Bình thường		Đồng ý		Hoàn toàn đồng ý	
	SP	%	SP	%	SP	%	SP	%	SP	%
<b>Quy định pháp luật, chính sách của Nhà nước</b>	0	0	24	24,5	53	54,1	18	18,4	3	3,1
<b>Tiền lương, thu nhập trên thị trường</b>	5	5,1	14	14,3	54	55,1	10	10,2	15	15,3
<b>Điều kiện kinh tế xã hội, giá cả</b>	5	5,1	11	11,2	43	43,8	20	20,4	19	19,4

*Nguồn : Kết quả nghiên cứu, khảo sát của tác giả tháng 2 năm 2023*

Quy định pháp luật về tiền lương có ảnh hưởng đến thù lao lao động trong doanh nghiệp, chẳng hạn, như các quy định về tiền lương tối thiểu vùng, xây dựng thang bảng lương, phụ cấp lương... Công ty đóng trên địa bàn vùng II 4.160.000 đồng/tháng, mức lương tối thiểu giờ: 20.000 đồng/giờ. Mức này áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn vùng II, gồm các huyện còn lại thuộc thành phố Hà Nội.

Sự ảnh hưởng của các quy định pháp luật và chính sách của Nhà nước cũng được cán bộ nhân viên trong Công ty nhận biết rõ. Kết quả điều tra về mức độ ảnh hưởng của “Quy định pháp luật và chính sách của Nhà nước ảnh

hưởng đến thù lao lao động” đại đa số những người được điều tra đều cho rằng mức độ ảnh hưởng ở mức trung bình (mức 3) là 54,1%, mức 4 “cao” là 18,4% và rất cao (mức 5) là 3,1%. Quy định của pháp luật có ảnh hưởng thấp là 24,5%.

Bên cạnh đó nhân tố "Tiền lương thu nhập trên thị trường" có tỷ lệ đánh giá về mức độ ảnh hưởng ở mức cao là 10,2% và rất cao là 15,3%, mức trung bình khoảng 55,1%. Mức độ đánh giá ảnh hưởng thấp 14,3% và rất thấp là 5,1%. nhân tố "Điều kiện kinh tế xã hội, giá cả hàng hoá" có tỷ lệ đánh giá cao là 20,4% và đánh giá rất cao là 19,4%.

#### **2.4. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty cổ phần giải pháp tự động hóa kỹ thuật Việt Nam**

##### **2.4.1. Ưu điểm**

Thù lao tài chính của Công ty đã góp phần không nhỏ vào việc thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực. Các mặt ưu điểm của thù lao tài chính có thể kể đến như sau:

- Thù lao tài chính của Công ty phù hợp với các quy định của pháp luật, cụ thể về mức lương tối thiểu, các chế độ bảo hiểm, ngày nghỉ.
- 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 NLD ở mức cao đã góp phần tạo động lực lao động cho NLD cống hiến hết mình với Công ty.
- Chế độ phúc lợi cơ bản như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, ốm đau.. và chế độ và các ngày lễ Tết quan trọng được thực hiện đầy đủ.
- Công tác trả thưởng đã kích thích được tính sáng tạo trong công việc cho NLD. Đồng thời cho NLD niềm tin vào bản thân công việc mà mình đang làm.

- Môi trường và điều kiện làm việc: chế độ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi đảm bảo sự tuân thủ nhất định một số quy định của pháp luật về thời giờ mà việc và nghỉ ngơi đối với NLD. Điều này tạo cho NLD tâm lý tin vào công ty, cảm thấy mình được tôn trọng. Quy định rõ ràng về việc thực hiện chế độ thời gian làm việc và nghỉ ngơi, góp phần tạo nên trật tự kỷ cương trong lao động tại nơi làm việc.

- Điều kiện lao động, an toàn, vệ sinh và bảo hộ lao động được công ty cũng hết sức chú trọng đảm bảo các điều kiện tốt nhất cho NLD làm việc.

- Công ty làm khá tốt về công tác tạo động lực cho NLD qua việc tạo điều kiện để NLD hoàn thành nhiệm vụ như: có cơ sở vật chất kỹ thuật tốt; môi trường làm việc an toàn, đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro; không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng.

#### **2.4.2. Nhược điểm**

Mặc dù Công ty đã có những cố gắng trong thù lao lao động nhưng bên cạnh đó vẫn còn tồn tại một số những hạn chế sau đây:

*Thứ nhất*, công thức tính lương của Công ty chưa cụ thể chi tiết cho khối cán bộ nhân viên trực tiếp và gián tiếp. Từ đó, chưa tạo được động lực phát triển đặc biệt cho NLD khối trực tiếp.

*Thứ hai*, phân phối tiền lương cho NLD mặc dù đã xác định theo KPI cá nhân, bộ phận và toàn doanh nghiệp nhưng vẫn chưa phản ánh hết được các yếu tố thuộc về trách nhiệm, thái độ làm việc... ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện công việc.

*Thứ ba*, phúc lợi tài chính của công ty còn đơn giản, chưa có công thức tính toán rõ ràng, chưa xác định được các mức hưởng cụ thể.

*Thứ tư*, chế độ thưởng được đưa ra với tiêu chí còn đơn giản nên chưa khuyến khích NLD một cách toàn diện.

### **2.4.3. Nguyên nhân**

Quy chế này đang không còn thực sự phù hợp trong bối cảnh thị trường cạnh tranh gay gắt về nhân sự với thời điểm hiện tại đặc biệt với đặc thù hoạt động của công ty công nghệ, mức độ biến động về nhân sự là tương đối lớn. Nếu không xây dựng được cơ chế lương phù hợp sẽ rất khó để có thể thu hút và giữ chân nhân viên giỏi nhờ tạo động lực thông qua thực thi sự công bằng khi trả lương tương xứng với năng lực.

Thứ nhất, cách trả lương chưa biết được chính xác định vị trả lương của công ty mình so với thị trường;

Thứ hai, trong quá trình trả lương cho NLD vẫn còn gặp những khó khăn từ vấn đề xây dựng cơ chế và hệ thống đánh giá công việc. Chưa khắc phục được những nhược điểm của hình thức trả lương hiện tại. Công ty chưa kịp thời cập nhật xây dựng được bản mô tả công việc chính thức, đầy đủ và chi tiết để bổ sung cho những vị trí mới

*Thứ ba*, Công ty chưa quan tâm nhiều đến hệ thống thông tin thù lao tài chính.

*Thứ tư*, Ban lãnh đạo đã nhận thức được những tồn tại trong quá trình xây dựng và triển khai việc 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.

*Thứ năm*, đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực đảm bảo về chất lượng tuy nhiên cần được cải thiện hơn về mặt chất lượng do trình độ chuyên môn cần được cập nhật, 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 chính sách thù lao tài chính hiện tại và cách thức cải thiện những hạn chế trong quá trình thực hiện tại Công ty.

*Thứ sáu*, tổ chức Công đoàn còn chưa có nên chưa 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.

*Thứ bảy*, 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.

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



### CHƯƠNG 3

## GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GIẢI PHÁP TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT VIỆT NAM

### 3.1. Phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam

Trước tình hình kinh tế thế giới và trong nước có sự hội nhập và cạnh tranh khắc nghiệt và tình hình kinh tế bình thường mới sau Covid-19, Công ty đã cân nhắc, chỉ đạo Ban giám đốc điều hành tiếp tục nỗ lực hơn nữa, chủ động linh hoạt trong việc tìm kiếm những giải pháp kinh doanh phù hợp với thực lực, nhằm đưa Công ty phát triển ngày càng bền vững với những thế mạnh sẵn có, ổn định và từng bước nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên trong Công ty, phấn đấu trở thành định chế hàng đầu trong lĩnh vực công nghệ.

Công ty đề ra phương hướng và các nhiệm vụ cơ bản, cần tập trung trong thời gian tới cũng như kế hoạch hành động đối với từng nhóm giải pháp như sau:

- Nâng cao năng lực tài chính của Công ty: Hoàn thành tìm kiếm cổ đông chiến lược, sẵn sàng đàm phán, nhằm mục tiêu tăng vốn; đồng thời xem xét các điều kiện thị trường và nhu cầu hoạt động kinh doanh, huy động nguồn vốn vay đáp ứng năng lực tài chính qua đó đảm bảo lợi thế cạnh tranh.
- Nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ: nghiên cứu chính sách sản phẩm, chính sách phí linh hoạt, cân bằng giữa tính cạnh tranh và quản trị rủi ro; ứng dụng công nghệ trong phát triển sản phẩm dịch vụ, trong tác nghiệp và quản trị.
- Đẩy mạnh hoạt động tư vấn sản phẩm chủ chốt của Công ty: Cơ cấu lại hoạt động bao gồm mô hình tổ chức, đội ngũ nhân sự, cơ chế vận hành là

nền tảng đảm bảo hoạt động hiệu quả và bền vững;

- Xây dựng chiến lược quản trị rủi ro, áp dụng nguyên tắc quản trị rủi ro.
- Củng cố, nâng cao kỷ luật lao động, tính tuân thủ quy trình, quy chế trong các hoạt động.

#### **Các công tác hoàn thiện hệ thống:**

- Mô hình tổ chức và cơ chế chi trả thu nhập: Nâng cao sức mạnh thể chế thông qua hoàn thiện mô hình tổ chức và chính sách động lực. Thực hiện rà soát, cải tiến đồng bộ hệ thống chính sách nhân sự, chính sách động lực gắn với thực tiễn và tạo động lực thúc đẩy hiệu quả kinh doanh, sử dụng lợi ích làm thước đo, đảm bảo công bằng và thu nhập.

- Phát triển đội ngũ: Tăng cường đào tạo nhân sự nhằm phát triển và bồi dưỡng nguồn nhân lực, sẵn sàng cho sự đổi mới và sáng tạo.

- Đầu tư và nâng cấp hệ thống Công nghệ thông tin: Tăng cường số hóa trong quản lý khách hàng cũng như quản trị điều hành qua việc xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng, cải tiến các công cụ tư vấn trực tuyến, xây dựng lại hệ thống tổng đài, hệ thống văn phòng điện tử.

- Đẩy mạnh và phát triển nghiệp vụ Marketing: xây dựng chiến lược Marketing toàn diện, kết hợp các hình thức digital marketing và các kênh truyền thống nhằm nâng cao hình ảnh, uy tín trong mắt các đối tác, qua đó tạo điều kiện trong việc phát triển khách hàng và bán hàng.

- Nghiên cứu, triển khai xây dựng lại nhận diện thương hiệu AES Việt Nam tới ngành Công nghệ trong công nghiệp.

### **3.2. Một số giải pháp về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam**

#### **3.2.1. Giải pháp về tiền lương**

Tiền lương là một đòn bẩy kinh tế có tác dụng kích thích lợi ích vật

chất đối với NLD làm cho họ vì lợi ích vật chất của bản thân và gia đình mình mà lao động một cách tích cực với chất lượng kết quả ngày càng cao. Để trở thành đòn bẩy kinh tế, việc trả lương phải gắn liền với kết quả lao động, tổ chức tiền lương phải nhằm khuyến khích NLD nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động. Làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng. Bội số của tiền lương phải phản ánh đúng sự khác biệt trong tiền lương giữa loại lao động có trình độ thấp nhất và cao nhất được hình thành trong quá trình lao động.

Hiểu rõ điều đó, Công ty trong thời gian tới phải không ngừng cải thiện chính sách tiền lương cho cán bộ công nhân viên để tiền lương trở thành một công cụ thù lao lao động hữu hiệu. Muốn vậy, Công ty AES Việt Nam cần khắc phục một số hạn chế còn tồn tại trong việc trả lương cho NLD trong Công ty.

Trên cơ sở nghiên cứu thực trạng công tác trả lương của Công ty, tác giả đề xuất công thức tính lương và chia công ty thành 2 khối là khối gián tiếp và khối trực tiếp mới để thúc đẩy NLD.

#### □ **Tiền lương khối trực tiếp**

NLD thuộc các phòng ban liên quan đến kỹ thuật và Phòng Bán hàng truyền thông

##### ● **Đối tượng áp dụng:**

Áp dụng cho Giám đốc, Phó Giám đốc toàn bộ nhân viên phòng Hành chính - Nhân sự, Phòng Tài chính - Kế toán làm việc ở các vị trí, các chức danh trong hệ thống chức danh công việc của công ty.

##### ● **Cách tính lương**

$$L_i = (L_{tt} \times T_i) / N_{tc} \times H_{ct} \times n_i \times H_{bp} \times K_i + P_i$$

Trong đó:

+  $L_{tt}$ : Là mức lương tối thiểu do Giám đốc quyết định và áp dụng hàng

năm. Dựa theo mức lương tối thiểu vùng được quy định tại Điều 2 Nghị định 38/2022/NĐ-CP

+  $T_i$ : Hệ số tương ứng với bậc lương được xếp theo chức danh đảm nhiệm (ngạch)

+  $N_{tc}$ : Số ngày công tiêu chuẩn trong tháng theo quy định ứng với từng tháng

+  $H_{ct}$ : Hệ số lương kinh doanh hàng tháng tương ứng với doanh thu, tỷ lệ thu hồi vốn, mức đầu tư đạt được trong tháng của Công ty theo kế hoạch (đã được phê duyệt). Hệ số lương kinh doanh được điều chỉnh theo từng tháng với hệ số  $H_{ct}$  bằng doanh thu tháng của toàn Công ty/Doanh thu kế hoạch tháng bình quân đầu năm được duyệt và đáp ứng  $0,8 \leq H_{ct} \leq 1,2$

+  $n_i$ : Số ngày công thực tế, ca thực tế làm việc của cá nhân trong tháng (Không bao gồm ngày làm thêm giờ nhưng bao gồm cả ngày công được nghỉ bù), ngày nghỉ phép theo chế độ hàng năm, nghỉ việc riêng có lương, ngày nghỉ Tết, nghỉ lễ theo chế độ chung. Các ngày công khác xảy ra liên tiếp trên 3 ngày làm việc của tháng như: Ốm đau, tai nạn... thì hưởng lương do cơ quan BHXH trả theo quy định của Nhà nước.

+  $H_{bp}$ : Hệ số lương năng suất của từng phòng, ban đơn vị căn cứ vào mức hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh tháng của đơn vị.

+  $K_i$ : Hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc của cá nhân trong tháng

Hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc cá nhân  $K_i$  được xác định hàng tháng nằm trong khoảng từ 0,8 đến 1,2 bao gồm 5 mức đánh giá:

**Bảng 3.1: Bảng xếp hạng và hệ số đánh giá cá nhân**

Mức	Xếp hạng	Hệ số $K_i$
1	Chưa đạt yêu cầu	0,8
2	Cần cải thiện	0,9
3	Đạt yêu cầu	1,0
4	Vượt yêu cầu	1,1
5	Xuất sắc	1,2

*Nguồn: Quy chế trả lương của Công ty*

+  $P_i$ : Phụ cấp được hưởng (nếu có)

□ **Tiền lương khối gián tiếp**

Khối gián tiếp là NLD thuộc các phòng ban: Ban Tổng Giám đốc, Phòng Hành chính - Nhân sự, Phòng Tài chính - Kế toán

● **Đối tượng áp dụng:**

Áp dụng cho toàn bộ Giám đốc/Trưởng phòng/Trưởng nhóm liên quan đến kỹ thuật, Giám đốc/Trưởng phòng/Trưởng nhóm phòng Bán hàng Truyền thông.

● **Cách tính lương:**

$$L_i = (L_{tt} \times T_i) / N_{tc} \times n_i \times K_i + P_i$$

Trong đó:

+  $L_{tt}$ : Là mức lương tối thiểu do Giám đốc quyết định và áp dụng hàng năm. Điều 2 Nghị định 38/2022/NĐ-CP

+  $T_i$ : Hệ số tương ứng với bậc lương được xếp theo chức danh đảm nhiệm (ngạch)

+  $N_{tc}$ : Số ngày công tiêu chuẩn trong tháng theo quy định ứng với từng

tháng

+  $n_i$ : Số ngày công thực tế làm việc của cá nhân trong tháng (Không bao gồm ngày làm thêm giờ nhưng bao gồm cả ngày công được nghỉ bù), ngày nghỉ phép theo chế độ hàng năm, nghỉ việc riêng có lương, ngày nghỉ Tết, nghỉ lễ theo chế độ chung. Các ngày công khác xảy ra liên tiếp trên 3 ngày làm việc của tháng như: Ốm đau, tai nạn... thì hưởng lương do cơ quan BHXH trả theo quy định của Nhà nước.

+  $K_i$ : Hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc của cá nhân trong tháng (*Hệ số  $K_i$  được quy định tương tự tại bảng 3.1*)

+  $P_i$ : Phụ cấp được hưởng (nếu có)

Tiền lương trả cho NLD dựa trên hệ số lương tương ứng với bậc lương được xếp theo chức danh đảm nhiệm do đó giúp tạo động lực để NLD không ngừng học hỏi kinh nghiệm, nâng cao năng suất, tay nghề, chất lượng thực hiện công việc để thăng tiến lên các vị trí cao hơn trong công ty từ đó mức lương đạt được cao hơn.

Bên cạnh đó, tiền lương của bộ phận gián tiếp gắn liền với kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của toàn công ty. Do đó, góp phần tạo động lực làm việc, gia tăng sự phối hợp, gắn kết chặt chẽ giữa tất cả các bộ phận, phòng ban để đảm bảo đạt được năng suất, hiệu quả kinh doanh cao nhất. Thêm vào đó, tiền lương của bộ phận gián tiếp còn phụ thuộc vào hệ số năng suất của từng phòng ban căn cứ vào mức hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty, điều này tạo ra sự công bằng trong việc phân phối tiền lương giữa các bộ phận tại công ty.

Tiền lương chi trả cho NLD gắn liền với mức độ hoàn thành công việc thông qua hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLD trong tháng, điều này có tác dụng khuyến khích NLD trong công ty làm việc hiệu quả, nâng cao năng suất, chất lượng trong công việc để đạt được mức lương cao nhất.

Chế độ phụ cấp được quy định đầy đủ cho các đối tượng lao động được hưởng. Tất cả những khoản này đều được tính gộp vào lương để chi trả. Qua đó có thể thấy, chế độ phụ cấp lương đã góp phần đảm bảo tái sản xuất sức lao động, làm tăng thêm thu nhập; tạo lòng tin và sự gắn bó của NLD, cho họ thấy được sự quan tâm, đảm bảo các quyền và lợi ích cho NLD của công ty đồng thời tạo động lực lao động và nâng cao năng suất cũng như hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

### ***3.2.2. Giải pháp về tiền thưởng và các khuyến khích tài chính***

#### **\* Xác định rõ tiêu chí khen thưởng**

Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm. Và khi tính thưởng cuối năm Công ty nên xét đến cả hiệu quả công việc của NLD.

#### **\* Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc**

Khoảng cách từ khi NLD có thành tích được thưởng cho đến khi được khen thưởng càng sớm càng tốt. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà NLD đạt được. Nếu quyết định quá xa với thời điểm xảy ra hành vi tốt của NLD, thì họ có thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận đúng những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập chung và nỗ lực làm việc.

#### **\* Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai**

Công ty cần công khai tiến hành thực hiện quyết định khen thưởng nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của NLD. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích NLD nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp.

Các quy định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể NLĐ được biết để phân đấu nỗ lực hơn trong công việc.

Công ty cần thu hút NLĐ tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của NLĐ, mặt khác cũng làm cho NLĐ hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phân đấu.

**\* Thực hiện chế độ thưởng thâm niên**

Đối với những NLĐ làm cho công ty lâu năm thì cuối năm có thể thưởng cho họ theo một mức quy định nào đó để khuyến khích họ gắn bó với công ty.

**\* Thưởng cho NLĐ bằng cổ phần Công ty**

Ngoài hình thức thưởng bằng tiền mặt, các khuyến khích tài chính bằng vật chất thì Công ty có thể thưởng cho NLĐ có thành tích xuất sắc trong công việc bằng cổ phần. Hình thức thưởng này vô cùng mới mẻ nhưng rất có ích giữ chân NLĐ có trình độ cao, thâm niên lâu năm vì họ có cảm giác mình là một phần của Công ty. Đó là động lực lao động cho họ khi NLĐ cống hiến hết mình, làm việc hăng say cũng là lúc Công ty phát triển đảm bảo quyền lợi cho mình.

\* Công ty phải xác định tiền thưởng gắn với hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Do vậy, hình thức tiền thưởng như thưởng quý hiện nay mang tính chất cố định, thưởng xuyên, hiệu quả công việc không cao, sản xuất kinh doanh có bất ổn thì NLĐ vẫn được nhận thưởng tạo tâm lý ỷ lại cho NLĐ, tiêu chí thưởng quá dễ dàng vì chỉ căn cứ vào ngày công của NLĐ không kích thích được NLĐ đạt thành tích cao hơn trong công việc.

**3.2.3. Giải pháp hoàn thiện phúc lợi tài chính**

Phúc lợi là điều kiện để thu hút và giữ gìn lao động giỏi, giúp NLĐ yên tâm, hài lòng, phấn chấn, tự hào và thỏa mãn với công việc. Hơn nữa, một chính sách phúc lợi tốt còn là biện pháp nâng cao đời sống tinh thần NLĐ cũng như



tránh được xung đột mâu thuẫn trong lao động từ đó kích thích tinh thần và thái độ làm việc của họ. Do nhu cầu của con người không bao giờ dừng lại. vì thế mà Công ty cần phải có những biện pháp để hoàn thiện hệ thống phúc lợi.

Từ phân tích thực trạng cho thấy chính sách phúc lợi của Công ty về cơ bản là tốt. Công ty đã khuyến khích cả về vật chất và tinh thần cho NLD tương đối đầy đủ. Để chính sách phúc lợi của Công ty được hoàn thiện hơn và tạo động lực làm việc tốt cho NLD nhằm mục tiêu hướng tới hoàn thiện về các hoạt động phúc lợi của công ty được ý nghĩa hơn. Công ty có thể áp dụng một số chính sách phúc lợi như sau:

- Tổ chức giao lưu văn hoá thể dục thể thao, thành lập các đội bóng đá, bóng chuyền, cầu lông,...; xây dựng sân bóng, nhà thi đấu để NLD có cơ hội vận động, giải tỏa căng thẳng sau thời gian làm việc. Từ đó NLD sẽ thân thiết và hiểu nhau hơn.

- Công ty thực hiện đóng bảo hiểm đầy đủ cho tất cả NLD nhằm hướng tới sự công bằng và đảm bảo quyền lợi cho tất cả mọi người. Không có sự phân biệt đối xử trong việc đóng các chế độ bảo hiểm theo quy định của pháp luật cho NLD. Đồng thời việc đóng bảo hiểm phải thực hiện kịp thời ngay sau khi NLD ký hợp đồng lao động, không để tình trạng để họ làm việc suốt một thời gian dài rồi mới đóng bảo hiểm. Như vậy sẽ làm giảm hiệu quả của việc thực hiện chính sách phúc lợi này.

- Thực hiện giúp đỡ tài chính: Cho NLD vay một khoản tiền nhằm giúp đỡ họ mua một số các tài sản giá trị như xe, nhà,... và khoản tiền này sẽ bị khấu trừ dần trong tiền lương của họ

- Thường xuyên tổ chức các chuyến du lịch ở những địa điểm khác nhau cho NLD và gia đình của họ. Tránh hiện tượng quay đi quay lại một số địa điểm cũ, gây ra sự nhàm chán đối với NLD.

- Các chương trình chăm lo cho con em NLD ngày hội gia đình hỗ trợ

đào tạo, khen thưởng con NLD có thành tích học tập tốt.

- Đa dạng hóa các loại hình phúc lợi:

Hiện nay Công ty mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc. Để tạo động lực hơn nữa cho NLD, Công ty cần đa dạng các loại hình phúc lợi, tác giả đưa ra một số giải pháp sau:

+ Công ty cần thực hiện thêm các chính sách phúc lợi khác như tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho NLD, hỗ trợ vay vốn ngân hàng cho NLD ổn định cuộc sống...

+ Tạo ra các dịch vụ cơ bản cho NLD như mở căng tin. Thông qua việc làm này Công ty vừa kinh doanh thêm, lại thuận tiện cho NLD, NLD có thể ăn uống ngay trong căng tin. Như thế sẽ có nhiều thời gian để nghỉ ngơi, phục hồi sức khỏe hơn.

Công ty nên tổ chức các buổi tư vấn về pháp luật lao động để NLD có thể hiểu, tin tưởng, thực hiện tốt những chính sách mà Công ty đưa ra. Khi làm tốt việc làm này sẽ là cơ sở tăng cường kỷ luật lao động, giúp hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty đi vào nề nếp và có quy củ.

+ Đưa ra những chính sách động viên giúp đỡ NLD khi có các vấn đề khó khăn phát sinh xảy ra giúp NLD nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại công việc. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất Công ty cần tổ chức thăm hỏi, động viên NLD nhằm tạo sự tin tưởng của lao động đối với Công ty, giúp họ an tâm khi làm việc, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Mức chi cụ thể phải được công bố công khai.

+ Thực hiện chế độ khen thưởng cho con em cán bộ công nhân viên đạt thành tích giỏi trong quá trình học tập.

Ngoài ra, do chi phí cho các chính sách phúc lợi là không nhỏ và có xu hướng tăng dần qua các năm nên Tổng công ty cần phải theo dõi, hạch toán một cách chi tiết nhằm đạt được hiệu quả cao nhất với chi phí thấp nhất.

### **3.2.4. Các giải pháp khác**

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

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

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

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

NLD sẽ có phản ứng tiêu cực ở mức cao hơn nếu cho rằng họ được đối xử không công bằng so với trường hợp họ nhận được mức đãi ngộ thấp nhưng công bằng. Nguyên tắc công bằng đòi hỏi cơ chế tạo động lực đúng sự đóng góp của cá nhân NLD đối với hoạt động của công ty. NLD có đóng góp nhiều hơn đối với sự thành công của công ty cần nhận được mức đãi ngộ cao hơn.

Các công việc và vị trí có trách nhiệm và độ phức tạp trong thực hiện các nhiệm vụ tương tự như nhau, đòi hỏi kỹ năng, trình độ và kinh nghiệm tương tự nhau cần nhận được các hình thức tạo động lực tương tự. Các hình thức thưởng, ghi nhận sự thành công của cá nhân cần phải được thực hiện một cách thống nhất và liên tục. Trình tự để thực hiện các chức năng này cũng cần

được xem xét một cách cẩn thận để đảm bảo sự công bằng. NLD cần phải được thông tin đầy đủ, rõ ràng về các tiêu chí để đánh giá sự thành công của họ. Đồng thời việc thực hiện các hình thức tạo động lực thông qua thù lao tài chính phải kịp thời để động viên khuyến khích NLD đúng thời điểm.

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

Nguyên tắc công bằng, bình đẳng chỉ được thực hiện khi bản thân nhà lãnh đạo là người công minh chính trực và các quy định, các quy tắc của công ty phải rõ ràng, cụ thể, để làm căn cứ cho NLD nhìn nhận, đánh giá các sự việc cũng như hoạt động của công ty.

**\* Hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng lao động**

Từ điều kiện thực tế cho thấy công tác bố trí và sử dụng lao động của công ty còn nhiều bất cập, việc phân công công việc vẫn gây ra những bất bình đẳng. Việc triển khai chính sách tạo động lực của công ty chưa phù hợp với kế hoạch đã được xây dựng. Do vậy, việc hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng lao động là việc cần thiết.

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

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

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

lực của mình.

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

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

#### *3.2.4.2. Hoàn thiện chính sách đào tạo*

Việc đào tạo có tác dụng động viên, khích lệ NLD, họ có cảm giác được coi trọng, được nâng cao kiến thức, nâng cao hiệu quả làm việc. Mặt khác, đào tạo còn đem lại cho doanh nghiệp những lợi ích như: giúp cho NLD hiểu biết sâu sắc hơn về mục tiêu và văn hóa doanh nghiệp, giáo dục cho NLD có được sự đồng lòng với doanh nghiệp; giúp cho NLD hiểu được yêu cầu của công việc, nâng cao khả năng phân tích, giải quyết vấn đề. Do vậy, với thực trạng chất lượng đội ngũ lao động của Công ty hiện nay, với mục tiêu trong thời gian tới nâng cao năng lực cạnh tranh.

Công ty cần nâng cao hiệu quả thực hiện đào tạo, sử dụng nguồn nhân lực, đào tạo lại nhân lực. Gồm các nội dung sau:

- Xây dựng, chương trình đào tạo phù hợp
- Xác định mục tiêu đào tạo: đó là kết quả của chương trình đào tạo cần đạt được

- Rà soát, lựa chọn đúng đối tượng đào tạo
- Dự trù chi phí đào tạo, công ty cần quỹ đào tạo, có thể trích từ quỹ phúc lợi và có quy định cụ thể mức chi tiêu cho hoạt động đào tạo
- Lựa chọn đội ngũ giáo viên tham gia đào tạo
- Lựa chọn các loại hình đào tạo phù hợp

Hiện nay, khối sản xuất của công ty đang thực hiện hình thức đào tạo trong công việc. Đây là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, ở đó NLD sẽ thu nhận được những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua sự hướng dẫn thực tế cho những NLD có tay nghề. Hình thức đào tạo này gồm có: đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc; đào tạo theo kiểu học nghề; kèm cặp chỉ dẫn bởi các trưởng bộ phận, những người có kinh nghiệm lâu năm, tay nghề cao. Công ty có thể cử NLD đi học các khóa đào tạo ngắn hạn và dài hạn để nâng cao chất lượng lao động.

Đối với khối gián tiếp: cử NLD tham dự các lớp, khóa học nâng cao trình độ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ; tổ chức các lớp học và mời chuyên gia bên ngoài đến giảng dạy.

Hình thức đào tạo ngoài công việc giúp NLD tiếp cận với tri thức mới, tạo động lực thúc đẩy NLD hoàn thiện mình cũng như làm việc hiệu quả hơn. Sau mỗi khóa đào tạo, công ty cần đánh giá chất lượng và tổ chức kiểm tra kiến thức, kỹ năng, cả lý thuyết và thực hành để nâng cao hiệu quả các khóa đào tạo và ý thức NLD. Đồng thời, lãnh đạo công ty phát hiện ra những tiềm năng lao động mới và sử dụng hợp lý.

#### 3.2.4.3. Giữ vững và phát huy văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là cốt lõi tinh thần của một công ty, một nền văn hóa tốt sẽ cho thấy sự phát triển thịnh vượng của công ty và ngược lại. Nó được tạo dựng và phát triển qua năm tháng để trở thành nét truyền thống của doanh nghiệp. Mỗi con người, mỗi cá nhân đều có những cá tính, đặc điểm,

tình cảm và lý trí riêng, bởi vậy nếu văn hóa doanh nghiệp không vững vàng, không soi sáng được cho các hành vi của nhân viên thì tập thể sẽ dễ dẫn tới tình trạng hỗn loạn, không kiểm soát được. Khi đó, nó sẽ gây khó khăn rất lớn cho công tác quản lý của doanh nghiệp cũng như các công tác khác liên quan. Chính vì vậy, việc có nền văn hóa doanh nghiệp bền vững, tốt đẹp là điều rất đáng quý, cần được giữ vững và phát huy hơn nữa. Để thực hiện được tốt điều này, công ty cần thực hiện một số chính sách như sau:

- Thường xuyên quan tâm đến đời sống NLD
- Xây dựng mối quan hệ giúp đỡ lẫn nhau giữa người với người trong toàn công ty
- Thực hiện các chương trình giao lưu, học hỏi, tạo tinh thần đoàn kết giữa mọi người trong công ty với nhau.

Điều này giúp cho các thành viên của công ty có ý thức tự giác bảo vệ, duy trì, kế thừa và phát triển nền văn hóa đó, không những thế nó còn như sợi dây ràng buộc vô hình giúp NLD thực hiện tốt kỷ cương, pháp luật và các quy chế, quy định của công ty đề ra. Khi đó sẽ thúc đẩy NLD làm việc hết mình cho sự thành công của công ty, tạo dựng một môi trường làm việc thân thiện, lành mạnh, giúp họ gắn bó lâu dài và yêu công việc của mình hơn. Chỉ khi được sống trong một môi trường văn hóa doanh nghiệp tốt, con người mới có thể khôi phục và tái tạo sức lao động, sáng tạo, phát triển và hoàn thiện nhân cách của mình. Một doanh nghiệp có nền văn hóa tốt sẽ là tiền đề cơ sở để thực hiện tốt những chính sách tạo động lực lao động.

## KẾT LUẬN

Yếu tố con người trong tổ chức hiện nay luôn là mối quan tâm hàng đầu, vì một tổ chức thành công thì đằng sau sẽ luôn là nguồn nhân lực trí tuệ, trung thành và đầy sáng tạo. Nhưng để có thể khai thác được những khả năng tiềm tàng của nguồn nhân lực đó luôn cần những nghệ thuật quản lý, tạo động lực lao động phù hợp. Từ đó, sẽ tạo ra một nguồn nhân lực với những con người phát triển, năng động, sáng tạo, sẵn sàng cống hiến hết mình cho tổ chức, gắn bó lâu dài với tổ chức.

Thù lao tài chính đóng vai trò then chốt trong việc duy trì và phát huy tối đa hiệu quả nhân lực trong mục tiêu đem lại lợi ích cho cả người sử dụng lao động và NLĐ. Vì thế mà hoàn thiện thù lao tài chính có ý nghĩa thiết thực với Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam.

Đề tài đã hệ thống và làm rõ những lý luận cơ bản về tạo động lực thông qua thù lao tài chính và các nội dung cũng như vai trò của thù lao tài chính trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Thêm vào đó, đề tài đã tiến hành mô tả và phân tích thực trạng lao động lao động tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam, trong đó nêu rõ những điểm mạnh, điểm yếu và sự cần thiết phải khắc phục những hạn chế, hoàn thiện thù lao lao động tại Công ty.

Mong rằng, kết quả nghiên cứu của đề tài sẽ góp phần tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam, nâng cao khả năng thu hút lao động tài năng và xây dựng nguồn nhân lực dồi dào góp phần vào quá trình phát triển bền vững của Công ty.



## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tài liệu tiếng Việt

1. Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam, *Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2020,2021,2022*.
2. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực I , NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
3. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình quản trị nhân lực II, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
4. Nguyễn Thị Hồng (2019), Giáo trình Tạo động lực lao động, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
5. Vũ Thị Phương Mai (2012), Đổi mới chính sách đãi ngộ nguồn nhân lực chất lượng cao, tạo động lực thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa theo tinh thần Đại hội XI của Đảng, Tạp chí Công sản điện tử, số tháng 9.
6. Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Vân Điềm (2012), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
7. Vũ Hồng Phong (2011), Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các doanh nghiệp ngoài Nhà nước trên địa bàn Hà Nội, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
8. Nguyễn Tiệp (2007), Giáo trình Nguồn nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
9. Vũ Phương Tú (2019), Tạo động lực thông qua thù lao lao động tại khối văn phòng Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng Không sân bay Tân Sơn Nhất, Luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội.
10. Bùi Anh Tuấn (2012), Giáo trình Hành vi tổ chức, NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
11. Đỗ Thị Tươi (2012), Hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo cơ chế

- thị trường trong các doanh nghiệp ở Hà Nội, Luận án tiến sĩ, trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
12. Đỗ Thị Tươi (2018), Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp, NXB Lao động, Hà Nội.
  13. Đỗ Thị Tươi, Đoàn Thị Yến (2020), Giáo trình Nguyên lý tiền lương, NXB Lao động, Hà Nội.
  14. Lê Trung Thành (2020), Tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Hồng Phi, Luận văn Thạc sỹ, trường Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội.
  15. Đặng Thị Trang (2016), Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân lực của Tập đoàn Bảo Việt, Luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
  16. Đoàn Thị Yến (2018), Đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong các doanh nghiệp, Đề tài cấp Bộ - Bộ LĐTBXH
  17. Công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam, *Quy chế lương của Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam.*
  18. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), “*Giáo trình quản trị nhân lực*”, NXB Đại học Kinh tế quốc dân
  19. Đỗ Hồng Phong (2015), đề tài “Đãi ngộ nhân sự tại công ty TNHH Thương mại Dược phẩm Trang Ly” luận văn thạc sỹ, trường đại học Kinh tế
  20. Vũ Hồng Phong (2011), Luận án tiến sĩ “*Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội*”, Trường ĐH Kinh tế quốc dân.
  21. Quốc hội nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, *Bộ luật Lao động (sửa đổi) 2019*
  22. Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình tiền lương – Tiền công*, Trường Đại học Lao động – Xã hội, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
  23. Đỗ Thị Tươi (2018), Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp, Trường ĐHLĐXH.

24. Đỗ Thị Tươi (2015), *Phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong doanh nghiệp, Sách chuyên khảo dùng cho sinh viên chuyên ngành Quản trị nhân lực*, NXB Khoa học Xã hội.
25. Đỗ Thị Tươi (2016), *Nghiên cứu thù lao tài chính trong doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hà Nội và vận dụng vào giảng dạy học phần Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp*, Tạp chí Khoa học dạy nghề, Số 39 tháng 12 năm 2016.
26. Nguyễn Tiệp (2009), *Các phương pháp trả lương, trả thưởng cho NLD trong các doanh nghiệp và cơ quan: sách chuyên khảo*, NXBLao động – Xã hội, Hà Nội.
27. Lê Trung Thành (2020) “Tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Hồng Phi”, luận văn Thạc sỹ, trường Đại học Lao động Xã hội
28. Đoàn Thị Yến (2018), đề tài “Đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong các doanh nghiệp” đề tài cấp Bộ - Bộ LĐTBXH.

### **Tài liệu tiếng Anh**

1. Abby M. Brooks (2007), *Factors that influence employee motivation in organizations*, The University of Tennessee, Knoxville, USA.
2. Boeve, W.D (2007), *A national study of job satisfaction factors among faculty in physician assistant education*, Eastern Michigan University.
3. Nadeem Shiraz and Majed Rashid (2011), *Interdisciplinary Business Research, The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee's Motivation and Satisfaction*, Pakistan.

## PHỤ LỤC

### Phụ lục số 1A:

#### ĐIỀU TRA KHẢO SÁT VÀ KẾT QUẢ VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GIẢI PHÁP TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT VIỆT NAM

Để phục vụ cho việc thu thập số liệu làm luận văn tốt nghiệp, tôi thực hiện cuộc điều tra nhằm nghiên cứu tình hình tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi của người lao động trong doanh nghiệp. Người trả lời điền thông tin vào chỗ trống và đánh dấu "X" vào mỗi ô trả lời. Tôi xin cam đoan bảo mật toàn bộ thông tin khảo sát và chỉ sử dụng vào mục đích nghiên cứu..

1. Họ và tên (có thể không ghi):.....

2. Tuổi:

3. Giới tính:      a. Nam       b. Nữ

4. Vị trí đang đảm nhiệm tại doanh nghiệp là:

a. Quản lý       b. Nhân viên phòng, ban

5. Trình độ chuyên môn kỹ thuật:

a. Trình độ cao đẳng

b. Trình độ đại học

c. Trình độ trên đại học

6. Đánh giá của ông (bà) về các nội dung của thù lao tài chính tại Công ty

Câu 1: Đánh giá của người lao động về tiền lương

STT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Tiền lương dựa trên kết quả thực hiện công việc					
2	Căn cứ xét tăng lương hợp lý					

3	Đảm bảo sự công bằng trong chi trả lương					
4	Các chỉ tiêu tính lương rõ ràng, minh bạch					
5	Biết cách tính lương của mình					
6	Tiền lương có đảm bảo được cuộc sống tối thiểu của người lao động					
7	Chính sách tiền lương công bằng nên khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn, tăng NSLĐ					
8	Chính sách tiền lương khuyến khích anh/chị làm việc để tăng thu nhập					
9	Chính sách tiền lương của công ty tốt giúp anh/chị gắn bó mật thiết với công ty					
10	Chính sách tiền lương của công ty phù hợp với sự cống hiến của mình					

Câu 2: Đánh giá của người lao động về tiền thưởng

STT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Mức thưởng tương xứng với thành tích đóng góp					

2	Hình thức thưởng đa dạng					
3	Thời gian khen thưởng hợp lý					
4	Tiêu chí khen thưởng rõ ràng, minh bạch					
5	Chính sách khen thưởng rõ ràng, công bằng, công khai					
6	Chính sách thưởng tạo được động lực cho lao động					
7	Tiền thưởng đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc					

Câu 3: Đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi

STT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Hiểu biết rõ về chính sách phúc lợi của Công ty					
2	Các hình thức phúc lợi đa dạng					
3	Công ty chăm lo tới đời sống lao động					
4	Thực hiện đầy đủ các chế độ BHXH, BHYT, BHTN					
5	Phúc lợi tốt hơn các công ty khác cùng ngành					

Câu 4. Yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi Công ty?

Stt	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thườn g	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Đặc điểm sản xuất kinh doanh					
2	Khả năng tài chính					
3	Quan điểm của lãnh đạo					
4	Đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương					
5	Quy định pháp luật, chính sách của Nhà nước					
6	Tiền lương, thu nhập trên thị trường					
7	Điều kiện kinh tế xã hội, giá cả					

**Trân trọng cảm ơn!**

**PHỤ LỤC 1B: KẾT QUẢ PHIẾU ĐIỀU TRA**

<b>STT</b>	<b>Thông tin</b>	<b>Số phiếu</b>	<b>Tỷ lệ %</b>
1	Giới tính		
	Nam	69	69
	Nữ	32	31
2	Vị trí đang đảm nhiệm		
	Quản lý	27	26.7
	Nhân viên	74	74.3
3	Trình độ CMKT		
	Đại học	82	81,2
	Trên đại học	6	6
	Cao đẳng – trung cấp chuyên nghiệp	11	13.8



Câu 1: Đánh giá của người lao động về tiền thưởng

STT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
1	Tiền lương dựa trên kết quả thực hiện công việc	6	20	28	6	41	101
2	Căn cứ xét tăng lương hợp lý	1	23	30	16	31	101
3	Đảm bảo sự công bằng trong chi trả lương	0	25	35	33	8	101
4	Các chỉ tiêu tính lương rõ ràng, minh bạch	6	17	31	22	25	101
5	Biết cách tính lương của mình	4	21	43	30	3	101
6	Tiền lương có đảm bảo được cuộc sống tối thiểu của người lao động	2	8	35	40	16	101
7	Chính sách tiền lương công bằng nên khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn, tăng NSLĐ	5	23	32	33	8	101
8	Chính sách tiền lương khuyến khích anh/chị làm việc để tăng thu nhập	3	7	35	28	28	101
9	Chính sách tiền lương của công ty tốt giúp anh/chị gắn bó mật thiết với công ty	2	25	38	24	12	101
10	Chính sách tiền lương của công ty phù hợp với sự cống hiến của mình	9	22	43	21	6	101

Câu 2: Đánh giá của người lao động về tiền thưởng

STT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
1	Mức thưởng tương xứng với thành tích đóng góp	1	11	49	33	7	101
2	Hình thức thưởng đa dạng	7	19	32	32	11	101
3	Thời gian khen thưởng hợp lý	4	11	31	32	23	101
4	Tiêu chí khen thưởng rõ ràng, minh bạch	5	11	33	29	23	101
5	Chính sách khen thưởng rõ ràng, công bằng, công khai	5	23	41	28	4	101
6	Chính sách thưởng tạo được động lực cho lao động	3	12	31	29	26	101
7	Tiền thưởng đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc	2	16	32	36	15	101

Câu 3: Đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi

STT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
1	Hiểu biết rõ về chính sách phúc lợi của Công ty	0	1	20	50	30	101
2	Các hình thức phúc lợi đa dạng	0	6	43	41	11	101
3	Công ty chăm lo tới đời sống lao động	0	14	42	26	19	101
4	Thực hiện đầy đủ các chế độ BHXH, BHYT, BHTN	0	1	9	57	34	101

5	Phúc lợi tốt hơn các công ty khác cùng ngành	0	4	26	71	0	101
---	--	---	---	----	----	---	-----

**Câu 4. Yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi Công ty?**

Nội dung	Mức độ độ đánh giá									
	Hoàn toàn không đồng ý		Không đồng ý		Bình thường		Đồng ý		Hoàn toàn đồng ý	
	SP	%	SP	%	SP	SP	%	SP	%	SP
Đặc điểm sản xuất kinh doanh	0	0	7	7,1	53	54,1	21	21,4	17	17,5
Khả năng tài chính	0	0	5	5,1	43	43,9	27	27,5	23	23,5
Quan điểm của lãnh đạo	5	5,1	10	10,2	48	48,9	21	21,4	14	14,3
Đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương	5	5,1	8	8,2	58	59,2	20	20,4	7	7,1
Quy định pháp luật, chính sách của Nhà nước	0	0	24	24,5	53	54,1	18	18,4	3	3,1
Tiền lương, thu nhập trên thị trường	5	5,1	14	14,3	54	55,1	10	10,2	15	15,3
Điều kiện kinh tế xã hội, giá cả	5	5,1	11	11,2	43	43,8	20	20,4	19	19,4

## **PHỤ LỤC 2: Quy chế lương**

## QUYẾT ĐỊNH

(V/v: Quy chế lương thưởng, chế độ cho cán bộ, nhân viên)

### Điều 1: Đối tượng áp dụng

- Toàn bộ cán bộ, công nhân viên, người lao động làm việc theo hợp đồng lao động tại Công ty Cổ phần Giải pháp Tự Động hóa Kỹ thuật Việt Nam.

### Điều 2: Mục đích:

- Quy định việc trả lương, trả thưởng, phụ cấp cho từng cá nhân, từng bộ phận và phòng ban, nhằm khuyến khích người lao động làm việc, hoàn thành tốt công việc theo chức danh và đóng góp quan trọng vào việc hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Đảm bảo đời sống cho cán bộ, công nhân viên trong Công ty yên tâm công tác, đáp ứng được mức sống cơ bản của cán bộ, công nhân viên.

- Thực hiện theo đúng quy định của pháp luật lao động về lương thưởng và các chế độ cho người lao động.

### Điều 3: Căn cứ theo:

- Căn cứ Luật làm việc - Luật số 38/2013/QH13.

- Căn cứ Bộ luật lao động – Luật số 10/2012/QH13.

- Căn cứ Luật Doanh nghiệp - Luật số 68/2014/QH13.

- Căn cứ Nghị định số 90/2019/NĐ-CP.

- Căn cứ Thông tư 47/2015/TT-BLĐTBXH.

- Căn cứ vào điều lệ tổ chức và hoạt động của công ty Cổ phần Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam.



- Căn cứ vào biên bản họp Hội đồng quản trị ngày 13/11/2020 về việc Xây dựng và ban hành quy chế trả lương, thưởng của công ty.

**Điều 4: Nguyên tắc tính lương, thưởng:**

- Thực hiện chế độ trả lương cho người lao động tại Công ty đảm bảo không thấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định và theo đúng quy định của Pháp luật lao động.

- Mức tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, hỗ trợ sẽ theo kết quả sản xuất kinh doanh chung của Công ty và mức độ đóng góp của người lao động theo nguyên tắc làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, làm công việc gì, chức vụ gì hưởng lương theo công việc đó, chức vụ đó. Khi thay đổi công việc, thay đổi chức vụ thì hưởng lương theo công việc mới, chức vụ mới.

- Khi kết quả sản xuất kinh doanh tăng lên thì tiền lương, thưởng, phụ cấp của người lao động tăng theo hiệu quả thực tế phù hợp với Quỹ tiền lương thực hiện được giám đốc phê duyệt.

**Điều 5: Phân loại tiền lương:**

- **Lương chính:** là mức lương trả cho người lao động phù hợp với trình độ, kỹ năng nghề và làm việc trong điều kiện lao động bình thường, bảo đảm đủ thời giờ làm việc bình thường trong tháng và hoàn thành định mức lao động hoặc công việc đã thỏa thuận. Lương chính được thực hiện theo Nghị định 90/2019/NĐ-CP quy định về mức lương tối thiểu vùng và được ghi cụ thể trong Hợp đồng lao động.

- **Lương theo sản phẩm:** là mức lương được trả căn cứ vào mức độ hoàn thành số lượng, chất lượng sản phẩm theo định mức lao động và đơn giá sản phẩm được giao.

- **Lương khoán:** là mức lương được trả căn cứ vào khối lượng, chất lượng công việc và thời gian phải hoàn thành. Căn cứ vào hợp đồng giao khoán với cá nhân, trên đó thể hiện rõ: Nội dung công việc giao khoán, thời gian thực hiện, mức tiền lương ...

- **Lương năng suất:** Là mức lương được trả căn cứ vào chất lượng và mức độ hoàn thành các chỉ tiêu đánh giá chất lượng công việc, mức độ quan trọng của công việc căn cứ vào yêu cầu công việc đảm nhiệm của từng chức danh cụ thể.

- **Lương thử việc:** 85% tổng mức lương chính, lương năng suất và các khoản trợ cấp, phụ cấp theo quy định (điều 6).

**Điều 6: Các khoản phụ cấp, trợ cấp, hỗ trợ:**

Ngoài tiền lương chính, lương theo năng suất thì người lao động còn nhận được các khoản phụ cấp, trợ cấp, hỗ trợ khác cụ thể theo từng chức danh như sau:

- Phụ cấp trách nhiệm sẽ áp dụng từ chức danh Trưởng phòng trở lên.

- Phụ cấp tiền ăn trưa, điện thoại, xăng xe sẽ áp dụng cho toàn bộ cán bộ, công nhân viên ký hợp đồng lao động từ 3 tháng trở lên cụ thể như sau:

Chức danh	Mức phụ cấp nhận được đ/tháng			
	Trách nhiệm	Ăn trưa	Xăng xe	Điện thoại
Tổng Giám đốc	5.000.000	730.000	1.000.000	1.000.000
Giám đốc Tài chính Kế toán trưởng Giám đốc kinh doanh và truyền thông Giám đốc kỹ thuật	3.500.000	730.000	800.000	700.000
Trưởng bộ phận kinh doanh Trưởng bộ phận chăm sóc khách hàng Trưởng bộ phận truyền thông Trưởng bộ phận nhân sự Trưởng bộ phận hành chính Trưởng bộ phận kỹ thuật	2.000.000	700.000	700.000	500.000
Nhân viên kế toán Nhân viên kinh doanh Nhân viên kỹ thuật Thủ quỹ Thủ kho		650.000	600.000	300.000

11/14-3-0/21

Nhân viên văn phòng		650.000	500.000	200.000
Nhân viên bán hàng				
Nhân viên nhân sự				
Nhân viên lễ tân		650.000	300.000	100.000
Nhân viên bảo vệ				

Ghi chú: Mức hưởng phụ cấp trách nhiệm, ăn trưa, điện thoại, xăng xe nêu trên sẽ được hưởng theo ngày công đi làm thực tế.

VD: Nhân viên kế toán đi làm đủ ngày công trong tháng (26 ngày) sẽ được hưởng đủ: 650.000 VNĐ + 600.000 VNĐ + 300.000 VNĐ. Nếu không làm đủ là số ngày công trong tháng sẽ được chia theo số ngày công thực tế đi làm.

### Điều 7: Cách tính lương:

#### 1. Cách tính lương chính thực nhận:

- Dựa vào bảng chấm công hàng tháng, kế toán tính lương chính cụ thể như sau:

Lương chính thực nhận =	Tiền lương chính + Phụ cấp (nếu có)	x Số ngày công đi làm thực tế
	Số ngày công trong tháng	

VD: Trong tháng có 30 ngày. Nhân viên kế toán có mức lương chính theo Hợp đồng lao động là 5.000.000 VNĐ + Các khoản phụ cấp nêu trên tại điều 6 là 1.650.000 VNĐ. Trong tháng đó nhân viên kế toán đi làm 25 ngày trên tổng số ngày công trong tháng thực tế là 26 ngày.

Lương chính thực nhận =	5.000.000 + 1.650.000	x 25
	26	

Lương chính thực nhận = 6.394.230 VNĐ

**Chú ý:** Tiền lương ngày được trả cho một ngày làm việc xác định trên cơ sở tiền lương tháng chia cho số ngày làm việc bình thường trong tháng theo quy định của pháp luật mà doanh nghiệp lựa chọn, nhưng tối đa không quá 26 ngày.



(Theo Thông tư 47/2015/TT-BLĐTBXH)

## 2. Tính lương sản phẩm :

- Lương sản phẩm của người lao động dựa trên số lượng sản phẩm đạt chất lượng nhân (X) với đơn giá sản phẩm.
- Đơn giá sản phẩm do Trưởng bộ phận sản xuất duyệt cụ thể đối với từng sản phẩm.

## 3. Tính lương năng suất:

- Dựa vào chất lượng hoàn thành vào chất lượng và mức độ hoàn thành các chỉ tiêu đánh giá chất lượng công việc, mức độ quan trọng của công việc căn cứ vào yêu cầu công việc đảm nhiệm của từng chức danh cụ thể. Tổng Giám đốc Công ty ra quyết định trả lương năng suất đối với các chức danh quản lý và các nhân viên dựa trên đánh giá hàng tháng và đề xuất lương năng suất của Giám đốc chuyên môn đối với các nhân viên thuộc quyền quản lý.
- Lương năng suất được suất tính như sau:

Lương năng suất =	Tỷ lệ % chất lượng công việc trong tháng	x Lương năng suất của chức danh tương ứng
-------------------	--	---

- Tỷ lệ % chất lượng công việc được xác định căn cứ trên các chỉ tiêu đánh giá chất lượng và mức độ hoàn thành công việc (KPIs) của một chức danh.

Ví dụ: Trong một tháng, nhân viên kinh doanh có lương năng suất theo Hợp đồng lao động là 3.000.000 VND, theo đánh giá và đề xuất tỷ lệ % chất lượng công việc trong tháng từ Giám đốc kinh doanh đối với nhân viên này là 70%. Lương năng suất sẽ là:

Lương năng suất =	70%	x 3.000.000
-------------------	-----	-------------

Lương năng suất = 2.100.000 VND

**4. Tiền lương làm việc thêm giờ được tính cụ thể như sau:**

- Tiền lương làm thêm giờ vào ngày thường = Tiền lương thực trả theo giờ x 150% x Số giờ làm thêm.
- Tiền lương làm thêm giờ vào ngày nghỉ hàng tuần (Chủ nhật) = Tiền lương thực trả theo giờ x 200% x Số giờ làm thêm
- Tiền lương làm thêm giờ vào ngày nghỉ lễ, tết = Tiền lương thực trả theo giờ x 300% x Số giờ làm thêm.

**Điều 8: Thời hạn trả lương hàng tháng:**

- Sẽ trả 1 lần từ ngày mùng 1 đến ngày mùng 5 vào tháng kế tiếp sau khi các Phòng Hành chính Nhân sự, Phòng Kế toán Hành chính và các Phòng ban chức năng khác hoàn thành xong việc tổng hợp chấm công và đánh giá hiệu suất công việc của từng nhân viên.

**Điều 9: Chế độ xét nâng lương:**

1. Về chế độ xét nâng lương: Mỗi năm, Ban Tổng Giám đốc Công ty xét tăng giảm lương cho cán bộ, công nhân viên 01 (một) lần căn cứ vào thời gian bắt đầu ký kết Hợp đồng lao động để tiến hành xét nâng lương.
2. Niên hạn và đối tượng được trong diện xét nâng lương: Cán bộ CNV đã có đủ niên hạn 01 (một) năm hưởng ở một mức lương (kể từ ngày xếp lương lần kể với ngày xét lên lương mới) với điều kiện hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và không vi phạm Nội qui lao động, không bị xử lý kỷ luật từ hình thức khiển trách bằng văn bản trở lên. Nếu có vi phạm thì không được vào diện xét và năm sau mới được xét nâng lương, với điều kiện không tái phạm kỷ luật lao động.
3. Thủ tục xét nâng lương: Phòng HCNS tổng hợp danh sách Cán bộ CNV đã đủ niên hạn nâng lương theo danh sách mà các bộ phận gửi về, rồi trình lên Ban Tổng giám đốc Công

G PH Ứ H N



- Bố đẻ, mẹ đẻ, bố vợ, mẹ vợ hoặc bố chồng, mẹ chồng chết; vợ chết hoặc chồng chết; con chết: nghỉ 03 ngày.

## **2. Hỗ trợ đám hiếu, hỷ, thiên tai, địch họa, tai nạn, ốm đau:**

a. Mức hỗ trợ đám hiếu, hỷ đối với bản thân và gia đình:

- Bản thân người lao động: 1.000.000 đồng/1 người/1 lần.

- Vợ, chồng, bố mẹ, anh, chị em ruột: 500.000đ/1 người/1 lần.

b. Mức hỗ trợ thiên tai, địch họa, tai nạn, ốm đau:

- Bản thân người lao động: 500.000 đồng/1 người/1 lần.

- Vợ, chồng, bố mẹ, anh, chị em ruột: 200.000đ/1 người/1 lần.

Lưu ý: Tùy từng trường hợp và tính chất cụ thể, Tổng giám đốc có thể ra các quyết định hỗ trợ khác với định mức nêu trên.

## **3. Hỗ trợ du lịch, nghỉ mát**

- Hàng năm căn cứ vào kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty, Tổng Giám đốc sẽ có quyết định cụ thể về thời gian, địa điểm, đối tượng, mức phí, chương trình đi du lịch, nghỉ mát.

## **4. Hỗ trợ học phí đào tạo:**

- Khi có những công việc hoặc chức danh đòi hỏi cán bộ, công nhân viên phải đi học để đáp ứng điều kiện làm công việc hoặc chức danh đó, thì học phí đó sẽ do công ty sẽ chi trả.

- Mức học phí sẽ theo hoá đơn, chứng từ thực tế từng khoá học.

## **5. Thương cuối năm:**

- Căn cứ vào kết quả hoạt động kinh doanh, nếu có lãi Công ty sẽ trích từ lợi nhuận để thưởng cho Người lao động, mức thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận mỗi năm.

- Mức thưởng cụ thể từng NLD tùy thuộc vào thời gian đóng góp công sức, chất lượng công việc, chấp hành đầy đủ nội quy, các quy định của Công ty, mức thưởng đã được nhận dựa trên đặc thù và tính chất của mỗi phòng ban.

- Hàng năm Tổng Giám đốc sẽ quyết định bằng văn bản cụ thể về mức hưởng đối với từng NLD.

- Thời điểm nhận thưởng vào cuối năm Dương lịch hàng năm.

**6. Thưởng các ngày lễ 8/3, 30/4 và 1/5, Quốc tế thiếu nhi 1/6, Quốc tế phụ nữ 8/3, Ngày quốc khách 2/9, Tết trung thu, Tết Dương lịch:**

- Mức tiền thưởng từ 200.000 đồng đến 1.000.000 đồng tùy thuộc vào kết quả kinh doanh của Công ty và sự đóng góp công sức, chất lượng công tác, chấp hành đầy đủ nội quy của NLD.

- Tổng Giám đốc sẽ quyết định bằng văn bản cụ thể về mức hưởng đối với từng NLD tại thời điểm chi thưởng.

**7. Thưởng thâm niên:**

- Những NLD có thâm niên làm việc từ 2 năm trở lên sẽ được thưởng thâm niên.

Tiền thưởng thâm niên = số tháng thâm niên X số tiền thâm niên 1 tháng.

+ Số tiền thâm niên 1 tháng: Sẽ được tính theo kết quả hoạt động kinh doanh của Doanh nghiệp và mức cống hiến của từng nhân viên. Mức cụ thể hàng năm sẽ do Tổng Giám đốc quyết định bằng văn bản cụ thể vào cuối năm âm lịch.

**8. Thưởng đạt doanh thu:**

- Căn cứ vào chính sách bán hàng được ban hành áp dụng cho Phòng bán hàng và truyền thông, do Giám đốc phòng Bán hàng và Truyền thông phê duyệt.

**9. Công tác phí:**

- Nếu đi về trong ngày với quãng đường từ 30 km trở lên tính từ văn phòng Công ty sẽ được hỗ trợ: 150.000đ/ 1 ngày.

- Nếu đi công tác từ 2 ngày trở lên, mức hỗ trợ sẽ như sau:

+ Nếu đi các Tỉnh lân cận như: Hà Nam, Ninh Bình, Hải Phòng, Quảng Ninh, Thái Nguyên, ...mức hỗ trợ: 200.000đ/1 ngày

+ Nếu đi các Tỉnh miền Trung (Đà Nẵng, Huế, Quảng Nam) và các tỉnh miền Nam (TP Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai) mức hỗ trợ: 250.000d/1 ngày

- Phí đi lại tại điểm điểm công tác với chính sách hỗ trợ như sau:

+ Đối với các địa điểm công tác có thể chủ động đi lại bằng phương tiện cá nhân, công ty có chính sách hỗ trợ phí xăng xe hàng tháng.

+ Đối với các địa điểm công tác xa, nhằm đảm bảo tiện lợi và an toàn, nhân viên có thể di chuyển bằng các phương tiện như: taxi, Grab, ... và được công ty thanh toán các chi phí này khi cung cấp đủ hóa đơn, chứng từ.

*Ghi chú:* Đây là mức công tác phí hỗ trợ ăn uống, sinh hoạt cá nhân. Còn chi phí vé máy bay, tàu xe, nhà nghỉ, khách sạn thì nhân viên cần lấy hoá đơn, chứng từ thanh toán về để Công ty thanh toán.

Trên đây là nội dung bản qui định về trả tiền lương, tiền thưởng, tiền phụ – trợ cấp được áp dụng đối với toàn thể Cán bộ, công nhân viên của Công ty, có hiệu lực thi hành kể từ ngày ban hành. Giao cho Giám đốc phòng HCNS và Kế toán trưởng Công ty, triển khai thực hiện. Quá trình có phát sinh vướng mắc, sẽ được nghiên cứu điều chỉnh phù hợp.

**Nơi nhận:**

- Các phòng ban Công ty
- Toàn thể cán bộ, công nhân viên
- Lưu VT

**TỔNG GIÁM ĐỐC**



**TỔNG GIÁM ĐỐC**

*Nguyễn Ngọc Văn Thành*

**PHỤ LỤC 3**

Hà nội ngày 30 tháng 10 năm 2020

## CHÍNH SÁCH THƯỜNG KINH DOANH CHO PHÒNG BÁN HÀNG & TRUYỀN THÔNG

### 1/ Chức năng nhiệm vụ chính:

- Nhân viên kinh doanh có nhiệm vụ bán hàng, chăm sóc quản trị quan hệ khách hàng, xây dựng quản trị dữ liệu bán và tài liệu bán hàng, truyền thông (Marketing)
- Đội ngũ kinh doanh phải hiểu rõ tính năng các sản phẩm của Công ty phân phối và cung cấp
- Xác định được thị trường mục tiêu, hiểu rõ các thuộc tính của thị trường mục tiêu, tập khách hàng mục tiêu.
- Xây dựng chiến lược bán hàng cho từng dòng sản phẩm và thực hiện thành công các chiến lược này
- Chốt đơn hàng/ hợp đồng và thực hiện đơn hàng/ hợp đồng với nhà cung cấp và khách hàng.
- Hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh của Công ty giao (KPI công việc)
- Giao nhận sản phẩm dịch vụ tới khách hàng và hoàn thành các thủ tục giấy tờ liên quan
- Chịu trách nhiệm thu hồi công nợ đúng hạn.
- Thực hiện dịch vụ chăm sóc sau bán hàng... để đạt hiệu quả kinh doanh lâu dài, ổn định.

### 2/ Chế độ lương, thưởng:

Lương thỏa thuận + Thưởng doanh số bán hàng

### 3/ Quy chế thưởng cho nhân viên kinh doanh:

	Chỉ tiêu đối tượng áp dụng	Điều kiện áp dụng	Tỷ lệ tính mức thu nhập được hưởng tính trên Doanh số trước VAT		
			Nhân viên bán hàng trực tiếp	Nhân viên bán hàng cùng đội (nếu có)	Nhân viên hỗ trợ bán hàng (Sales Admin)
<b>1</b>	<b><u>Đơn hàng mới</u></b>				
1.1	Khách hàng của Nhân viên bán hàng phát sinh mới (KH cuối cùng)	Lợi nhuận đạt >20%	2%	0,5%	0,5%
1.2	Khách hàng của Nhân viên bán hàng phát sinh mới (thông qua bên thứ 3)	Lợi nhuận đạt >20%	1%	0,25%	0,25%
1.3	Khách hàng của Nhân viên bán hàng bán thêm đơn hàng mới hoặc sản phẩm mới	Lợi nhuận đạt >20%	1%	0,25%	0,25%





1.4	Khách hàng của Công ty giao cho Nhân viên bán hàng chăm sóc và khai thác phát sinh các dòng sản phẩm mới	Lợi nhuận đạt >20%	1%	0,25%	0,25%
1.5	Khách hàng của Công ty giao cho Nhân viên bán hàng chăm sóc và khai thác phát sinh đơn hàng mới thuộc các dòng sản phẩm đã bán.	Lợi nhuận đạt >20%	0,5%	0,125%	0,125%
<b>2</b>	<b><u>Đơn hàng Gia hạn bảo trì phần mềm, hoặc hỗ trợ kỹ thuật (renew)</u></b>				
2.1	Khách hàng của Nhân viên bán hàng đã khai thác phát sinh renew	Lợi nhuận đạt >13%	0,5%	0,125%	0,125%
2.2	Phần doanh số renew phát sinh thêm từ các khách hàng của Công ty giao cho Nhân viên bán hàng chăm sóc và khai thác vượt <b>chỉ tiêu doanh số được giao khoán.</b>	Lợi nhuận đạt >13%	0,5%	0,125%	0,125%

Tùy kết quả thực hiện doanh số bán hàng theo quy định của Công ty, sẽ được hưởng chính sách thưởng kinh doanh như sau:

**Điều kiện thanh toán:**

Tiền thưởng kinh doanh này được căn cứ vào doanh số bán hàng (Doanh số trước VAT).

Thời điểm chốt doanh số: Sau khi Khách hàng ký biên bản nghiệm thu và bàn giao hóa đơn (nếu có)

Thời gian chốt khoán thanh toán thưởng: Cuối mỗi Quý tài chính (3 tháng/ lần)

Tiền thưởng sẽ bị truy thu trong trường hợp KH không đạt được tiến độ thanh toán theo yêu cầu hoặc không hoàn thành công nợ đối với Công ty.

Thời gian thực hiện thanh toán thưởng: Từ ngày 5 đến 10 của tháng đầu quý tiếp theo.

Thời gian hiệu lực của chính sách: Từ **01/10/2020 cho đến khi có văn bản mới thay thế**. Phòng bán hàng và các bộ phận liên quan căn cứ văn bản triển khai thực hiện.

**TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY**



**TỔNG GIÁM ĐỐC**  
*Nguyễn Ngọc Văn Thành*



# PHỤ LỤC

(Ban hành kèm theo văn bản số Số: 01/2020/CS-AESVIETNAM của  
Tổng Giám đốc Công ty CP giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam)

Giải thích ý nghĩa của các đối tượng/nội dung được quy định trong từng trường hợp

Danh mục	Định nghĩa
Khách hàng của Nhân viên bán hàng phát sinh mới +KHS1: KH cuối cùng; +KHS2: KH thông qua thirt party	Là Khách hàng do Nhân viên bán hàng tự khai thác, chăm sóc và bán hàng. Khách hàng này không được trùng, hoặc là công ty con của các khách hàng hiện tại của công ty, các khách hàng mà công ty (được hiểu là ban lãnh đạo và các phòng bán hàng và truyền thông) đang theo, chăm sóc.
Sản phẩm mới: +SPS1: KH của nhân viên khai thác đơn hàng mới +SPC2: KH của Công ty được khai thác đơn hàng mới	Là dòng sản phẩm mới thuộc danh mục sản phẩm của Công ty (không tính các module trong dòng sản phẩm đã bán)
Đơn hàng mới thuộc các dòng sản phẩm đã bán +DHS1: KH của nhân viên khai thác thêm đơn hàng đã bán trước đó +DHC2: KH của Công ty được khai thác thêm đơn hàng đã bán trước đó	KH mua thêm số lượng sản phẩm trên danh mục sản phẩm đã mua trước đó.
Đơn hàng renew +RNC: KH của Công ty gia hạn tiếp đơn hàng +RNS: KH của nhân viên kinh doanh gia hạn tiếp đơn hàng	Là đơn hàng được gia hạn tiếp tục
Khách hàng của Công ty giao cho Nhân viên bán hàng chăm sóc và khai thác	Là khách hàng đã được Ban lãnh đạo, KD các phòng bán hàng và truyền thông đã khai thác trước đó và phân công lại cho nhân viên bán hàng tiếp tục khai thác và chăm sóc.
Chỉ tiêu doanh số được giao khoán	Đối với mỗi Nhân viên bán hàng sẽ chịu thêm trách nhiệm chăm sóc, khai thác các khách hàng từ Công ty phân công (Danh sách khách hàng sẽ được Công ty cập nhật và thông báo tới từng nhân viên bán hàng). Mỗi nhân viên sẽ được khoán một khoản doanh số renew năm dựa trên danh sách các khách hàng được công ty phân bổ.

**PHỤ LỤC 4**

**CÔNG TY CỔ PHẦN TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT VIỆT NAM**  
**PHÒNG HÀNH CHÍNH – NHÂN SỰ**



**CHÍNH SÁCH**  
**THƯỜNG TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ**

**Mã hiệu: QC.TTD**

**HÀ NỘI: 2021**





# QUY ĐỊNH THƯỜNG TUYỂN DỤNG

Mã hiệu: QĐ. TTD

Lần ban hành: 02

Ngày ban hành:

14/06/2021

## BẢNG THEO DÕI SỬA ĐỔI TÀI LIỆU

Lần sửa đổi	Ngày sửa đổi	Nội dung sửa đổi	Ký duyệt
1	14/06/2021		

## BẢNG PHÂN PHỐI TÀI LIỆU

Ban Tổng Giám đốc	<input checked="" type="checkbox"/>	Phòng Phát triển & triển khai phần mềm ứng dụng	<input checked="" type="checkbox"/>
Phòng Tài chính - Kế toán	<input checked="" type="checkbox"/>	Phòng Dịch vụ Kỹ thuật Công nghệ	<input checked="" type="checkbox"/>
Phòng Hành chính - Nhân sự	<input checked="" type="checkbox"/>	Chi nhánh AES TP.HCM	<input checked="" type="checkbox"/>
Phòng Bán hàng & Truyền thông	<input checked="" type="checkbox"/>	Ban Cố vấn công nghệ	<input checked="" type="checkbox"/>

Trách nhiệm	Soạn thảo	Xem xét	Phê duyệt
Chức vụ	Nhân viên Hành chính Nhân sự	Ban Tổng Giám đốc	Tổng Giám đốc
Chữ ký			
Họ và tên	Bùi Thị Hoài Thu		Nguyễn Ngọc Văn Thành

Tài liệu này chứa đựng các thông tin nội bộ của Công ty Cổ phần Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam. Nghiêm cấm in ấn, sao chép, phát tán ra bên ngoài dưới mọi hình thức khi chưa được sự đồng ý của Lãnh đạo Công ty



## QUY ĐỊNH THƯỜNG TUYỂN DỤNG

Mã hiệu: QĐ. TTD

Lần ban hành: 02

Ngày ban hành:  
16/06/2021

### 1. Mục đích

- Khuyến khích không chỉ Bộ phận Nhân sự cũng như Người lao động trong Công ty ở tất cả các đơn vị, phòng/ban tham gia đóng góp vào công việc tuyển dụng nhân sự đảm bảo chất lượng nhằm góp phần thúc đẩy sự phát triển vững mạnh của công ty.

### 2. Đối tượng áp dụng chính sách

- Bộ phận Nhân sự, trực thuộc phòng Hành chính – Nhân sự là đơn vị có nhiệm vụ tổ chức tuyển dụng nhân sự cho Công ty.
- Cá nhân người lao động trực thuộc các đơn vị phòng ban chức năng có vai trò giới thiệu nhân sự chất lượng cho Công ty.

### 3. Thời gian áp dụng

- Áp dụng từ ngày 15/06/2021 đến thời điểm sửa đổi, cập nhật ban hành định mới.

### 4. Phạm vi và điều kiện áp dụng chính sách

- Quy chế này áp dụng cho mọi vị trí các cấp chức danh được tuyển dụng theo sơ đồ tổ chức Công ty bao gồm:

- o Phòng Kinh doanh và truyền thông
- o Phòng Kế toán và Tài chính
- o Phòng Hành chính nhân sự
- o Phòng phát triển và triển khai phần mềm ứng dụng

- Các công việc đóng góp vào quá trình tuyển dụng nhân sự của Công ty được chia làm 2 phần việc:

- o NLD giới thiệu ứng viên: áp dụng cho đối tượng người lao động bao gồm cả nhân viên bộ phận nhân sự thông qua mối quan hệ cá nhân (không sử dụng nguồn ứng viên đến từ kinh phí tuyển dụng của công ty) giới thiệu cho Công ty.
- o Tuyển dụng theo quy trình: Áp dụng cho bộ phận nhân sự thực hiện theo đúng quy trình tuyển dụng nhân sự và đảm bảo đúng tiến độ và kế hoạch tuyển dụng.



## QUY ĐỊNH THƯỜNG TUYỂN DỤNG

Mã hiệu: QĐ. TTD

Lần ban hành: 02

Ngày ban hành:

18/06/2021

với nguồn ứng viên thông qua các kênh áp dụng chính thức từ công ty, sử dụng nguồn ngân sách tuyển dụng của Công ty.

- Bộ phận nhân sự và người lao động nhận thưởng ngay sau khi ứng viên thuộc các vị trí chức danh này vượt qua giai đoạn thử việc và ký hợp đồng lao động chính thức.
- Các khoản thưởng được trích thuế thu nhập cá nhân theo quy định của pháp luật.

### 5. Quy định cụ thể về mức áp dụng sách thưởng

#### 4.1. Chính sách thưởng giới thiệu tuyển dụng nhân sự

Phòng/ Ban	Vị trí tuyển dụng	Mức thưởng
Phòng Kinh doanh và Truyền thông	Giám đốc, Phó giám đốc	3 triệu VNĐ/ người
	Trưởng nhóm kinh doanh, trưởng nhóm truyền thông	2 triệu VNĐ/ người
	Nhân viên kinh doanh, nhân viên truyền thông	1,2 triệu VNĐ/người
	Nhân viên hỗ trợ kinh doanh	1 triệu VNĐ/người
Phòng Kế toán Tài chính	Giám đốc Tài chính	4 triệu VNĐ/ người
	Kế toán trưởng	3 triệu VNĐ/ người
	Nhân viên kế toán	1 triệu VNĐ/người
Phòng Hành chính nhân sự	Giám đốc hành chính nhân sự	2 triệu VNĐ/ người
	Trưởng BP hành chính, trưởng nhóm nhân sự	2 triệu VNĐ/ người
	Nhân viên hành chính nhân sự	1 triệu VNĐ/người
	Nhân viên hành chính lễ tân, logistic	700 nghìn VNĐ/ người
Phòng phát triển và triển khai phần mềm ứng dụng	Trưởng phòng nghiên cứu và phát triển phần mềm ứng dụng	3 triệu VNĐ/ người
	Trưởng BP phát triển phần mềm ứng dụng	2 triệu VNĐ/ người
	Trưởng BP hỗ trợ và triển khai phần mềm ứng dụng	2 triệu VNĐ/ người
	Nhân viên phát triển phần mềm ứng dụng	1,5 triệu VNĐ/người
	Chuyên viên hỗ trợ và triển khai phần mềm ứng dụng	1,5 triệu VNĐ/người
	Nhân viên hỗ trợ và triển khai phần mềm ứng dụng	1.2 triệu VNĐ/người

Lưu ý: Chính sách thưởng giới thiệu nhân sự không áp dụng cho cán bộ, nhân viên trực thuộc bộ phận nhân sự, do đây là nhiệm vụ chức năng cơ bản của bộ phận nhân sự.

Tài liệu này chứa đựng các thông tin nội bộ của Công ty Cổ phần Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam. Nghiêm cấm in ấn, sao chép, phát tán ra bên ngoài dưới mọi hình thức khi chưa được sự đồng ý của Lãnh đạo Công ty



## QUY ĐỊNH THƯỜNG TUYỂN DỤNG

Mã hiệu: QĐ. TTD

Lần ban hành: 02

Ngày ban hành:  
16/06/2021

### 4.2. Chính sách thưởng triển khai tuyển dụng theo quy trình chuẩn

- Với các trường hợp hồ sơ nhân sự có được thông qua sự giới thiệu của người lao động trong công ty hoặc nguồn khác ngoài công ty, cán bộ nhân sự theo sự phân công của lãnh đạo bộ phận nhân sự và theo chức năng nhiệm vụ của mình đảm bảo thực hiện đúng theo quy trình tuyển dụng tiếp nhận nhân sự và không được thưởng do đây là nhiệm vụ chức năng cơ bản của bộ phận nhân sự.
- Mỗi cán bộ nhân sự trong công ty chịu trách nhiệm đảm nhiệm tuyển dụng ít nhất 5 nhân sự ở cấp bậc nhân viên, chuyên viên trong 1 năm (tính cả các trường hợp được giới thiệu từ đồng nghiệp). Sau 5 nhân sự cấp bậc nhân viên này, mỗi một nhân sự cấp bậc nhân viên được tuyển dụng từ cán bộ nhân sự sẽ được áp dụng cơ chế thưởng trong trường hợp vượt kế hoạch được quy định dưới đây. Đối với nhân sự tuyển dụng từ cấp bậc trưởng bộ phận trở lên, quy chế thưởng vượt kế hoạch áp dụng từ nhân sự đầu tiên.
- Quy chế thưởng tuyển dụng vượt kế hoạch: Cán bộ nhân sự được thưởng trong trường hợp trực tiếp sàng lọc hồ sơ ứng viên trên các kênh tuyển dụng của công ty, đảm nhiệm chủ động tích cực triển khai vượt kế hoạch theo quy trình và kế hoạch tuyển dụng sẽ được thưởng do thực hiện vượt mức cho mỗi vị trí ứng viên khi các ứng viên này được Công ty ký hợp đồng chính thức. Khi đó cơ chế thưởng vượt mức cho bộ phận nhân sự được áp dụng như sau:

Phòng/ Ban	Vị trí tuyển dụng	Định mức thời gian (Ngày)	Thời gian vượt mức	Thưởng vượt mức mỗi vị trí
Phòng Kinh doanh và Truyền thông	Giám đốc, Phó giám đốc	45	30	2 triệu VNĐ
	Trưởng nhóm kinh doanh, trưởng nhóm truyền thông	45	30	1,5 triệu VNĐ
	Nhân viên kinh doanh, nhân viên truyền thông	30	20	1 triệu VNĐ
	Nhân viên hỗ trợ kinh doanh	30	20	1 triệu VNĐ
Phòng Kế toán Tài chính	Giám đốc Tài chính	60	40	2 triệu VNĐ
	Kế toán trưởng	45	30	2 triệu VNĐ
	Nhân viên kế toán	30	20	1 triệu VNĐ

Tài liệu này chứa đựng các thông tin nội bộ của Công ty Cổ phần Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam. Nghiêm cấm in ấn, sao chép, phát tán ra bên ngoài dưới mọi hình thức khi chưa được sự đồng ý của Lãnh đạo Công ty

T  
Y  
S  
W  
O  
N  
G  
A  
T  
A  
M  
T  
P.  
V





## QUY ĐỊNH THƯỜNG TUYỂN DỤNG

Mã hiệu: QĐ. TTD

Lần ban hành: 02

Ngày ban hành:  
4.1.06/2021

Phòng Hành chính nhân sự	Giám đốc, Trưởng phòng hành chính nhân sự	45	30	1,5 triệu VNĐ
	Trưởng BP hành chính, trưởng BP nhân sự	30	20	1,2 triệu VNĐ
	Nhân viên hành chính nhân sự	20	15	1 triệu VNĐ
	Nhân viên hành chính lễ tân, logistic	20	15	700 nghìn VNĐ
Phòng phát triển và triển khai phần mềm ứng dụng	Trưởng phòng nghiên cứu và phát triển phần mềm ứng dụng	45	30	2 triệu VNĐ
	Trưởng BP phát triển phần mềm ứng dụng	45	30	2 triệu VNĐ
	Trưởng BP hỗ trợ và triển khai phần mềm ứng dụng	45	30	2 triệu VNĐ
	Chuyên viên hỗ trợ và triển khai phần mềm ứng dụng	45	30	1,5 triệu VNĐ
	Nhân viên phát triển phần mềm ứng dụng	45	30	1 triệu VNĐ
	Nhân viên hỗ trợ và triển khai phần mềm ứng dụng	30	20	1 triệu VNĐ

Lưu ý: Thời gian định mức tuyển dụng cho mỗi vị trí được xác định là thời gian các bộ phận lập và gửi đề xuất tuyển dụng tới khi nhân sự được ký kết hợp đồng thử việc. Đối với các khoản thưởng này, cán bộ nhân sự trích một phần thưởng chịu các khoản thuế, phí theo quy định của pháp luật.

- Trường hợp có nhiều hơn một cán bộ nhân sự tham gia vào quy trình tuyển dụng nhân sự, trưởng bộ phận nhân sự có trách nhiệm chủ động xây dựng và đề xuất chính sách phân bổ thưởng cho các cá nhân tham gia đảm bảo khách quan, công bằng dựa trên công sức đóng góp của mỗi cá nhân.

### 6. Phối hợp triển khai chính sách

Tài liệu này chứa đựng các thông tin nội bộ của Công ty Cổ phần Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam. Nghiêm cấm in ấn, sao chép, phát tán ra bên ngoài dưới mọi hình thức khi chưa được sự đồng ý của Lãnh đạo Công ty

6/7



## QUY ĐỊNH THƯỜNG TUYỂN DỤNG

Mã hiệu: QĐ. TTD

Lần ban hành: 02

Ngày ban hành:

16/06/2021

- Phòng Hành chính nhân sự, Phòng Tài chính Kế toán có nhiệm vụ tổng kết, đề xuất tới Tổng Giám đốc để ra quyết định thường và thực hiện triển khai chính sách nhanh chóng, hiệu quả đảm bảo quyền lợi cho Người lao động trong Công ty.



**PHỤ LỤC 5**

## **QUYẾT ĐỊNH**

*Về việc ban hành điều chỉnh chính sách Phúc lợi 2022*

- Căn cứ vào Điều lệ Công ty CP Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam;
- Căn cứ vào các Quy định, Quy chế của Công ty CP Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam;
- Căn cứ vào tình hình thực tế;

### **TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY CP GIẢI PHÁP TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT VIỆT NAM QUYẾT ĐỊNH**

**Điều 1.** Quyết định ban hành điều chỉnh chính sách có tính chất phúc lợi cho người lao động kể từ ngày 20/5/2022.

**Điều 2.** Đối tượng áp dụng, các loại phúc lợi và mức được hưởng chi tiết tại Phụ lục đính kèm.

**Điều 3.** Trưởng phòng TCKT, Trưởng phòng HCNS và toàn thể CBNV liên quan có trách nhiệm thi hành quyết định này.

Quyết định này thay thế cho chính sách về phúc lợi đã ban hành và có hiệu lực kể từ ngày 20/5/2022 và sẽ tự động hết hiệu lực nếu có văn bản khác thay thế.

**Nơi nhận:**

- Như điều 3;
- Lưu văn thư.



**TỔNG GIÁM ĐỐC**

## PHỤ LỤC VỀ KHOẢN MỤC PHÚC LỢI AES

(Ban hành kèm theo Quyết định số: ...../QĐ- AES có hiệu lực ngày 20/05/2022)

### 1. Mục đích và phương pháp:

- Chế độ phúc lợi chỉ áp dụng đối với: Hợp đồng chính thức và hợp đồng thử việc còn đang làm việc tại Công ty. Nếu người lao động viết đơn xin nghỉ việc, đang trong thời gian làm thủ tục bàn giao thì sẽ không được hưởng các chế độ này nữa tính từ ngày viết Đơn xin nghỉ việc.
- Các phúc lợi khi xét hưởng là tính đến thời điểm diễn ra sự kiện. Ví dụ: Công ty tổ chức đi nghỉ hè từ ngày 5/8/2022 đến 8/8/2022, những CBNV đang làm việc thời điểm này sẽ đủ điều kiện tham gia.
- Các đối tượng khác như : chuyên gia, thực tập, học việc, hợp đồng dịch vụ, hợp đồng giao khoán, cộng tác viên.. sẽ không thuộc đối tượng hưởng ở Quyết định này. Tùy từng trường hợp, Tổng Giám đốc sẽ có chỉ đạo cụ thể.
- Các loại chi phúc lợi khác, tùy từng thời điểm và sự việc thì Tổng Giám đốc sẽ có chỉ đạo cụ thể bằng văn bản.

### 2. Nội dung:

TT	Nội dung	Đối tượng	Số tiền được hưởng (VNĐ)	Ghi chú	Diễn giải
1	Ngày sinh nhật Công ty			Công ty sẽ có quà hàng năm cho NLĐ làm việc có thâm niên tròn: 5, 10, 15, 20, 25, 30 năm.	Vào ngày kỷ niệm sinh nhật của Công ty hàng năm, P.HCNS sẽ lập danh sách CBNV: - Những nhân sự có thời gian làm việc từ đủ 5, 10, 15, 20, 25, 30 năm (chỉ xét nhân sự có số năm làm việc là 5, 10, 15, 20, 25, 30 năm chẵn, không xét mốc thời gian khác). - Các năm sau tương tự cũng xét như vậy. Ví dụ : Anh A có Hợp đồng lao động chính thức ký vào tháng 5/2017. Khi xét điều kiện hưởng năm 2022 thì anh A có thời gian làm việc là hơn 5 năm. Vậy Anh A thuộc đối tượng được hưởng.
2	Tết Dương lịch		1.000.000 đ/1 người		- Đối với HDLĐ chính thức được hưởng 100%. - Đối với HDLĐ thử việc thì được hưởng mức 50%.
3	Ngày Tết độc lập 30/04 và Ngày Quốc tế lao động 01/05		1.000.000đ/1 người		- Đối với HDLĐ chính thức được hưởng 100%. - Đối với HDLĐ thử việc thì được hưởng mức 50%.
4	Ngày Quốc khánh 02/09		1.000.000đ/1 người		- Đối với HDLĐ chính thức được hưởng 100%. - Đối với HDLĐ thử việc thì được hưởng mức 50%.
5	Sinh nhật		500.000đ/1 người	Quà tặng < 200.000 đ/1 người	- Đối với HDLĐ chính thức được hưởng 100%. - Đối với HDLĐ thử việc thì được hưởng mức 50%. - Tiệc ngọt tổ chức hàng tháng.
6	Ngày Quốc tế phụ nữ 08/03		500.000 đ/1 người	Quà tặng < 200.000 đ/1 người	- Đối với HDLĐ chính thức được hưởng 100%. - Đối với HDLĐ thử việc thì được hưởng mức 50%.
7	Ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10		500.000đ/1 người	Quà tặng < 200.000 đ/1 người	- Đối với HDLĐ chính thức được hưởng 100%. - Đối với HDLĐ thử việc thì được hưởng mức 50%.

8	Ngày Tết thiếu nhi 01/06		300,000đ/cháu		- Tính trên mỗi cháu và có độ tuổi từ 15 tuổi trở xuống, tính đến ngày xét và không phân biệt loại HDLĐ.
9	Ngày Tết trung thu (15/08 âm lịch)		300,000đ/cháu		- Nếu NLD là vợ chồng chung 1 Công ty thì chỉ xét 1 người được hưởng.
10	Kết hôn	+ Ban TGD + Quản lý cấp nhóm trở lên	5.000.000đ/1 người	Ban TGD, TBP, Trưởng phòng HCNS sẽ đến chúc mừng vào ngày cử hành hôn lễ.	
		Nhân viên (Có thâm niên từ đủ 2 năm trở lên)	3.000.000đ/1 người	Ban TGD, TBP, Trưởng phòng HCNS sẽ đến chúc mừng vào ngày cử hành hôn lễ.	
		Nhân viên (Có thâm niên dưới 2 năm)	2.000.000đ/1 người	TBP, Trưởng phòng HCNS sẽ đến chúc mừng vào ngày cử hành hôn lễ.	Nhân viên thư việc thì được hưởng 50%
12	Sinh con		2.000.000đ/1 người	TBP, Trưởng phòng HCNS đến thăm trong vòng 45 ngày kể từ ngày sinh	- Đối với HDLĐ chính thức được hưởng 100%. - Đối với HDLĐ thư việc thì được hưởng mức 50%.
13	Vợ sinh con		1.000.000đ/1 người	TBP, Trưởng phòng HCNS đến thăm trong vòng 45 ngày kể từ ngày sinh	- Đối với HDLĐ chính thức được hưởng 100%. - Đối với HDLĐ thư việc thì được hưởng mức 50%.
14	Người thân NLD qua đời (Bố mẹ ruột, bố mẹ vợ/chồng, con ruột)		2,500,000đ/1 người (gồm: Vòng hoa 500.000 đ và phong bì 2 triệu đồng + hương)	Ban TGD, Trưởng phòng HCNS, TBP đến thăm viếng	- Đối với HDLĐ chính thức được hưởng 100%. - Đối với HDLĐ thư việc thì được hưởng mức 50% (phong bì)
14	Người thân NLD ốm đau phải nằm viện điều trị từ 7 ngày trở lên (Bố mẹ ruột, bố mẹ vợ/chồng, con ruột)		1.000.000đ/1 người	Trưởng phòng HCNS, TBP đến thăm	- Hình thức thăm hỏi: tối đa 1 lần/1 người thân. - Đối với HDLĐ chính thức được hưởng 100%. - Đối với HDLĐ thư việc thì được hưởng mức 50%.
16	+ NLD bị ốm đau bệnh nặng, tai nạn phải nằm viện từ 6 ngày trở lên (nội trú). + NLD ốm đau nhưng điều trị ngoại trú có	+ Ban TGD + Quản lý cấp nhóm trở lên	2.000.000đ/1 người	Ban TGD, Trưởng phòng HCNS, TBP đến thăm (nếu là bệnh truyền nhiễm thì chỉ thăm hỏi qua online và chuyển khoản)	- Hình thức thăm hỏi: tối đa 1 lần/1 người/1 năm. - Đối với HDLĐ chính thức được hưởng 100%. - Đối với HDLĐ thư việc thì được hưởng mức 50%. - Nếu NLD nghỉ làm không hưởng lương thì sẽ

	giấy xác nhận của cơ sở y tế từ 6 ngày trở lên (ngoại trừ).	Nhân viên	1.000.000đ/1 người	Trưởng phòng HCNS, TBP đến thăm (nếu là bệnh truyền nhiễm thì chỉ thăm hỏi qua online và chuyển khoản)	được hưởng trợ cấp ốm đau BHXH theo quy định hiện hành.
17	Trợ cấp nghỉ ốm dài hạn	Mọi đối tượng trong công ty		Công ty sẽ xem xét cụ thể từng trường hợp	- HDLĐ chính thức được xét. - Không áp dụng với Hợp đồng khác
18	Khám sức khỏe định kỳ hàng năm		100% mức kinh phí	+ Theo định mức hàng năm P.HCNS trình Công ty phê duyệt. + Thời gian triển khai khám: tuần đầu tiên của tháng 4 hàng năm.	- Mỗi năm Công ty sẽ tổ chức khám định kỳ 1 lần. - Đối với HDLĐ chính thức được hưởng 100%. - Đối với HDLĐ thử việc thì được hưởng mức 50%.
19	Nghỉ hè (hay còn gọi là nghỉ mát) hàng năm		100% mức kinh phí	+ Theo định mức hàng năm P.HCNS trình Công ty phê duyệt. + Thời gian triển khai: Thông thường tuần đầu tiên của tháng 8 hàng năm	- Mỗi năm Công ty sẽ tổ chức nghỉ hè định kỳ 1 lần (từ 3-4 ngày tùy theo hàng năm). - Ngày nghỉ hè là ngày nghỉ được hưởng lương. Nếu Công ty tổ chức đi nghỉ vào ngày làm việc thì sẽ được tính hưởng lương. Nếu ngày nghỉ hè rơi vào ngày nghỉ thứ 7 và chủ nhật thì sẽ không tính hưởng lương. - Đối với HDLĐ chính thức được hưởng 100% mức kinh phí. - Đối với HDLĐ thử việc thì được hưởng mức 50% mức kinh phí. - Các đối tượng khác : tự túc kinh phí 100% - Nếu trường hợp bất khả kháng như: thiên tai dịch bệnh, hỏa hoạn, động đất... không tổ chức đi được thì Công ty sẽ không tổ chức và không chi hỗ trợ bằng tiền.
		Nhân sự đủ điều kiện nhưng không đi nghỉ hè vì : - Mang thai - Gia đình có tang chế - Bản thân ốm nằm viện - Con nhỏ dưới 1 tuổi đối với LD nữ. - ... những lý do bất khả kháng khác và được Trưởng bộ phận đồng ý xét duyệt.	- HDLĐ chính thức > 06 tháng: 50% mức hưởng theo giá trọn gói của chuyến đi từng thời điểm. - HDLĐ chính thức < 06 tháng và HĐ thử việc: 30% mức hưởng theo giá trọn gói của chuyến đi từng thời điểm. - Các loại Hợp đồng khác: Không được hưởng.	NLD vẫn đi làm và chăm công bình thường. Nếu muốn xin nghỉ thì tuân thủ quy định hiện hành.	
		Nhân sự đủ điều kiện đi nghỉ hè không đi được vì lý do trực ca, đi làm do dự án cần gấp....	- HDLĐ chính thức > 06 tháng: 100% mức hưởng theo giá trọn gói của chuyến đi từng thời điểm.	NLD vẫn đi làm và chăm công bình thường.	

1/15/2024

ph

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- HDLD chính thức &lt;06 tháng và HD thử việc: 50% mức hưởng theo giá trọn gói của chuyến đi từng thời điểm.</li> <li>- Các loại Hợp đồng khác: Không được hưởng.</li> </ul>	
		<p>Nhân sự không đi nghỉ hè vì lý do cá nhân và được sự đồng ý của Trưởng bộ phận thì không tham gia kỳ nghỉ và đi làm việc bình thường tại Công ty trong thời gian đó.</p>	<p>Không được hỗ trợ tiền</p>	<p>NLĐ vẫn đi làm và chăm công bình thường. Nếu muốn xin nghỉ thì tuân thủ quy định hiện hành.</p>



1



## PHỤ LỤC 6: QUY ĐỊNH THANH TOÁN GRAB CỦA CÔNG TY

Phòng Kế toán gửi thông báo về quy trình đặt Grab công ty đối với các nhân sự có tài khoản Grab for Business.

**Bước 1:** Khi nhân sự có nhu cầu book Grab để phục vụ công việc hoặc mục đích cá nhân, nhân sự đó thông báo tới trưởng phòng (trưởng bộ phận) biết được nhu cầu đi lại của mình.

**Bước 2:** Hàng tháng, kế toán sẽ căn cứ vào bảng tổng hợp công nợ phía Grab để gửi email tới các phòng ban có nhân sự liên quan trong tháng nắm được. File đính kèm được kế toán gửi theo đường link trên Google Drive.

Các mục thông tin cần hoàn thiện từ các nhân sự có liên quan gồm:

- **Điểm đi, điểm đến, mục đích đi lại:** Các nhân sự có tài khoản và phát sinh chuyến đi trong tháng điền đầy đủ 3 cột thông tin này.

Thời hạn điền thông tin là 2 ngày sau khi kế toán gửi email công nợ

- **Trạng thái Duyệt/Không duyệt:** Trưởng phòng (trưởng bộ phận) căn cứ trên các chuyến đi của nhân sự thuộc phòng ban mình đã điền đầy đủ thông tin để ấn trạng thái Duyệt/Không duyệt.

+ Trạng thái Duyệt: Được công ty thanh toán.

+ Trạng thái Không duyệt: Công ty thanh toán trước cho Grab và cá nhân phải thanh toán trả lại cho công ty.

Thời hạn hoàn thành: 3 ngày sau khi kế toán gửi email công nợ

Các nhân sự có liên quan truy cập link để điền thông tin đầy đủ, chính xác. Trường hợp quá thời hạn nêu trên, nếu nhân sự liên quan không điền đầy đủ thông tin yêu cầu thì phòng kế toán sẽ coi như khoản thanh toán này không được duyệt và nhân sự đó phải tự chi trả.

**Bước 3:** Kế toán căn cứ các thông tin đã hoàn chỉnh để làm đề nghị thanh toán với khoản công nợ Grab tương ứng. Với những chuyến đi phục vụ mục đích cá nhân chưa thanh toán hoặc các chuyến đi không được duyệt thì yêu cầu các nhân sự liên quan hoàn thành toán gửi trả lại cho công ty.

**Ghi chú:** Để thuận tiện và linh hoạt trong các trường hợp khẩn cấp của công ty và cá nhân thì các nhân sự có thể chủ động đặt chuyến và gửi thông báo sau tới trưởng phòng (trưởng bộ phận) của mình. Thông báo có thể

bằng tin nhắn, điện thoại hoặc trao đổi bằng các hình thức nào thuận tiện cho công việc.

**PHỤ LỤC 7:**

**CÔNG TY CP GIẢI PHÁP TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT VIỆT NAM**

\*\*\*\*\*



## **QUY ĐỊNH CHẾ ĐỘ CÔNG TÁC – CÔNG TÁC PHÍ**

Mã hiệu tài liệu : AES-NS-QĐ – 03

Lần ban hành/sửa đổi : V2.0

Ngày hiệu lực : Tháng 5-2022

**Hà Nội, Tháng 05 – 2022**







**QUY ĐỊNH CHẾ ĐỘ  
CÔNG TÁC, CÔNG TÁC PHÍ**

Mã tài liệu: AES-NS-QĐ 03

Phiên bản: Ver 2.0

Ngày ban hành: 15/5/2022

## **I/ MỤC ĐÍCH:**

- Xác định các mức mà quản lý, nhân viên áp dụng khi đi công tác.
- Xác định các chính sách, chế độ, quyền lợi của quản lý, nhân viên khi đi công tác.

## **II/ PHẠM VI:**

- Áp dụng cho toàn bộ công ty.

## **III/ ĐỊNH NGHĨA:**

- Không có.

## **IV/ NỘI DUNG:**

### **1. Quy trình đi công tác:**

Quy trình công tác này áp dụng cho các trường hợp đi công tác ngoại tỉnh và đi công tác nước ngoài.

#### **1.1 Đề nghị đi công tác:**

- Người có nhu cầu đi công tác phải làm giấy đề nghị đi công tác theo mẫu.
- Giấy đề nghị đi công tác phải được quản lý trực tiếp xem xét và ký xác nhận.

#### **1.2 Duyệt.**

Thẩm quyền phê duyệt đi công tác được quy định như sau:

- Giám đốc các bộ phận và các Trưởng phòng đối với tất cả nhân viên trực thuộc.
- Tổng Giám đốc điều hành đối với trường hợp các Giám đốc bộ phận và Trưởng phòng đi công tác tỉnh và với tất cả các trường hợp đi công tác nước ngoài.
- Trường hợp đi công tác ở nước ngoài thì phải có quyết định bằng văn bản của TGD hoặc TGD đi công tác ở nước ngoài thì phải có quyết định bằng văn bản của Chủ tịch HĐQT.

#### **1.3 Chuẩn bị.**

- Đối với trường hợp công tác nước ngoài do phòng P. HCNS làm thủ tục xin cấp passport và visa.
- CBNV đi công tác cần chuẩn bị tài liệu, các công cụ, phương tiện phục vụ công việc.
- P.HCNS phối hợp với CBNV sử dụng xe ô tô đưa đón đi công tác hoặc ra sân bay.

#### **1.4 Trong thời gian công tác:**

- Thực hiện đúng các chương trình, kế hoạch nội dung đã được giao trong thời gian công tác.
- Không sử dụng việc đi công tác để làm các công việc cá nhân (trong giờ làm việc).
- Không thực hiện các hành vi gây ảnh hưởng đến uy tín của công ty.
- Trong quá trình thực hiện, nếu có vướng mắc hoặc phát sinh không nằm trong kế hoạch phải báo ngay cho người có thẩm quyền (quản lý trực tiếp hoặc TGD) xin ý kiến chỉ đạo giải quyết.



## QUY ĐỊNH CHẾ ĐỘ CÔNG TÁC, CÔNG TÁC PHÍ

Mã tài liệu: AES-NS-QĐ 03

Phiên bản: Ver 2.0

Ngày ban hành: 15/5/2022

### 1.5 Báo cáo:

Đối với trường hợp đi công tác từ 2 ngày trở lên hay công tác nước ngoài, người đi công tác phải làm các công việc sau:

- Gửi Quyết định và kế hoạch đi công tác tới P.HCNS thực hiện chấm công.
- Lập bảng báo cáo công tác trong thời gian đi công tác bao gồm theo **mẫu biểu : AES - BC - NS - 05**
  - + Các công việc đã thực hiện được.
  - + Các công việc chưa thực hiện được, nếu lý do.
- Đối với trường hợp đi theo đoàn thì trưởng đoàn (phụ trách chuyển đi) sẽ làm báo cáo chung cho toàn đoàn.

### 2. Thanh toán công tác phí:

#### 2.1 Quy định chung:

- Thanh toán công tác phí nhằm tạo điều kiện cho người đi công tác giải quyết công việc của công ty có khả năng thanh toán những chi phí cần thiết về ăn, ở, đi lại, phụ cấp theo mức thông thường trong những ngày đi công tác theo phân công của TGD hoặc người được TGD uỷ quyền phân công bằng Giấy giới thiệu, Giấy đi đường hoặc quyết định cử đi công tác.
- Chủ tịch HĐQT, TGD hoặc người được TGD uỷ quyền phải xem xét, cân nhắc khi quyết định cử cán bộ nhân viên đi công tác (về số lượng, thành phần, thời gian) nhằm đảm bảo tiết kiệm chi phí và đạt được hiệu quả công việc.
- Nội dung được thanh toán công tác phí gồm:
  - + Tiền vé tàu, máy bay đi về, tiền thuê phương tiện ô tô, xe máy, đi và về từ văn phòng Công ty đến nơi công tác, từ nơi ở đến nơi làm việc.
  - + Phụ cấp lưu trú (phụ cấp đi đường).
  - + Tiền thuê chỗ ở nơi đến công tác (khách sạn, nhà trọ, phòng nghỉ).
  - + Tiền khoản công tác phí hàng tháng do yêu cầu phải đi liên hệ công tác thường xuyên mà không thanh toán theo ngày (nếu có).
  - + Các khoản phí, lệ phí khác theo thông lệ quốc tế (trường hợp đi công tác ở nước ngoài)
- Các trường hợp sau đây không được thanh toán công tác phí:
  - + Thời gian điều trị, điều dưỡng tại cơ sở y tế, nghỉ tại nhà điều dưỡng, dưỡng sức.
  - + Những ngày đi học tập, đào tạo đã thanh toán theo chế độ đào tạo theo quyết định bằng văn bản của TGD .
    - + Những ngày làm việc riêng trong thời gian đi công tác.
    - + Những ngày đi tham quan du lịch đã được thanh toán theo dự toán được duyệt kèm theo quyết định cử đi tham quan du lịch bằng văn bản của TGD.
    - + Thời gian được giao nhiệm vụ thường trú, biệt phái tại một địa phương, đơn vị khác theo quyết định của TGD hoặc người được TGD uỷ quyền phân công bằng văn bản.

#### 2.2 Định mức thanh toán công tác phí:

##### a/ Tiền vé tàu, xe, máy bay:

- CBNV Công ty khi đi công tác tự túc phương tiện đi lại được thanh toán tiền vé tàu, vé xe, vé máy bay, phí qua phà, cầu, đường, đò; phí sân bay, phí bến bãi, thuê mướn xe ô tô, taxi, xe máy, xe đi lại ... ; cước hành lý phục vụ cho chuyến công tác mà CBNV đã trực tiếp chi trả theo giá cước vận tải hành khách quy định hiện hành (ghi trên vé hợp lệ, hợp pháp).



**QUY ĐỊNH CHẾ ĐỘ  
CÔNG TÁC, CÔNG TÁC PHI**

Mã tài liệu: AES-NS-QĐ 03

Phiên bản: Ver 2.0

Ngày ban hành: 15/5/2022

- Hạng vé tàu, xe, máy bay được quy định tại Phụ lục số 1: Định mức đi công tác.
- CBNV đi bằng phương tiện máy bay, tàu, xe khách bắt buộc phải có cước vé chiều đi và chiều về mới được thanh toán khoản đó.

*b/ Phụ cấp lưu trú :*

- Phụ cấp lưu trú là nhằm hỗ trợ thêm tiền ăn, ở, tiêu vặt, phí phục vụ ... ở mức bình thường trong những ngày đi công tác (không có bữa, rượu, chiều dài, tiếp khách, mua quà ...), tính từ ngày bắt đầu đi công tác cho đến khi về đến nơi đi tính theo Giấy đi đường.
- Phụ cấp công tác chỉ được áp dụng trong trường hợp người được cử đi công tác theo Giấy giới thiệu hoặc Giấy đi đường do TGD hoặc người được TGD uỷ quyền phê duyệt đi đến địa điểm cách xa nơi làm việc từ 30Km trở lên và *có xác nhận của nơi đến công tác* (đầu của cơ quan, đơn vị liên hệ, khách sạn ở nơi công tác trong nước hoặc đầu của cơ quan xuất nhập cảnh trong trường hợp đi công tác ở nước ngoài).
- Mức phụ cấp lưu trú *trong nước* quy định theo : Phụ lục 1 : Định mức công tác

*c/ Tiền thuê chỗ ở: Theo Phụ lục 1 : Định mức công tác*

- + Trường hợp đặc biệt phải thuê chỗ ở mức cao hơn định mức trên thì phải được TGD đồng ý thanh toán theo hoá đơn thực tế hợp lý, hợp lệ.
- + Trường hợp người đi công tác tự thu xếp được chỗ ở (ngoài hệ thống dịch vụ khách sạn, nhà trọ, nhà nghỉ ... ) mà vẫn đảm bảo được hiệu quả công việc thì được thanh toán mức khoán tự sắp xếp chỗ ở là 100.000đ/người/ngày.
- Các trường hợp đi công tác đi, về trong ngày hoặc đã được công ty, đơn vị nơi đến công tác bố trí chỗ ở thì không áp dụng thanh toán tiền thuê chỗ ở.
- CBNV đi *công tác ở nước ngoài* được thanh toán tiền thuê chỗ ở theo hoá đơn chứng từ hợp lệ, phù hợp với thực tế tại nơi công tác ở nước ngoài và theo dự toán được duyệt.

*d/ Tiền khoán công tác phí hàng tháng:*

+ CBNV phải thường xuyên đi công tác lưu động, quan hệ giao dịch trong và ngoài tỉnh/TP dưới 30km/ngày và trên 15ngày/tháng (mà không thanh toán phụ cấp đi đường theo ngày được quy định tại điểm b mục 4.2.2) thì được thanh toán tiền khoán công tác phí hàng tháng là **300.000 đ/người/tháng** để chi tiêu cho hao mòn xe, nhiên liệu, phí giữ xe ... của cá nhân (sử dụng phương tiện cá nhân).

+ CBNV đi công tác dài ngày: tức từ 30km trở lên và thời gian công tác trên 30 ngày thì sẽ áp dụng mức khoán công tác phí hàng tháng. Mức tiền khoán cụ thể do TGD hoặc người được TGD uỷ quyền quyết định phê duyệt thanh toán theo từng tháng bằng văn bản.

+ Đối với CBNV đi công tác mà không lấy được đầy đủ hóa đơn VAT theo quy định của BTC thì khi làm thanh toán sẽ được thanh toán số tiền bằng đúng giá trị thực tế chuyển đi (với mức chi phí theo hạn mức được duyệt). Tuy nhiên, các hóa đơn, chứng từ chứng minh cho các khoản chi phải tập hợp và kẹp đầy đủ vào bộ chứng từ thanh toán.

*e/ Các khoản phí, lệ phí khác theo thông lệ quốc tế* (trường hợp đi công tác ở nước ngoài) được thanh toán theo hoá đơn chứng từ hợp lệ, phù hợp với thực tế tại nơi công tác.

**2.3. Các giấy tờ hợp lệ để làm thủ tục thanh toán:**

1. Quyết định cử đi công tác. Phòng HCNS sẽ giữ bản gốc, photo Quyết định gửi cho đoàn hoặc cá nhân đi công tác kẹp vào hồ sơ thanh toán.





**QUY ĐỊNH CHẾ ĐỘ  
CÔNG TÁC, CÔNG TÁC PHÍ**

Mã tài liệu: AES-NS-QĐ 03

Phiên bản: Ver 2.0

Ngày ban hành: 15/5/2022

2. Giấy đi đường của người đi công tác có đóng dấu xác nhận của cơ quan; đơn vị nơi đến công tác (hoặc của khách sạn, nhà khách nơi lưu trú). Nếu đi công tác theo đoàn thì mỗi người trong đoàn phải có 1 tờ Giấy đi đường riêng.
3. Hóa đơn, chứng từ mua vé hợp pháp theo quy định của pháp luật; khi đi công tác bằng các phương tiện giao thông hoặc giấy biên nhận của chủ phương tiện. Riêng chứng từ thanh toán khi đi là cước vé máy bay hoặc vé điện tử.
4. Hóa đơn, chứng từ thuê phòng nghỉ/ ăn uống/ đi lại ...
5. Báo cáo công việc.

**V/ BIỂU MẪU KÈM THEO:**

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| 1. Giấy đề nghị đi công tác                    | mã số: AES_BM_NS_01       |
| 2. Giấy giới thiệu                             | theo mẫu có sẵn           |
| 3. Kế hoạch đi công tác                        | mã số: AES_BM_NS_02       |
| 4. Quyết định cử đi công tác                   | mã số: AES_QĐ - NS - 03   |
| 5. Tạm ứng                                     | mã số: AES_TƯ - KT - 04   |
| 6. Báo cáo kết quả công tác                    | mã số: HC - 12 - BM05     |
| 7. Đề nghị TT+ Bảng kê thanh toán công tác phí | mã số: AES - TT - KT - 06 |
| 8. Đề nghị TT tạm ứng                          | mã số: AES - TT - KT - 07 |





**QUY ĐỊNH CHẾ ĐỘ  
CÔNG TÁC, CÔNG TÁC PHÍ**

Mã tài liệu: AES-NS-QĐ 03  
Phiên bản: Ver 2.0  
Ngày ban hành: 15/5/2022

**Phụ lục 1: ĐỊNH MỨC CÔNG TÁC**

Nội dung	Ban TGD	Giám đốc/Phó GD Khối	Trưởng phòng/Phó phòng/Trưởng nhóm	Nhân viên
Định mức vé máy bay	VNairline (hoặc Bamboo)	VNairline (hoặc Bamboo)	Bamboo /VietJet	Bamboo /VietJet
	Ưu tiên chọn bay giờ hợp lý để giá cả hợp lý, không cao quá	Ưu tiên chọn bay giờ hợp lý để giá cả hợp lý, không cao quá	Ưu tiên chọn bay giờ hợp lý để giá cả hợp lý, giá thấp nhất	Ưu tiên chọn bay giờ hợp lý để giá cả hợp lý, giá thấp nhất
Định mức tiền phòng	<b>Thành phố: Hà Nội, Hồ Chí Minh</b>			
	Không quá 1.500.000đ/đêm	Không quá 1.000.000đ/đêm	Không quá 800.000đ/đêm	Không quá 600.000đ/đêm
	<b>Thành phố: Quảng Ninh, Đà Nẵng, Hải Phòng</b>			
	Không quá 1.300.000đ/đêm	Không quá 900.000đ/đêm	Không quá 700.000đ/đêm	Không quá 500.000đ/đêm
	<b>Các Tỉnh còn lại</b>			
	Không quá 1.000.000đ/đêm	Không quá 800.000đ/đêm	Không quá 600.000đ/đêm	Không quá 400.000đ/đêm
	<b>Ban TGD</b>	<b>Giám đốc Khối</b>	<b>Trưởng phòng/Trưởng nhóm</b>	<b>Nhân viên</b>
Định mức phụ cấp lưu trú	<b>Thành phố: Hà Nội, Hồ Chí Minh</b>			
	400.000đ/người/ngày	300.000đ/người/ngày	250.000đ/người/ngày	200.000đ/người/ngày
	<b>Các Tỉnh còn lại</b>			
300.000đ/người/ngày	200.000đ/người/ngày	200.000đ/người/ngày	150.000đ/người/ngày	

Lưu ý:

- Định mức này đang xây dựng cho chi phí đi công tác đối với 1 người/1 chuyến.
- Nếu chuyến đi có nhiều người thì sẽ xếp 2 hoặc 3 người/1 phòng đảm bảo tuân thủ theo quy định đối với nơi lưu trú là khách sạn, nhà nghỉ, homestay... Khi đó mức thanh toán sẽ theo thực tế.
- Giờ bay sẽ ưu tiên bay giờ với giá vé không đắt nhất và bay giờ vàng.

## GIẤY ĐỀ NGHỊ ĐI CÔNG TÁC

Người đề nghị :		Ngày bắt đầu :	
Chức danh :		Ngày kết thúc :	
Cấp nhân sự :		Địa điểm làm việc :	
Phòng/Bộ phận :		Đơn vị :	
Địa điểm đi công tác :			

### I. Thành phần đoàn công tác gồm:

TT	Họ và tên	Đơn vị/bộ phận	Chức danh	Ghi chú
1.				

### II. Kế hoạch đi công tác

TT	Nội dung công việc	Thời gian làm việc		Đơn vị/Cá nhân làm việc
		Bắt đầu	Kết thúc	
1.				
2.				
3.				

### III. Chi phí Công tác dự tính:

#### 1. Chi phí đi chuyên, đi lại:

TT	Phương tiện	Hạng vé	Định mức	Số lượng	Thành tiền
1.	Máy bay	<input type="checkbox"/> Thương gia <input type="checkbox"/> Phổ thông	Theo quy định ở Phụ lục 1		
2.	Tàu hỏa	<input type="checkbox"/> Giường nằm <input type="checkbox"/> Ghế ngồi	Theo quy định ở Phụ lục 1		
3.	Ôtô	<input type="checkbox"/> Giường nằm <input type="checkbox"/> Ghế ngồi <input type="checkbox"/> Grab	Theo quy định ở Phụ lục 1		
4.	Phương tiện cá nhân hoặc đi chuyển bằng phương thức khác				Do Ban TGD phê duyệt kinh phí (để xuất trước khi thực hiện)
<b>Tổng cộng (1):</b>					

#### 2. Chi phí thuê chỗ ở, công tác phí và chi phí khác:

TT	Loại chi phí	Định mức	Số lượng	Thành tiền
1.	Chi phí thuê chỗ ở tại ...			

2.	Chi phí thuê chỗ ở tại ...			
3.	Phụ cấp lưu trú (đã ban hành)			
4.	Chi phí đi lại tại chuyển đi công tác			Theo thực tế
5.	Công tác phí khoán gọn (nếu có)			
6.	Khác			
Tổng cộng (2):				
<b>Tổng chi phí công tác dự tính: (1)+(2)</b>				<input type="text"/>

**IV. Chi phí Công tác dự tính:**

Số tiền đề nghị tạm ứng:

(Bằng chữ: .....)

Tôi xin cam đoan sẽ thực hiện hoàn tạm ứng và thanh toán chi phí công tác theo đúng quy định.

Hà Nội, ngày ..... tháng ..... năm 2022

**Người đề nghị**

**Trưởng Ban/Phòng/Bộ phận**

**PT HCNS**

**Tổng Giám đốc**

Phòng: .....

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

(Ban hành theo Thông tư số 200/2014/TT-BTC ngày  
22/12/2014 của BTC)

**GIẤY ĐI ĐƯỜNG**

Số: ...../GDD

Cấp cho: .....  
Chức vụ: .....  
Được cử đi công tác tại: .....  
Theo quyết định cử đi công tác số: .....  
Từ ngày ..... đến ngày .....

Ngày... tháng ..... năm 2022

**Người duyệt**

(Ký, họ tên, đóng dấu)

Tiền ứng trước: ..... VND  
Lương: ..... VND  
Công tác phí: ..... VND  
Cộng: ..... 0 VND

Nơi đi Nơi đến	Ngày	Phương tiện sử dụng	Độ dài chặng đường	Số ngày công tác	Lý do lưu trú	Chứng nhận của cơ quan (Ký tên, đóng dấu)
1	2	3	4	5	6	7
Nơi đi: Công ty Cổ phần giải pháp tự động hóa kỹ thuật Việt Nam Nơi đến: .....						
Nơi đi: ..... Nơi đến: .....						

**BẢNG KÊ THANH TOÁN CÔNG TÁC PHÍ**

STT	Nội dung	ĐVT	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền	Ghi chú
1	Phụ cấp đi đường				-	
1	Chi phí đi lại (vé máy bay/oto)				-	
2	Phòng nghỉ				-	
3	Phụ cấp lưu trú (theo định mức công tác phí)				-	
II	Công tác phí khoán gọn (nếu có)				-	
Tổng cộng ngày công tác (I+II)					-	

*Viết chữ: Không đồng.*

Ngày ..... tháng ..... năm 2022

**Duyệt**

Số tiền được thanh toán là:

**VND**

**Người đi công tác**

*(Ký, họ tên)*

**Phụ trách bộ phận**

*(Ký, họ tên)*

**Kế toán trưởng**

*(Ký, họ tên)*

**QUYẾT ĐỊNH**

V/v: Cử cán bộ đi công tác

- Căn cứ Điều lệ hoạt động và Quy chế quản lý của Công ty CP Giải pháp Tự động hóa Kỹ thuật Việt Nam;
- Theo yêu cầu công việc;
- Theo đề nghị của Giám đốc kinh doanh;

**TỔNG GIÁM ĐỐC  
CÔNG TY CP GIẢI PHÁP TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT VIỆT NAM  
QUYẾT ĐỊNH**

**Điều 1:** Cử các Ông/bà có tên sau đi công tác tại .....

TT	Họ và tên	Chức danh	Phòng ban	Ngày công tác (Từ... đến..)
1				
2				
3				

**Điều 2:**

- Các Ông/bà có tên trên có trách nhiệm thực hiện các công việc tại các địa điểm đến làm việc theo đúng kế hoạch công tác đã gửi Ban Giám đốc.
- Phụ cấp công tác của các Ông/bà sẽ được Công ty chi trả theo đúng quy định công tác phí đã đề xuất.

**Điều 3:**

- Các Ông/bà có tên trên, Phòng HCNS và Phòng Kế toán Tài chính chịu trách nhiệm thi hành Quyết định này và đảm bảo mọi quyền lợi của cán bộ được cử đi công tác.
- Quyết định này có hiệu lực từ ngày ký.

**Nơi nhận:**

- Như điều 3
- P.HCNS (lưu)

**CÔNG TY CP GIẢI PHÁP TỰ ĐỘNG HÓA  
KỸ THUẬT VIỆT NAM  
TỔNG GIÁM ĐỐC**

**Nguyễn Ngọc Văn Thành**

CÔNG TY CP GIẢI PHÁP TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT VIỆT NAM

Số 15B/1 - Ngõ 85, phố Nguyễn Lương Bằng, phường Nam Đồng, quận Đống Đa, Hà Nội

Mẫu số 03 - TT  
(Ban hành theo Thông tư số  
200/2014/TT-BTC ngày  
22/12/2014 của BTC)

### GIẤY ĐỀ NGHỊ TẠM ỨNG

Kính gửi: - BAN TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY  
- PHÒNG KẾ TOÁN

Họ tên người đề nghị:

Đơn vị/Bộ Phận:

Đề nghị cho tạm ứng số tiền:

Đồng

Viết bằng chữ:

#####

Nội dung tạm ứng:

Hình thức:

Tiền mặt "

Chuyển khoản "

Chuyển cho:

Thời hạn thanh toán:

Ngày tháng năm 2022

Tổng Giám đốc

Kế toán trưởng

Trưởng Bộ phận

Người đề nghị



**BÁO CÁO KẾT QUẢ ĐI CÔNG TÁC**

Người đi công tác:

Chức danh:

Đơn vị:

Ngày bắt đầu đi công tác:

Ngày kết thúc đi công tác:

Địa điểm công tác:

Nội dung công tác:

Kết quả thực hiện công việc:

STT	Nội dung công việc	Kế hoạch làm việc		Kết quả thực tế			Nguyên nhân không hoàn thành kế hoạch (nếu có)
		Thời điểm bắt đầu (3)	Thời điểm kết thúc (4)	Thời điểm bắt đầu (5)	Thời điểm kết thúc (6)	Nội dung công việc (7)	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I	Công việc theo kế hoạch công tác đã được phê duyệt						
II	Công việc phát sinh ngoài kế hoạch công tác đã được phê duyệt						

Người lập

Cán bộ quản lý trực tiếp

**CÔNG TY CP GIẢI PHÁP TỰ ĐỘNG HÓA  
KỸ THUẬT VIỆT NAM**

Số 15B/1 - Ngõ 85, phố Nguyễn Lương Bằng,  
phường Nam Đồng, quận Đống Đa, Hà Nội

**Mẫu số 05 - TT**

(Ban hành theo Thông tư số  
200/2014/TT-BTC ngày  
22/12/2014 của BTC)

**GIẤY ĐỀ NGHỊ THANH TOÁN**

Kính gửi: - **BAN TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY**  
- **PHÒNG KẾ TOÁN**

Họ tên người đề nghị:

Đơn vị/Bộ Phận:

Đề nghị cho thanh toán số tiền:

**Đồng**

Viết bằng chữ:

**###**

Nội dung thanh toán:

Hình thức:

Tiền mặt

Chuyển khoản

Chuyển cho:

**Tổng Giám đốc**

**Kế toán trưởng**

**Trưởng Bộ phận**

Ngày tháng năm 2022

**Người đề nghị**

## GIẤY THANH TOÁN TIỀN TẠM ỨNG

Ngày... tháng... năm ....

Số:.....

Nợ:.....

Có: .....

- Họ và tên người thanh toán:.....
- Bộ phận (hoặc địa chỉ):.....
- Số tiền tạm ứng được thanh toán theo bảng dưới đây:

Diễn giải	Số tiền
Λ	1
<b>I . Số tiền tạm ứng</b>	.....
<b>II . Số tiền đã chi</b>	0
Số tiền đã chi được thể hiện ở Sheet bên	.....
<b>III . Chênh lệch</b>	.....
1. Số tạm ứng chỉ không hết ( I - II )	.....
2. Chi quá số tạm ứng ( II - I )	.....

Tổng Giám đốc

(Ký, họ tên)

Kế toán trưởng

(Ký, họ tên)

Quản lý trực tiếp

(Ký, họ tên)

Người đề nghị thanh toán

(Ký, họ tên)