

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ

HỘI TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHAN THỊ BÍCH THỦY

**HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN
TRUYỀN THÔNG QUẢNG CÁO MAC VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Người hướng dẫn khoa học: TS. Đỗ Thị Tuyết

HÀ NỘI – 2023

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

PHAN THỊ BÍCH THỦY

**HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN
TRUYỀN THÔNG QUẢNG CÁO MAC VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Người hướng dẫn khoa học: TS. Đỗ Thị Tuyết

HÀ NỘI – 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về sự trung thực và có trích dẫn nguồn gốc rõ ràng. Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả luận văn.

PHAN THỊ BÍCH THỦY

LỜI CẢM ƠN

Em xin trân trọng cảm ơn các thầy cô trong Ban Giám hiệu trường Đại học Lao động- Xã hội, Phòng Quản lý đào tạo đã động viên, tạo mọi điều kiện để em có thể yên tâm với công việc nghiên cứu.

Hơn hết, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới TS. Đỗ Thị Tuyết - người đã hướng dẫn chỉ bảo tận tình, động viên em trong suốt quá trình nghiên cứu để hoàn thành luận văn này.

Em xin chân thành cảm ơn lãnh đạo, nhân viên của Công ty CP Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam đã nhiệt tình hỗ trợ trong quá trình nghiên cứu để em có thể hoàn thành bài viết tốt nhất.

Mặc dù đã cố gắng hoàn thành nội dung nghiên cứu bằng tất cả năng lực và cả sự nhiệt tình của bản thân, tuy nhiên luận văn này không thể tránh khỏi những thiếu sót, do giới hạn kiến thức và khả năng lý luận của mình, em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của các thầy, cô và đồng nghiệp để em có thể hoàn thiện hơn nữa kiến thức, cũng như bài luận văn.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

Lời cam đoan

Lời cảm ơn

Mục lục

Danh mục các chữ viết tắt

Danh mục bảng, biểu đồ, sơ đồ

DANH MỤC BẢNG

DANH MỤC BIỂU, SƠ ĐỒ

MỞ ĐẦU 1

1. Lý do chọn đề tài 1

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

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu 5

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu..... 6

5. Phương pháp nghiên cứu 6

6. Các đóng góp mới của luận văn 9

7. Kết cấu của luận văn..... 9

CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ NGƯỜI

LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP..... 10

1.1. Khái niệm cơ bản về hệ thống đãi ngộ lao động 10

1.1.1. Người lao động..... 10

1.1.2. Đãi ngộ lao động 10

1.1.3. Hệ thống đãi ngộ 12

1.1.4. Đãi ngộ tài chính 13

1.1.5. Đãi ngộ phi tài chính 13

1.2. Những nội dung cơ bản về hệ thống đãi ngộ lao động trong Doanh nghiệp 14

1.2.1. Căn cứ xây dựng hệ thống đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp 14

1.2.2. Mục tiêu của hệ thống đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp.....	15
1.2.3. Cơ cấu hệ thống đãi ngộ lao động cơ bản trong doanh nghiệp hiện nay	16
<i>1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống đãi ngộ lao động trong Doanh nghiệp</i>	26
1.3.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Doanh nghiệp	26
1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong Doanh nghiệp.....	27
<i>1.4. Bài học kinh nghiệm</i>	29
1.4.1. Các kinh nghiệm từ các công ty:.....	29
1.4.2. Bài học rút ra từ xây dựng hệ thống đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp	33
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN TRUYỀN THÔNG QUẢNG CÁO MAC VIỆT NAM	35
<i>2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền thông Quảng Cáo MAC Việt Nam</i>	35
2.1.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền thông Quảng Cáo MAC Việt Nam	35
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty	37
2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của Công ty	37
2.1.4. Lĩnh vực hoạt động kinh doanh	39
2.1.5. Số lượng, chất lượng và cơ cấu lao động	41
2.1.6. Kết quả hoạt động kinh doanh- Số liệu lao động các năm	42
<i>2.2. Phân tích thực trạng hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam</i>	46
2.2.1. Căn cứ xây dựng hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam.....	46

2.2.2. Mục tiêu hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam.....	52
.....	52
2.2.3. Cơ cấu hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam.....	53
2.2.4. Đánh giá hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam.....	74
2.3. <i>Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống đãi ngộ người lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam.</i>	82
2.3.1. Môi trường bên trong công ty	82
2.3.2. Môi trường bên ngoài công ty.....	84
2.4. <i>Đánh giá thực trạng hệ thống đãi ngộ người lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam.....</i>	85
2.4.1. Đánh giá về ưu điểm	85
2.4.2. Đánh giá về nhược điểm	88
2.4.3. Nguyên nhân	90

CHƯƠNG 3 PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN TRUYỀN THÔNG QUẢNG CÁO MAC VIỆT NAM 93

3.1. <i>Phương hướng và mục tiêu hoàn thiện hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam.....</i>	93
3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty.....	93
3.1.2. Định hướng hoàn thiện hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam.....	93
3.1.3. Mục tiêu hoàn thiện hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam.....	95
3.2. <i>Các giải pháp hoàn thiện hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam.....</i>	96

3.2.1. Giải pháp về đãi ngộ tài chính	96
3.2.2. Giải pháp hoàn thiện đãi ngộ phi tài chính	100
KẾT LUẬN	107
TÀI LIỆU THAM KHẢO	108
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

BHXH: Bảo hiểm xã hội

CP: **CỔ PHẦN**

LĐ: **LAO ĐỘNG**

NLĐ: **NGƯỜI LAO ĐỘNG**

NSNN: **NGÂN SÁCH NHÀ NƯỚC**

SX: **SẢN XUẤT**

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

DANH MỤC SƠ ĐỒ:

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức Group vận hành	38
Sơ đồ 2.2. Cơ cấu tổ chức bộ phận Hành chính Nhân sự	38

DANH MỤC BẢNG:

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh và số liệu lao động qua các năm (2019-tháng 5/2023).....	42
Bảng 2.2. Các căn cứ xây dựng hệ thống đãi ngộ của lao động của Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam.....	46
Bảng 2.3. Lương bình quân theo chức vụ hàng tháng của MCV	55
Bảng 2.4. Chính sách thưởng dựa trên thành tích làm việc của Công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam.....	59
Bảng 2.5. Tổng hợp các khoản phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi của Công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam.....	60
Bảng 2.6. Quy định trợ cấp điện thoại của công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam.....	62
Bảng 2.7. Đánh giá sự hài lòng của người lao động với hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam	78
Bảng 2.8. Đánh giá của NLD với các chính sách đãi ngộ mới.....	79
Bảng 2.9. Thống kê số liệu quỹ tiền lương và thu nhập tại công ty giai đoạn 2020 – 2022	80
Bảng 2.10. Tỷ lệ lao động được đào tạo, bồi dưỡng giai đoạn 2020 – 2022 tại công ty.....	81

Bảng 2.11. Tỷ lệ lao động được thăng chức, luân chuyển giai đoạn 2020 – 2022 tại công ty	81
Bảng 3.1: Đề xuất xây dựng tiêu chí đánh giá của tác giả.....	98
Bảng 3.2. Đề xuất bảng hệ số đánh giá hoàn thành công việc của tác giả	99

DANH MỤC BIỂU

<u>Biểu đồ 2.1. Cơ cấu tỷ lệ nguồn doanh thu</u>	43
<u>Biểu đồ 2.2. Tăng trưởng doanh thu</u>	44
<u>Biểu đồ 2.3. Đánh giá về công tác tiền lương của công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam.....</u>	56
<u>Biểu đồ 2.4. Đánh giá về chế độ phúc lợi, phụ cấp, trợ cấp của Công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam.....</u>	63
<u>Biểu đồ 2.5. Đánh giá về môi trường làm việc của công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam.....</u>	65
<u>Biểu đồ 2.6. Đánh giá về cơ hội học tập và thăng tiến của công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam</u>	69
<u>Biểu đồ 2.7. Đánh giá về đãi ngộ qua công việc của công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam.....</u>	72

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Tác động của Covid-19 trên toàn thế giới đã tạo nên những thay đổi lớn trong nhận thức về việc trả lương và khen thưởng đối với cả người sử dụng lao động cũng như người lao động (NLĐ). Làm việc tại nhà - một điều hiếm khi xảy ra trước đây thì hiện nay lại là một phần bình thường mới. Để thích ứng với nhu cầu của một thế giới hậu Covid, các công ty đang áp dụng cách tiếp cận “tổng đãi ngộ” hay “chính sách đãi ngộ tổng thể” mang tính toàn diện hơn và tối ưu hơn các cách tiếp cận trước đây về lương thưởng đãi ngộ.

Mặc dù lương thưởng rất quan trọng nhưng không phải là yếu tố duy nhất thu hút nhân tài hàng đầu. Nhiều nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng: nhân viên ngày càng coi trọng các yếu tố ngoài lương thưởng như môi quan hệ nhân viên - quản lý, cơ hội phát triển nghề nghiệp... khi xem xét làm việc tại một công ty. Để tối ưu chiến lược đãi ngộ dành cho nhân viên, các công ty còn mở rộng hơn các loại đãi ngộ khác như môi trường làm việc tích cực và văn hóa làm việc, khả năng kết hợp làm việc tại nhà, đào tạo và các cơ hội học tập, phát triển nghề nghiệp, luân chuyển công việc, các đặc quyền của công ty và một số các ưu đãi phi tài chính khác. Tuy nhiên không có một hệ thống đãi ngộ chung nào áp dụng được cho tất cả các doanh nghiệp.

Vì vậy, mỗi tổ chức cần áp dụng một cách tiếp cận linh hoạt đối với chiến lược hệ thống đãi ngộ lao động phù hợp với nhu cầu nhân viên của mình với lĩnh vực kinh doanh và với đặc điểm của thị trường.

Trong bối cảnh thị trường lao động có nhiều biến động như hiện nay thì hệ thống đãi ngộ lao động hợp lý trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết, đòi hỏi phải áp dụng hệ thống đãi ngộ tiên tiến và cập nhật đồng thời phù hợp với điều kiện tại Việt Nam. Hệ thống đãi ngộ hiệu quả sẽ là chất kết dính giữa con người và tổ chức. Nhờ đó doanh nghiệp có sự ổn định về nhân sự để đạt được mục tiêu đặt ra; NLĐ tìm thấy niềm vui, hạnh phúc và sự đam mê trong công việc, làm việc hết lòng vì tổ chức.

Qua thời gian công tác tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam tôi nhận thấy hệ thống đãi ngộ lao động tại công ty phần nào đã phát huy được vai trò của nó, nhưng qua thời kỳ dịch bệnh Covid kéo dài nhiều điểm hạn chế đã lộ diện cần được sửa chữa, khắc phục để phù hợp với thời cuộc và tình hình chung, đặc biệt là việc cần thiết cập nhật một hệ thống đãi ngộ lao động tiên tiến và phù hợp hơn. Với những kiến thức tiếp thu được qua quá trình học tập cùng với sự hỗ trợ của GVHD TS. Đỗ Thị Tuyết tôi chọn “*Hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam*” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Trong quá trình thực hiện nghiên cứu về hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam, tác giả đã tìm đọc một số công trình nghiên cứu khoa học viết về chính sách phát triển nhân lực, công tác đãi ngộ lao động và những tài liệu, vấn đề liên quan. Trong mỗi một công trình nghiên cứu đều thể hiện sự tìm tòi, khảo sát thực tế, phân tích và đưa ra những lập luận sắc bén về những vấn đề bất cập còn tồn tại trong chiến lược đãi ngộ lao động tại các doanh nghiệp.

(1) Đỗ Thị Tươi (2013) “*Hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong các doanh nghiệp ở Hà Nội*” trong đó, tác giả đã đưa ra quy trình trả lương theo kết quả thực hiện công việc, đánh giá thực trạng việc trả lương theo kết quả thực hiện công việc tại các doanh nghiệp ở Hà Nội, từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện phương pháp trả lương theo kết quả công việc cho các doanh nghiệp ở Hà Nội.

(2) Đỗ Thị Bích (2014) “*Đãi ngộ phi tài chính tại Công ty cổ phần viễn thông FPT*”, Đại học Lao động - Xã hội. Trong nghiên cứu này, tác giả đã tiến hành hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về đãi ngộ phi tài chính trong doanh nghiệp, bên cạnh đó tác giả đã sử dụng các phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp và sơ cấp để so sánh, phân tích và đánh giá thực trạng công tác đãi ngộ phi tài chính

tại công ty cổ phần viễn thông FPT hiện nay. Qua đó, luận văn của tác giả đã làm sáng rõ những mặt ưu điểm và những vấn đề còn tồn tại trong công tác đãi ngộ phi tài chính của FPT Telecom như công tác bố trí sử dụng lao động chưa căn cứ vào nguyện vọng của NLD, công tác đánh giá còn nặng về ý kiến chủ quan và nhân viên trẻ còn thiếu sự hỗ trợ từ cấp trên trong quá trình khởi đầu công việc tại công ty... Đây là những vấn đề công ty cần quan tâm và cải thiện. Nhìn chung luận văn đã đưa ra được đầy đủ các vấn đề liên quan đến đãi ngộ phi tài chính và đưa ra được một số những giải pháp mang tính thực tiễn cao để hoàn thiện hoạt động đãi ngộ này.

(3) Mai Duy Tuấn (2014), *“Hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhân lực của Công ty Bất động sản Viettel”*, Đại học Thương mại. Nghiên cứu của tác giả tập trung khung lý thuyết liên quan đến xây dựng chính sách đãi ngộ nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm từ mục tiêu, căn cứ, nội dung về chính sách đãi ngộ nhân lực và tầm quan trọng của chính sách này với các hoạt động liên quan đến quản trị nhân lực của doanh nghiệp như thu hút, tuyển chọn, giữ chân, khuyến khích NLD. Trên cơ sở lý thuyết, luận văn đã tìm hiểu thực tiễn về chính sách đãi ngộ tại công ty Bất động sản Viettel hiện nay và rút ra được tầm quan trọng của chính sách đãi ngộ nhân lực trong công ty là công cụ cạnh tranh hiệu quả không chỉ trong việc thu hút, giữ chân nhân lực mà còn giúp doanh nghiệp định vị được vị thế của mình trên thị trường. Tổng kết lại, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm đổi mới chính sách đãi ngộ tại công ty hướng đến mục tiêu sử dụng hiệu quả nguồn lực lao động như thay đổi triết lý đãi ngộ nhân lực, thay đổi phương thức thiết kế hệ thống lương thưởng...

(4) “Nghiên cứu ứng dụng trả lương theo hiệu suất (KPI) đối với giảng viên trong các trường đại học Việt Nam” tác giả: Phạm Thị Thanh Hà, Chu Thị Thủy, Đinh Gia Bảo (2023 Trường Đại học Thương mại) NCKH đăng trên “Tạp chí Công Thương” online ngày 12.3.2023.

(5) Kết quả nghiên cứu Lê Minh Thủy (Khoa Du lịch, Trường Đại học Hạ Long) “Một số giải pháp giữ chân nhân lực khách sạn sau đại dịch Covid-19”, ngày 06/10/2022, bài viết phân tích những nguyên nhân tác động đến mức độ suy giảm của nhân lực khách sạn, lấy điển hình nghiên cứu về nhân lực du lịch của tỉnh Quảng Ninh, từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm giữ chân và phát triển nguồn nhân lực phục vụ cho ngành khách sạn cho giai đoạn tới.

(6) Vực dậy nguồn nhân lực hậu Covid-19: Phải vượt qua ba thách thức lớn- Hà Lê – vneconomy ngày 31/05/2022 “Muốn thúc đẩy nhanh quá trình phục hồi và tăng trưởng thì các doanh nghiệp cần phải quan tâm đến sức khỏe nguồn lực lao động.”

(7) Michael Armstrong, một trong những nhà nghiên cứu được tôn vinh trên thế giới trong ngành quản trị nhân lực với cuốn sách nổi tiếng của ông “Quản trị nguồn nhân lực chiến lược” (Ấn bản năm 2008) cũng chỉ rõ chiến lược đãi ngộ nhân lực giúp xác định được mục đích, phương hướng mà tổ chức doanh nghiệp muốn làm trong dài hạn để và thực hiện các chính sách đãi ngộ và từ đó đạt được các mục tiêu kinh doanh của nó và đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan. Các đãi ngộ nhân lực bao gồm cả đãi ngộ tài chính và phi tài chính đều dựa trên sự hiểu biết về nhu cầu của tổ chức và nhân viên và làm thế nào họ có thể hài lòng nhất, được củng cố bởi triết lý đãi ngộ, thể hiện những gì tổ chức doanh nghiệp tin rằng nên là cơ sở mà mọi người quý trọng và khen thưởng và đây chính là nền tảng để giúp doanh nghiệp xác định và đạt được các mục tiêu về mức độ động lực và hiệu suất của đội ngũ nhân lực, sự cam kết với tổ chức cũng như sự hài lòng và gắn kết với công việc của người lao động.

Như vậy, chúng ta nhận thấy rằng trong các nghiên cứu của một số tác giả cả trong nước và quốc tế, mỗi nghiên cứu dù có những cách tiếp cận và nhìn nhận vấn đề khác nhau, nhưng đều hướng tới mục đích khẳng định vai trò quan trọng của đãi ngộ nhân lực trong các tổ chức và doanh nghiệp. Mỗi nghiên cứu hay ấn phẩm dù có phạm vi nghiên cứu và đối tượng nghiên cứu về nội dung đãi ngộ nhân lực khác nhau từ quốc tế hay trong nước, từ khối doanh

nghiệp công đến các doanh nghiệp thương mại đều đưa ra những kết quả và thành tựu nghiên cứu có giá trị tham khảo cao đối với các tổ chức doanh nghiệp. Tuy nhiên bước vào cuộc cách mạng 4.0 và thời kỳ phục hồi kinh tế xã hội sau đại dịch Covid 19 vẫn có chưa có nhiều công trình nghiên cứu chính thống nào viết về Hệ thống đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp đáp ứng những thay đổi với thời cuộc. Trong thời đại tri thức ngày nay, khi thị trường lao động ngày càng cạnh tranh khốc liệt thì việc thu hút và giữ chân những nhân viên xuất sắc luôn là bài toán nan giải của những người làm Nhân sự. Con đường trực tiếp để giải được bài toán này chính là việc quản lý Hệ thống đãi ngộ lao động.

Sức mạnh của Hệ thống đãi ngộ nằm ở chỗ khi chiến lược kinh doanh, chiến lược nhân sự liên kết với chiến lược về Hệ thống đãi ngộ thì kết quả mang lại là tổ chức có những nhân viên tận tâm, làm việc đầy cảm hứng, sẵn sàng đóng góp thời gian, tài năng của họ ở mức cao nhất. Nhờ đó lợi nhuận Công ty tăng và tạo vị thế cạnh tranh trên thị trường.

Hiện nay, tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam chưa có công trình nghiên cứu nào về hệ thống đãi ngộ lao động, với mục tiêu đóng góp ý tưởng và kết quả làm việc của mình vào công tác hoàn thiện chiến lược đãi ngộ lao động tại công ty, tác giả chọn vấn đề “Hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam” để nghiên cứu và hi vọng với nghiên cứu của mình cùng với sự hỗ trợ đồng hành của các thầy cô trong quá trình thực hiện sẽ tạo ra một “thành phẩm” khả thi nhất, phù hợp nhất với công ty để có thể áp dụng vào thực tế.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

** Mục đích nghiên cứu của đề tài:*

Vai trò của hệ thống đãi ngộ lao động trong công tác quản trị doanh nghiệp.

Đánh giá hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty CP Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam.

Dựa vào kết quả nghiên cứu có được, đề xuất một số giải pháp hoàn thiện hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty CP Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam.

** Nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài là:*

- Hệ thống hóa lý thuyết về hệ thống đãi ngộ lao động của doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam.

- Đề xuất giải pháp hoàn thiện hệ thống đãi ngộ lao động cho Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng: Hệ thống đãi ngộ lao động tại doanh nghiệp.

Về không gian: Nghiên cứu tại Công ty CP Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam.

Về thời gian: Dữ liệu, tài liệu nghiên cứu từ 2020 đến 2022, giải pháp đề xuất cho giai đoạn 2023 đến 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập dữ liệu:

+ Dữ liệu thứ cấp: Thông số dữ liệu được lấy và phân tích từ các báo cáo tài chính giai đoạn 2019-2022 cập nhật thông tin 2023. Ngoài ra số liệu cũng được tham khảo từ các nghiên cứu khoa học, giáo trình, luận văn, các phương tiện truyền thông, Internet...và các dữ liệu tài liệu về hệ thống đãi ngộ lao động của Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam trong 3 năm gần đây.

+ Dữ liệu sơ cấp: Phương pháp điều tra được sử dụng để đánh giá về hệ thống đãi ngộ lao động của Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam phối hợp với kết quả thu được của các phương pháp khác để làm cơ sở đưa ra nhận xét và kết luận.

Trước khi khảo sát ý kiến người lao động tác giả đã tiến hành phỏng vấn sâu, phỏng vấn trực tiếp về các câu hỏi dưới góc độ quản trị về hệ thống đãi ngộ, các câu hỏi này dành cho đối tượng quản lý cấp Trưởng phòng trở lên, để đánh giá hiệu quả mục tiêu quản trị của hệ thống hiện nay.

Phần khảo sát người lao động, tác giả sử dụng phương pháp điều tra chọn mẫu ngẫu nhiên, điều tra 120/400 cán bộ, nhân viên đang công tác tại Công ty từ cán bộ lãnh đạo đến các trưởng phó phòng phòng, bộ phận và nhân viên. Như vậy tổng số phiếu điều tra mà tác giả thực hiện là 120.

Số phiếu phát ra: 120 phiếu. Số phiếu thu về 120 phiếu, số phiếu hợp lệ: 120 phiếu, số phiếu không hợp lệ: 0

- Phương pháp xử lý dữ liệu: Luận văn sử dụng các phương pháp thống kê mô tả để phân tích, so sánh tổng hợp và khái quát hóa lý luận, luận giải thực tiễn và đề xuất giải pháp cho đề tài nghiên cứu.

- Phương pháp suy luận, diễn giải: dựa trên cơ sở những số liệu thực tế thu thập được cũng như khung lý thuyết về hệ thống đãi ngộ lao động, tác giả tiến hành đánh giá thực trạng hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam từ năm 2020 đến năm 2022 nhằm xác định những mặt được và chưa được trong thực tế hệ thống đãi ngộ tại doanh nghiệp cũng như nguyên nhân của chúng.

Bước 1: Xác định mẫu nghiên cứu

+ Đối tượng nghiên cứu là toàn bộ cán bộ nhân viên trong Công ty;

+ Số lượng phiếu điều tra phát ra là 120 phiếu

Bước 2: Thiết kế mẫu nghiên cứu

+ Mẫu phiếu điều tra được thiết kế gồm 2 phần chính là phần thông tin cá nhân và phần câu hỏi điều tra;

+ Phần thông tin cá nhân của người được điều tra bao gồm: họ tên, giới tính, chức vụ, thâm niên...

+ Phần câu hỏi điều tra bao gồm các câu hỏi liên quan đến việc đánh giá hệ thống đãi ngộ của Công ty.

Bước 3: Tổng hợp, xử lý phiếu kết quả khảo sát

Tổng hợp kết quả khảo sát theo từng câu hỏi, tính tỷ lệ phần trăm cho từng đáp án trong mỗi câu và phân tích kết quả thu được.

Phương pháp so sánh: So sánh các kết quả về hoạt động kinh doanh, tình hình lao động của Công ty qua các năm, những đánh giá của NLD về thực trạng chính sách đãi ngộ nhân lực tại Công ty.

Phương pháp phân tích, tổng hợp: Từ những dữ liệu tác giả chuyển về dạng số liệu cụ thể sau đó tiến hành phân tích tổng hợp, đưa ra các nhận xét, kết luận về vấn đề nghiên cứu.

Đặc điểm mẫu điều tra như sau:

Về vị trí làm việc:

STT	Bộ phận	Số lượng điều tra	Tỷ lệ	Tổng số lượng	Tỷ lệ
1	Khối quản lý chung	7	6%	11	2%
1.1	GB BP/ GB Cty TV	7	6%	11	2%
2	Khối Văn phòng (BO)	40	33%	51	10%
2.1	HCNS	10	8%	15	3%
2.2	Kế toán	16	13%	22	5%
2.3	Tài chính	8	7%	8	2%
2.4	Nguồn vốn	2	2%	2	0%
2.5	Pháp chế	4	3%	4	1%
3	Khối Dự án	16	13%	59	12%
3.1	Kế hoạch	8	7%	17	3%
3.2	Dev	8	7%	42	9%
4	Khối Kinh doanh	12	10%	182	37%
4.1	Kinh doanh	12	10%	182	37%
5	Khối Sản xuất	22	18%	79	16%
5.1	Dụng	5	4%	12	2%
5.2	Biên tập	6	5%	18	4%
5.3	TCSX	8	7%	36	7%
5.4	QLSX	3	3%	13	3%
6	Khối Digital	23	19%	104	21%
6.1	Phát hành	18	15%	88	18%
6.2	Data	5	4%	16	3%
	Cộng	120		486	

Về thâm niên

Số năm làm việc	Số lượng điều tra	Tổng số lượng	Tỷ lệ điều tra	Tỷ lệ tổng
Dưới 1 năm	25	79	21%	16%
Từ 1-3 năm	28	122	23%	25%
Từ 3-5 năm	33	168	28%	35%
Từ 5-10 năm	22	84	18%	17%
Trên 10 năm	12	33	10%	7%
Cộng	120	486		

6. Các đóng góp mới của luận văn

Về mặt lý luận: Luận văn hệ thống hóa lý luận về hệ thống đãi ngộ lao động – tiếp cận theo khía cạnh quản trị doanh nghiệp.

Về mặt thực tiễn: Luận văn nêu ra được những mặt đã làm được trong hệ thống đãi ngộ lao động của Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam cũng như những mặt hạn chế còn phải khắc phục trong thời gian tới. Luận văn đã nêu ra được những nguyên nhân của những hạn chế trên và đưa ra được những giải pháp cụ thể khắc phục những hạn chế trên phù hợp với tình hình phát triển chung.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và tài liệu tham khảo, luận văn bao gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về hệ thống đãi ngộ người lao động trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng hệ thống đãi ngộ lao động tại công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam

Chương 3: Phương hướng và giải pháp hoàn thiện hệ thống đãi ngộ lao động tại công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG ĐÃ NGỘ NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm cơ bản về hệ thống đãi ngộ lao động

1.1.1. Người lao động

Theo Bộ Luật Lao Động 2019, NLĐ là người làm việc cho người sử dụng lao động theo một thỏa thuận, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành và giám sát của người sử dụng lao động [9].

Theo quan điểm của triết học Mác – Lê nin, NLĐ là chủ thể sáng tạo, là lực lượng sản xuất hàng đầu (Bộ Giáo dục và đào tạo, 2021) [1]. Theo đó, NLĐ là con người có tri thức, kinh nghiệm, kỹ năng lao động và năng lực sáng tạo nhất định trong quá trình sản xuất của xã hội. NLĐ là chủ thể sáng tạo, đồng thời là chủ thể tiêu dùng mọi của cải vật chất, xã hội.

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

1.1.2. Đãi ngộ lao động

Theo Hoàng Văn Hải (2011), “đãi ngộ nhân lực là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của NLĐ để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp” [6]. Theo tác giả, đãi ngộ nhân lực là một quá trình mà trong đó mối quan hệ giữa NLĐ và người sử dụng lao động được thể hiện cơ bản nhất, đồng thời quá trình này có liên quan chặt chẽ đến việc thoả mãn những nhu cầu cơ bản nhất của NLĐ đó là

nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Hoạt động này được tiến hành nhằm thực hiện mục tiêu mà doanh nghiệp đưa ra.

Theo Nguyễn Hữu Thân (2008) thì cho rằng “lương bổng và đãi ngộ chỉ về mọi loại phần thưởng mà một cá nhân có thể nhận được để đổi lấy sức lao động của mình” [10]. Trong đó lương bổng và đãi ngộ không chỉ đơn thuần thể hiện ở mặt tài chính mà còn bao gồm các khía cạnh phi tài chính. Để nhận được những phần thưởng này, NLD phải cống hiến sức lực, trí tuệ cho doanh nghiệp và đóng góp vào sự phát triển của doanh nghiệp đó. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2010) định nghĩa “đãi ngộ nhân lực là các khoản thù lao và phúc lợi mà NLD nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ với tổ chức” [4]. Quan điểm này cho thấy, đãi ngộ là các khoản thu nhập tài chính và phi tài chính được doanh nghiệp chi trả cho NLD để họ thực hiện các công việc mà doanh nghiệp giao phó.

Theo Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhàn (2016), “đãi ngộ nhân lực là những đối đãi, đối xử thực tế của tổ chức, doanh nghiệp đối với NLD trong quá trình họ làm việc tại doanh nghiệp” [7].

Hoạt động đãi ngộ lao động là việc đối xử tương ứng với đóng góp của mỗi cá nhân trong quan hệ lao động với một công ty. Điều này thể hiện qua quyền lợi, phúc lợi phù hợp với thành tựu và cống hiến của họ.

Tóm lại, từ quan điểm của các nhà nghiên cứu trên có thể thấy rằng đãi ngộ lao động là một quá trình mà doanh nghiệp tiến hành đưa ra những đối đãi, chăm sóc về mặt vật chất và tinh thần dành cho NLD trong thời gian họ làm việc tại doanh nghiệp. Quá trình này nhằm mục tiêu khuyến khích, thúc đẩy NLD làm việc hiệu quả hơn đồng thời góp phần giữ chân NLD. “Đãi ngộ lao động” trong doanh nghiệp luôn là biện pháp lâu dài mang tính chiến lược cho sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Để tạo ra và khai thác đầy đủ động cơ thúc đẩy NLD làm việc thì cần phải có các chính sách đãi ngộ tài chính kết hợp với đãi ngộ phi tài chính nhằm tạo ra sự đồng bộ trong công tác đãi ngộ lao động

của doanh nghiệp, tạo động lực lao động và góp phần tạo nên sức mạnh tập thể của doanh nghiệp.

1.1.3. Hệ thống đãi ngộ

Theo O’Neal (1998), hệ thống đãi ngộ lao động bao gồm toàn bộ các giá trị mà NLĐ nhận được từ mối quan hệ lao động. [17]

Manus & Graham (2003), các thành phần trong hệ thống đãi ngộ lao động bao gồm tất cả các dạng trả công - gián tiếp cũng như trực tiếp, bên trong cũng như bên ngoài: lương cơ bản, lương biến đổi, phúc lợi và thù lao phi tài chính, bao gồm các giá trị nhận được từ chính công việc.[16]

Theo Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm (2010), hệ thống của thù lao lao động bao gồm 3 thành phần đó là thù lao cơ bản, các khoản khuyến khích và một số phúc lợi.[4]

Armstrong (2014) cũng đưa ra hệ thống đãi ngộ có các thành phần là thù lao tài chính và thù lao phi tài chính. Trong đó, thù lao tài chính như: lương cơ bản, lương biến đổi và phúc lợi; thù lao phi tài chính gồm thù lao phi tài chính bên trong (cá nhân, tập thể) và thù lao phi tài chính bên ngoài (cá nhân, tập thể).[15]

Trong các doanh nghiệp, hệ thống đãi ngộ được dùng để nói tới hệ thống tích hợp các chế độ đãi ngộ và khen thưởng của một doanh nghiệp dành riêng cho đội ngũ nhân viên của công ty. Hệ thống này được xây dựng nhằm tri ân sự cống hiến của nhân sự đóng góp vào sự phát triển chung của tổ chức, doanh nghiệp. Trên thực tế, hệ thống đãi ngộ một khi đã triển khai thành công sẽ đem lại giá trị tương đối lớn cho cả doanh nghiệp và nhân sự, do đó để phù hợp với thời cuộc và tạo lợi thế cạnh tranh, hiện nay các công ty đều có xu hướng tạo dựng hệ thống phúc lợi cho nhân viên minh bạch và rõ ràng hơn bao giờ hết.

1.1.4. Đãi ngộ tài chính

Theo Hoàng Văn Hải (2011), đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp là hình thức đãi ngộ bằng các công cụ tài chính, bao gồm nhiều loại khác nhau như tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi, cổ phần...[6]

Nguyễn Hữu Thân (2008) thì cho rằng đãi ngộ tài chính bao gồm đãi ngộ tài chính trực tiếp và đãi ngộ tài chính gián tiếp. Đãi ngộ tài chính trực tiếp được thực hiện bằng các công cụ như tiền lương, tiền thưởng, cổ phần. Đây là khoản tiền liên quan trực tiếp đến vị trí công việc và năng suất lao động, hiệu quả làm việc của nhân viên và chiếm tỉ trọng lớn trong thu nhập hàng tháng của nhân viên. Đãi ngộ tài chính gián tiếp là những khoản thu nhập không trực tiếp liên quan đến năng suất lao động cũng như hiệu quả làm việc của nhân viên và mang tính chất hỗ trợ cho cuộc sống của NLD như trợ cấp, phụ cấp, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm nhân thọ, đưa đón nhân viên...[10]

Tóm lại, đãi ngộ tài chính là khoản tiền mà doanh nghiệp chi trả cho nhân viên khi mà họ đảm nhận những công việc của doanh nghiệp giao cho họ. Đó là khoản thu nhập mà nhân viên được nhận cho số lượng, chất lượng công việc; cho những đóng góp trên mức bình thường của họ. Nó cũng có thể được trả cho nhân viên vì họ nhận thêm trách nhiệm hoặc công tác trong những điều kiện đặc biệt, hoặc là để NLD khắc phục những khó khăn trong cuộc sống. Đãi ngộ tài chính không chỉ bù đắp hao phí lao động mà nó còn là công cụ quan trọng nhằm khuyến khích, động viên NLD cống hiến hết khả năng, lòng nhiệt tình của mình cho hoạt động của công ty.

1.1.5. Đãi ngộ phi tài chính

Đãi ngộ phi tài chính thực chất là quá trình chăm lo đời sống của NLD thông qua các công cụ không phải tiền bạc. Những nhu cầu đời sống tinh thần của NLD rất đa dạng và ngày càng đòi hỏi nâng cao như niềm vui trong công việc, sự hứng thú, say mê làm việc, được đối xử công bằng, được kính trọng, được giao tiếp với mọi người, đồng nghiệp... (Hoàng Văn Hải, 2011). Trong

doanh nghiệp thì đãi ngộ phi tài chính được thực hiện thông qua công việc và môi trường làm việc. [6]

Thực tế cho thấy NLD trong doanh nghiệp, không chỉ có động lực duy nhất làm việc để kiếm tiền mà còn có những nhu cầu không thể thỏa mãn bằng vật chất, nói cách khác họ còn có giá trị khác để theo đuổi. Các công cụ đãi ngộ phi tài chính mang lại những giá trị lớn lao cho NLD về việc phát triển năng lực của bản thân và tạo ra tinh thần làm việc hăng say, hứng khởi. Đây là yếu tố ngày càng được chú trọng để cải thiện khả năng giữ chân và tạo động lực để NLD làm việc hiệu quả hơn.

1.2. Những nội dung cơ bản về hệ thống đãi ngộ lao động trong Doanh nghiệp

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

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

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

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

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

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

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

Xác định mục tiêu hệ thống đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp có liên quan chặt chẽ với các mục tiêu quản trị nhân lực và mục tiêu kinh doanh mà doanh nghiệp đặt ra theo các giai đoạn. Mục tiêu hệ thống đãi ngộ có thể là mục tiêu ngắn hạn, mục tiêu trung hạn, mục tiêu dài hạn nếu căn cứ vào thời gian thực hiện và mục tiêu cũng sẽ được xác định theo các mục đích cụ

thể như: Thu hút lao động; Giữ chân lao động; Tạo động lực cho NLD; Gắn kết NLD; Tạo ra sự công bằng trong tổ chức, Quản lý hiệu quả chi phí và Cải thiện hiệu suất.

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

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

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

1.2.3.1. Đãi ngộ tài chính

*** Tiền lương cố định**

Tiền lương cố định là thuật ngữ phản ánh số tiền mà NLD nhận được do thực hiện các nhiệm vụ công việc cụ thể. Theo Armstrong (2014), lương cố định là mức giá cho công việc. Mức giá này nhằm thu hút NLD đến các vị trí công việc khác nhau. NLD đảm nhiệm các vị trí công việc nào sẽ được nhận tiền lương theo vị trí công việc đó (lương theo vị trí). Lương cố định cũng có thể được gọi dưới cái tên là mức giá cho thời gian với tiền lương theo bản chấm công hoặc những NLD giản đơn làm các công việc theo giờ và được nhận tiền lương theo tuần, theo tháng hoặc theo năm (lương thời gian). Theo Trần Kim Dung (2015), lương cố định được tính theo thời gian hay còn gọi là tiền lương thời gian (theo giờ, theo ngày, theo tháng, theo năm) và lương cố định thường được ghi trong hợp đồng lao động và được xác định dựa trên cơ sở mức phức tạp của công việc, điều kiện làm việc, trình độ năng lực của NLD và giá thị trường. Các hình thức trả lương cố định được áp dụng tại các doanh nghiệp đó là trả lương theo thời gian và trả lương theo vị trí công việc. [3]

Trả lương theo thời gian: Là hình thức trả lương cho NLD dựa trên đơn

giá tiền lương theo thời gian và thời gian làm việc thực tế của NLD. Cách tính lương này thường được áp dụng đối với các công việc không xác định được mức lao động hoặc xác định mức lao động không chính xác, những công việc đòi hỏi phải phân công theo vị trí công việc hoặc theo chức danh; những công việc đòi hỏi chất lượng cao, các công việc mà năng suất, chất lượng phụ thuộc chủ yếu vào máy móc... (Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân, 2010; Phạm Công Đoàn, 2012; Đỗ Thị Tươi, 2012; M. Armstrong, 2014; Trần Kim Dung, 2015). [4], [5], [13], [15]

Công thức tính tiền lương theo thời gian: **TL_{tg} = ĐG_{tg} x TG_{tt}**

Trong đó, ĐG_{tg} là đơn giá tiền lương theo ngày được tính theo công thức: $\text{ĐG}_{tg} = (\text{ML}_{tt} \times \text{HSI}) / \text{Ngày công chuẩn}$; TG_{tg} là thời gian (ngày công) làm việc thực tế của NLD trong tháng.

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

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

Trả lương theo vị trí công việc hay trả lương theo chức danh: Đây là hình thức trả lương mà tiền lương NLD nhận được dựa theo vị trí công việc

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

$$\text{TLvt} = (\text{MLvt} \times \text{Ngày công thực tế}) / \text{Ngày công chuẩn}$$

*** Tiền lương biến đổi**

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

Theo Zingheim and Schuster (2008), lương biến đổi là công cụ khéo léo cho phép người sử dụng lao động trả lương cho NLD theo kết quả và những đóng góp của họ đối với mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp [18]. Trong ngắn hạn, lương biến đổi là công cụ có tính quyết định trong chiến lược trả công lao động của bất kỳ doanh nghiệp nào, nó giúp cho doanh nghiệp duy trì tính cạnh tranh và kiểm soát được chi phí. Lương biến đổi còn được coi là tiền thưởng và có nhiều loại bao gồm: Thưởng năng suất, chất lượng tốt; Thưởng do tiết kiệm vật tư, nguyên liệu; Thưởng do sáng kiến, cải tiến kỹ

thuật; Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh; Thưởng do hoàn thành tiến độ sớm so với quy định... Hiện nay, các tổ chức/doanh nghiệp còn áp dụng những chương trình cá biệt hóa tiền thưởng để tạo động lực cho những đối tượng lao động có năng lực và đang khan hiếm trên thị trường. Tiền thưởng có thể được trả theo định kỳ hoặc đột xuất.

Trả lương theo sản phẩm: Là hình thức trả lương cho NLD dựa trên đơn giá tiền lương theo sản phẩm và số lượng sản phẩm thực tế NLD làm ra. Cách tính lương này thường được áp dụng đối với các công việc có thể định mức được, công việc có dây chuyền sản xuất liên tục, các công việc có tính lặp đi lặp lại và không đòi hỏi trình độ lành nghề cao, năng suất lao động phụ thuộc chủ yếu vào nỗ lực của NLD và việc tăng năng suất không ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm (Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân, 2010) [4].

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

Trong đó, TL_{sp} là tiền lương theo sản phẩm; $ĐG_{sp}$ là đơn giá của 1 sản phẩm đạt tiêu chuẩn quy định; SL_{sp} là số lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn mà NLD làm ra.

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

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

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

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

Ngoài ra, doanh nghiệp cần tổ chức tốt nơi làm việc, tạo điều kiện về môi trường làm việc tối đa cho NLD phát huy được hết năng lực, tạo điều kiện thuận lợi cho việc tăng năng suất lao động và làm tốt công tác giáo dục ý

thức trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp để tránh khuynh hướng chạy theo số lượng mà không chú ý đến chất lượng, sử dụng tiết kiệm nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị.

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

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

Trả lương theo sản phẩm tập thể: Hình thức trả lương này thường áp dụng đối với những công việc đòi hỏi sự tham gia của nhiều người, công việc có tính chất tổng hợp, gồm nhiều khâu liên kết. Hình thức này kích thích NLD quan tâm đến kết quả cuối cùng của tập thể. Tiền lương trả cho tập thể được tính toán dựa trên đơn giá giao cho tập thể (tổ, đội, nhóm) và số lượng sản phẩm thực tế mà tập thể đó đạt được. Tiền lương của NLD trong tập thể nhận được sẽ căn cứ vào lượng tiền lương mà tập thể được nhận và năng suất của từng cá nhân NLD. Cách chia tiền lương cho cá nhân NLD trong tập thể có nhiều cách khác nhau nhưng thường căn cứ vào: Trình độ của NLD (thông qua hệ số mức lương của mỗi người); Thời gian làm việc thực tế của mỗi người; Mức độ tham gia tích cực, nhiệt tình của mỗi người vào kết quả thực hiện công việc của tập thể (Trần Kim Dung, 2015).[3]

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

công việc tổng hợp yêu cầu phải làm xong trong thời gian nhất định và chất lượng nhất định (Đỗ Thị Tươi, 2012).[13]

*** Phúc lợi**

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

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

Phúc lợi là thuật ngữ dùng để chỉ các dạng như trợ cấp, trả cho các trường hợp rủi ro, các gói bảo hiểm, ô tô đưa đón của tổ chức và một số đặc quyền gồm các khoản thù lao bổ sung được trả dưới nhiều dạng khác nhau bằng tiền hoặc cũng có thể cung cấp cho NLD những dạng thù lao không bằng tiền mặt như các chuyến du lịch, nghỉ ngơi hằng năm (Armstrong, 2014). [15]

*** Phụ cấp, trợ cấp tặng cổ phần...**

Phụ cấp: Phụ cấp là một khoản tiền được trả thêm cho NLD do họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc làm việc trong các điều kiện không bình thường. Tạo động lực thông qua phụ cấp có tác dụng tạo ra sự công bằng trong đãi ngộ, cũng là

một biện pháp ghi nhận sự đóng góp của NLD đối với doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể có các loại phụ cấp như: Phụ cấp trách nhiệm công việc; Phụ cấp độc hại, nguy hiểm; Phụ cấp khu vực; Phụ cấp thu hút; Phụ cấp lưu động...

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

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

1.2.3.2. *Đãi ngộ phi tài chính*

*** Môi trường làm việc**

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

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

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

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

*** Cơ hội học tập và thăng tiến**

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

*** Đãi ngộ thông qua công việc**

Phân công công việc công bằng, rõ ràng. Muốn làm được điều này, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống bản tiêu chuẩn công việc và bản mô tả

công việc rõ ràng, bài bản; hệ thống đánh giá thành tích phải được đánh giá theo các tiêu chuẩn rõ ràng, mang tính thực tiễn.

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

1.2.4. Tiêu chí đánh giá hệ thống đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp.

Tiêu chí hay tiêu chuẩn đánh giá hệ thống đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp gắn với mục tiêu và xuất phát từ mục tiêu hệ thống đãi ngộ lao động. Các mục tiêu hệ thống đãi ngộ lao động được xác định trong khâu xây dựng hệ thống đãi ngộ lao động là định hướng cho mọi hoạt động xây dựng và triển khai hệ thống đãi ngộ lao động. Các tiêu chuẩn đánh giá hệ thống đãi ngộ lao động phải gắn với trách nhiệm của đối tượng đảm trách. Tiêu chuẩn đánh giá hệ thống đãi ngộ lao động bao gồm tiêu chuẩn định tính và tiêu chuẩn định lượng.

Việc đánh giá hệ thống đãi ngộ để trả lời cho câu hỏi: Thế nào là một hệ thống đãi ngộ lao động tốt nhất, phù hợp nhất? Trả lời được đầy đủ các câu hỏi, các khía cạnh là tiêu chí xác định hệ thống đãi ngộ đã được hình thành.

Một hệ thống đãi ngộ tốt là hệ thống đãi ngộ mà trong đó nó góp phần mang đến động lực NLĐ và sức mạnh tập thể. Có thể kể đến như: Phong cách lãnh đạo, chế độ về HĐLĐ, thù lao, chính sách chăm lo đời sống sức khỏe, tinh thần, đãi ngộ thông qua công việc,

Đối với hệ thống đãi ngộ lao động thì tiêu chuẩn định tính được xác định gắn với từng thành phần trong cấu trúc trả công lao động và được xác định bằng các chỉ tiêu như: Mức độ gắn kết, hiệu quả tạo động lực của NLĐ...

Thù lao tài chính: mức độ gắn kết, hiệu quả tạo động lực của NLĐ thông

qua tiền lương cố định, mức độ gắn kết, hiệu quả tạo động lực của NLD thông qua tiền lương biến đổi, mức độ gắn kết, hiệu quả tạo động lực của NLD thông qua các chương trình phúc lợi tự nguyện (nghỉ mát, khuyến học, văn nghệ, thể thao...); mức độ gắn kết của NLD thông qua chính sách thù lao tài chính...

Thù lao phi tài chính: mức độ gắn kết, hiệu quả tạo động lực của NLD đối với môi trường làm việc, mức độ gắn kết, hiệu quả tạo động lực của NLD đối với học tập và bồi dưỡng, mức độ gắn kết, hiệu quả tạo động lực của NLD đối với cơ hội thăng tiến (phát triển sự nghiệp); mức độ gắn kết, hiệu quả tạo động lực của NLD thông qua chính sách thù lao phi tài chính...

Mức độ hoàn thành mục tiêu, sứ mệnh của hệ thống đãi ngộ của từng giai đoạn phù hợp.

Hệ thống đãi ngộ lao động là hoạt động giữ vị trí rất quan trọng vì nó là sợi dây kết nối lợi ích giữa NLD và doanh nghiệp. Do đó, khi đánh giá hệ thống đãi ngộ lao động thì các tiêu chuẩn định lượng được xác định rõ ràng thông qua các chỉ tiêu như:

Đãi ngộ tài chính: Năng suất lao động bình quân; Thu Nhập bình quân; Tỷ lệ chi phí tiền lương; Mức tăng thu nhập bình quân; Chi phí phúc lợi/NLD/năm; Hiệu quả kinh doanh (mức tăng lợi nhuận thuần, lợi nhuận trước thuế/NLD); ...

Đãi ngộ phi tài chính: hiệu quả tăng suất lao động thông qua môi trường làm việc; Tỷ lệ nghỉ việc; Tỷ lệ luân chuyển; Tỷ lệ thăng tiến; Chi phí đào tạo/NLD/năm; Tỷ lệ nhân viên được đào tạo/năm; ...

Việc xác định tiêu chuẩn đánh giá hệ thống đãi ngộ lao động đối với các doanh nghiệp dù dưới dạng định tính hay định lượng thì cần căn cứ vào tình hình cụ thể của từng doanh nghiệp và phải phù hợp với mục tiêu cũng như hệ thống đãi ngộ lao động mà doanh nghiệp đã xây dựng.

Mức độ về hiệu quả quản lý chi phí của doanh nghiệp đạt được tỉ lệ nào trong từng giai đoạn đặt ra.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống đãi ngộ lao động trong Doanh nghiệp

1.3.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Doanh nghiệp

1.3.1.1. Pháp luật lao động hiện hành

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

1.3.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, doanh nghiệp không những cạnh tranh về sản phẩm, dịch vụ, sự cạnh tranh còn diễn ra gay gắt về nguồn nhân lực. Các doanh nghiệp cạnh tranh trong cùng lĩnh vực sẵn sàng thu hút, lôi kéo những người lao động có trình độ, chất lượng cao bằng nhiều chế độ đãi ngộ tốt. Vì vậy doanh nghiệp phải có hệ thống đãi ngộ lao động đáp ứng được nhu cầu của người lao động, đi kèm là những biện pháp động viên, khen thưởng kịp thời, thỏa đáng. Thông qua hệ thống đãi ngộ cạnh tranh, doanh nghiệp mới có điều kiện tuyển dụng và giữ chân được đội ngũ NLD có trình độ, năng lực để thực hiện có hiệu quả mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

1.3.1.3. Đặc điểm của thị trường lao động

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

1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong Doanh nghiệp

1.3.2.1. Khả năng tài chính của doanh nghiệp

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

1.3.2.2. Quan điểm của nhà quản trị trong doanh nghiệp

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

1.3.2.3. Nhu cầu và lợi ích của người lao động

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

1.4. Bài học kinh nghiệm

1.4.1. Các kinh nghiệm từ các công ty:

1.4.1.1. Công ty cổ phần truyền thông VMG

Công ty cổ phần truyền thông VMG (VMG Media) được thành lập vào tháng 03/2006. Ban đầu, VMG Media chỉ là một nhóm nhỏ 8 người, tách ra từ công ty Phần mềm và truyền thông VASC, ngồi rải rác tại các vị trí còn trống trong tòa nhà số 4, Láng Hạ. Sau hơn 10 năm hoạt động và phát triển, từ những con người đầu tiên ấy, VMG đã trở thành một trong những cái tên được nhắc tới nhiều nhất trong lĩnh vực nội dung số tại Việt Nam với những đóng góp không nhỏ cho ngành công nghệ thông tin của nước nhà. Kể từ khi thành lập, VMG Media bằng việc kế thừa được những nền tảng vững vàng về nội dung số đa phương tiện, công ty đã dần từng bước khẳng định vị thế của mình trong thị trường công nghệ thông tin và truyền thông của Việt Nam cũng như khu vực. Bên cạnh đó, công ty cũng luôn luôn chú trọng đa dạng hóa những lĩnh vực hoạt động và kinh doanh mới với quyết tâm đưa VMG Media trở thành một trong những công ty có uy tín lớn trên thị trường.

Với quan điểm quản trị nhân lực của VMG là tài sản hữu hình chỉ là phương tiện, con người mới là vốn quý nhất của công ty. VMG là ngôi nhà chung, nơi người lao động được làm việc trong môi trường chuyên nghiệp, thân thiện và công bằng. Người lao động được tạo cơ hội phát triển bản thân, được cống hiến, ghi nhận và đãi ngộ xứng đáng. VMG đã xây dựng hệ thống đãi ngộ lao động đa dạng với nhiều hình thức tài chính và phi tài chính. Cụ thể:

Về đãi ngộ tài chính: công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian định kỳ vào ngày 25 hàng tháng. Thu nhập của NLĐ trong công ty chia thành hai phần là lương cơ bản và lương theo hiệu quả công việc. Công ty có hệ thống ngạch bậc lương theo chức danh dành cho cả nhân viên và cán bộ quản lý. Mỗi năm công ty sẽ tiến hành điều chỉnh thu nhập cho người lao động dựa trên thời gian gắn bó và thành tích làm việc trong những năm gần đây. Bên cạnh chế độ

tiền lương là chế độ tiền thưởng được chi trả theo kết quả kinh doanh của công ty và thưởng hoàn thành dự án cũng như các khoản thưởng hoa hồng dành cho đội ngũ nhân viên kinh doanh. Bên cạnh đó là chế độ phúc lợi bao gồm bảo hiểm y tế và xã hội, tổ chức tham quan, lương tháng 13, v.v... cho tất cả các NLD. Ngoài ra công ty còn triển khai chương trình bảo hiểm nhân thọ xét đóng 1 lần/ 1 năm đối với nhân viên chính thức đã gắn bó trên 1 năm.

Về đãi ngộ phi tài chính: công ty cũng khuyến khích đội ngũ NLD học tập nhằm nâng cao trình độ, phát triển chuyên môn bằng việc tài trợ học phí cho các khóa học, quy hoạch cán bộ. Nhân viên được làm việc trong môi trường an toàn và chuyên nghiệp. Kèm theo đó là các chương trình hướng đến gia đình của các thành viên trong công ty như tiệc tất niên cuối năm, ngày hội gia đình...

Nhìn chung, hệ thống đãi ngộ lao động của công ty khá rõ ràng, đáp ứng cơ bản nhu cầu của người lao động. Mặc dù vậy, công ty chưa đa dạng hoá một số hình thức trợ cấp, phụ cấp khi mà mới chỉ dừng ở các loại cơ bản như ăn trưa, xăng xe, gửi xe. Các chương trình đãi ngộ phi tài chính cũng chưa được quan tâm, đặc biệt là các hoạt động liên quan đến văn hoá doanh nghiệp.

1.4.1.2. Công ty công nghệ và nội dung số VTC (VTC Intecom)

Công ty VTC Công nghệ và Nội dung số (VTC Intecom) là đơn vị thành viên trực thuộc Tổng Công ty Truyền thông Đa phương tiện Việt Nam - VTC, chính thức đi vào hoạt động từ tháng 1/2006. Công ty có đội ngũ nhân sự trẻ, giàu tri thức, nhiệt huyết và sáng tạo. VTC Intecom là một trong những doanh nghiệp tiên phong xây dựng nền móng phát triển cho ngành công nghiệp nội dung số Việt Nam, góp phần thực hiện thắng lợi Đề án của Chính phủ “Đưa Việt Nam sớm trở thành nước mạnh về CNTT và truyền thông”. VTC Intecom là một trong những nhà cung cấp nội dung di động hàng đầu tại Việt Nam và là một trong những nhà phát hành trò chơi trực tuyến đầu tiên tại Việt Nam.

Chế độ đãi ngộ của công ty được đánh giá khá cao, đặc biệt là về thu nhập. Hệ thống đãi ngộ tài chính của công ty bao gồm các khoản tiền lương, tiền thưởng, các khoản phụ cấp, trợ cấp và phúc lợi đa dạng. Hệ thống thang bảng lương trong công ty được phân chia thành các “band” và dải lương, trong đó cấp bậc nhân viên nằm ở band 1-4, cấp quản lý là từ band 5 – band 8 và dải lương gồm 7 dải. Tùy vào vị trí công việc, năng lực, thâm niên, thành tích công tác mà người lao động sẽ được xếp vào các band và dải lương tương ứng. Công ty cũng quy định 1 năm sẽ có 2 lần xét tăng lương cho nhân viên. Điều này góp phần thúc đẩy động lực làm việc cho NLD. Bên cạnh đó là chế độ thưởng theo doanh số, theo dự án hoàn thành... Người lao động được công ty đảm bảo 1 năm nhận được 20 tháng lương (bao gồm cả thưởng). Công ty cũng có chế độ thưởng tết và lương tháng 13 khá hậu hĩnh, kèm theo đó là chế độ nghỉ phép 12 ngày/ năm đúng theo quy định của pháp luật.

Bên cạnh đó là chính sách đãi ngộ phi tài chính với các hoạt động văn hoá, văn nghệ, thể thao diễn ra quanh năm. Nhân viên trong công ty được đi du lịch 2 lần/ năm cùng với đó là hàng loạt các chương trình team building. Đặc biệt với những nhân viên có thành tích xuất sắc trong công việc thì được công ty đài thọ du lịch nước ngoài cho cả gia đình.

1.4.1.3. Công ty cổ phần dịch vụ trực tuyến FPT (FPT) online

Công ty Cổ phần Dịch vụ Trực tuyến FPT Online (FOC) được thành lập năm 2007. Hoạt động sản xuất chính của công ty là quảng cáo trực tuyến, game online, thương mại điện tử, âm nhạc trực tuyến, mạng xã hội và dịch vụ sms.

Hệ thống đãi ngộ của FPT Online tập trung vào các hoạt động đãi ngộ phi tài chính, đặc biệt là liên quan đến văn hoá doanh nghiệp. Là thành viên của Tập đoàn FPT, FPT Online tự hào khi kế thừa những giá trị văn hóa đặc sắc không thể trộn lẫn khi vừa ra đời. Văn hóa FPT trước hết là văn hóa ứng xử FPT, là tinh thần mà người FPT luôn hướng đến các nguyên tắc: "Tôn trọng cá nhân – Đổi mới – Đồng đội", lãnh đạo FPT cần "Chí công – gương mẫu – Sáng suốt". Văn hóa FPT Online trở thành một món ăn tinh thần không

thể thiếu để gắn kết các thành viên, tạo lập sân chơi tuyệt vời, là nguồn động viên cũng như tự hào của mỗi con người FPT. Thông qua các hoạt động văn hóa tinh thần bổ ích được tổ chức thường xuyên, FPT Online đề cao những giá trị truyền thống và đáp ứng những nhu cầu trong đời sống tinh thần của cán bộ nhân viên, tạo sự phấn khởi giúp mọi người yêu thích làm việc thay vì tạo áp lực. Ngoài ra là các hoạt động ý nghĩa: Ngày Vì cộng đồng (13/03) với nhiều chương trình hướng về cộng đồng, khơi dậy lòng nhân ái cho các thành viên FPT; Ngày hội thể thao (26/03) tổ chức những hoạt động nâng cao thể chất, rèn luyện sức khỏe; Ngày Hướng về Cội nguồn (10/03 âm lịch) – Với những chuyến hành hương về nguồn, tưởng nhớ lịch sử dân tộc; khơi gợi lòng yêu nước, niềm tự hào, tự tôn dân tộc; Ngày Văn nghệ FPT (19/05) với những hoạt động văn nghệ ca múa nhạc vui chơi thoải mái.; Ngày Gia đình FPT (thứ bảy tuần thứ 3 của tháng 11) – Là dịp để FPT và người FPT cảm ơn phụ huynh, vợ/chồng người FPT; Ngày Nhân viên mới (các ngày thứ bảy tuần đầu tiên trong tháng) – là ngày chào đón nhân viên mới và dịp để trang bị cho nhân viên mới những thông tin cần thiết để nhanh chóng hòa nhập với môi trường làm việc của công ty...

Môi trường làm việc: Là nơi dành cho những con người năng động với nhiều cơ hội phát triển và thăng tiến trong sự nghiệp. Ở đó mọi người được khuyến khích và tạo điều kiện để họ có thể nâng cao giá trị bản thân. Công ty quan tâm không chỉ lợi nhuận mà quan tâm cả đời sống tinh thần của nhân viên.

Cơ hội thăng tiến: Tại FPT Online, cơ hội thăng tiến dành cho các thành viên công bằng. Sự nghiệp của mỗi cá nhân sẽ luôn đồng hành cùng định hướng phát triển của công ty. Để bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực, FPT Online thường xuyên thực hiện các chương trình đào tạo với nhiều loại hình phù hợp với từng người. Người lãnh đạo công ty sẽ trách nhiệm duy trì và phát triển nguồn lực hiệu quả thông qua nhiều hình thức: Đào tạo cho nhân viên, khuyến khích và tạo điều kiện giúp họ nâng cao chuyên môn và phát

huy năng lực đem đến những cơ hội thăng tiến... Đặc biệt, FPT Online luôn ưu tiên tuyển dụng nội bộ trước khi tuyển dụng những ứng viên bên ngoài.

Chính sách lương thưởng: Chính sách lương thưởng luôn là mối quan tâm hàng đầu của những người đi làm. Thấu hiểu điều này, FPT Online luôn cố gắng để đảm bảo mức thu nhập tương xứng với năng lực, kinh nghiệm, vị trí và sự đóng góp của mỗi thành viên. Bên cạnh đó, FPT Online cũng có chế độ đánh giá năng lực nhân viên, cụ thể như: Định kỳ đánh giá nhân viên 2 lần/năm, Đánh giá đột xuất khi có thành tích xuất sắc, Nhân viên xuất sắc của tháng, Nhân viên xuất sắc của năm cấp công ty, Nhân viên xuất sắc của năm cấp tập đoàn.

Chăm sóc sức khỏe: FPT Online dành sự quan tâm chu đáo đến sức khỏe của nhân viên và cả những người thân của họ. Công ty sẽ hỗ trợ 100% chi phí cho gói bảo hiểm sức khỏe dành cho các thành viên công ty. Riêng với người thân nhân viên (cha, mẹ, vợ, chồng, con cái) công ty sẽ hỗ trợ 1 phần chi phí.

1.4.2. Bài học rút ra từ xây dựng hệ thống đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp

Từ kinh nghiệm về xây dựng hệ thống lao động của các công ty nói trên, tác giả nhận thấy các công ty đều rất quan tâm đến hệ thống đãi ngộ lao động của mình nhằm có được một chế độ đãi ngộ cạnh tranh, hấp dẫn để thu hút và giữ chân được lực lượng lao động nòng cốt tại công ty. Qua việc nghiên cứu về hệ thống đãi ngộ của các công ty nói trên, một số bài học kinh nghiệm có thể rút ra cho công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam như sau:

Cần xây dựng hệ thống thang bảng lương tương ứng với các vị trí chức danh và có sự phân biệt rõ ràng theo năng lực, kinh nghiệm, thành tích và hiệu quả công việc cũng như vị trí công tác để tránh tình trạng cào bằng và thiếu sự

công bằng cần thiết. Công ty cũng có thể cân nhắc áp dụng phương pháp trả lương 3P (vị trí, năng lực, thành tích) cho NLD trong công ty.

Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc để đánh giá chính xác hiệu quả làm việc qua đó có căn cứ để chi trả các khoản lương biến đổi phù hợp. Bên cạnh đó là cần chi tiết hơn hệ thống bản mô tả công việc để xác định những yếu tố như sự phức tạp của công việc, điều kiện làm việc... để làm cơ sở trả thu nhập.

Đa dạng hoá các hình thức trợ cấp, phụ cấp và phúc lợi. Cân nhắc các chính sách về cổ phiếu thưởng cho nhân viên.

Chú trọng nhiều hơn đến hệ thống đãi ngộ phi tài chính, đặc biệt là các hoạt động liên quan đến đào tạo và phát triển nhân lực, văn hoá doanh nghiệp và môi trường làm việc bởi đây là động lực quan trọng để phát triển doanh nghiệp một cách bền vững và xây dựng được một đội ngũ lao động thấm nhuần văn hoá và tư tưởng của công ty.

Chương 2

THỰC TRẠNG HỆ THỐNG ĐÃ NGỘ LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN TRUYỀN THÔNG QUẢNG CÁO MAC VIỆT NAM

2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền thông Quảng Cáo MAC Việt Nam

2.1.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền thông Quảng Cáo MAC Việt Nam

Tên tiếng Việt: Công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam.

Tên tiếng Anh: Media Advertisement Development MAC Corporation Of Vietnam

Tên viết tắt: MCV Corp (MCV)

Website: <https://mcv.com.vn>

Địa chỉ:

- Trụ sở chính: Tầng VP F3 – Tòa nhà 187 Nguyễn Lương Bằng, Phường Quang Trung, Quận Đống Đa, TP Hà Nội, Việt Nam.

- VPĐD:

+ MCV Complex, Lô B7, đường 19A, KCX Tân thuận, P. Tân Thuận Đông, Quận 7, TP. Hồ Chí Minh.

+ 18 Bis/22/1i Nguyễn Thị Minh Khai, Phường Đa Kao, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

- ĐKKD số: 0102154249 Sở KH&ĐT Hà Nội cấp ngày 30/01/2007, thay đổi lần thứ 07 ngày 26/05/2023

Người đại diện: Ông Phạm Từ Liêm

MCV Corp luôn bắt đầu hành trình đến trái tim bằng sự tử tế và tận tâm.

Khách hàng gồm có: Bibica, Akino Smart TV, MSB, Kirin, JCB, Toshiba, Acecook, Lotte, Yamaha, Rohto, Sharp, TH True Milk, Panasonic...

Đối tác Media: Facebook, Youtube, Yan, Yeah1, FPT Play, TikTok, Zing, Pop...

Đối tác Agency: Dentsu, Havas Group, Ogilvy & Mather, Bizeyes...

Năm 2023, theo xu hướng chung của thị trường MCV có những điều chỉnh hướng đi, tái cấu trúc và xây dựng hệ sinh thái Tập đoàn truyền thông và công nghệ. Với những thay đổi mới này tầm nhìn và sứ mệnh ban đầu xây dựng vẫn được ưu tiên hướng tới.

Là một công ty hoạt động về lĩnh vực truyền thông- marketing, sản xuất và phát hành nội dung số trên các nền tảng định hướng phát triển theo công nghệ.

Nhà sáng tạo và sản xuất nội dung hàng đầu Việt Nam trên Truyền hình và Kỹ thuật số. Với 15 năm kinh nghiệm trong ngành giải trí.

- Đối tác chiến lược chính thức của YouTube, Facebook, TikTok, Twitter, Dailymotion...

- Hỗ trợ 65% các cơ quan Báo chí, Đài truyền hình tại Việt Nam xây dựng Hệ sinh thái Nội dung số.

- Hợp tác với các đối tác công ty quảng cáo trong nước và quốc tế, các thương hiệu và tổ chức hàng đầu liên quan đến lĩnh vực quảng cáo, âm nhạc và phim ảnh.

- Mô hình kinh doanh tập trung vào:

+ Sản xuất, sáng tạo nội dung/Phim

+ Xây dựng hệ thống mạng đa kênh,

+ Phát triển những người nổi tiếng

+ Cung cấp các dịch vụ Tiếp thị Tích hợp Kỹ thuật số.

Với sự tập chung vào các ngành nghề trọng tâm như trên đã mang lại cho MCV một nền tảng về Tài chính ổn định, về nguồn khách hàng tiềm năng và tăng trưởng đều, về kho nội dung phong phú.

- Về cơ sở vật chất MCV có hệ thống phim trường hiện đại, máy móc thiết bị đời mới luôn update kịp thời, trường quay và hệ thống hỗ trợ ghi hình đầy đủ để tự sản xuất và phục vụ khai thác kinh doanh dịch vụ cho thuê trường quay và tổ chức sự kiện lớn, nhỏ với các đối tác.

Thành lập và phát triển các công ty công nghệ phù hợp xu hướng mới, thu hút được những nhân tài trong ngành chuyển đổi số và phát triển các ứng dụng công nghệ.

Tầm nhìn: Không chỉ là nhà sản xuất nội dung hàng đầu, MCV sẽ không ngừng truyền tải những ý nghĩa nhân văn, giá trị tích cực đến triệu trái tim trên toàn thế giới.

Sứ mệnh: “Từ trái tim đến trái tim” – Đó là con đường MCV đã, đang và sẽ đi khi sản xuất những nội dung không chỉ đáp ứng nhu cầu giải trí của khán giả, mà còn mang đến niềm tin yêu cuộc sống và sự hướng thiện cho con Người.

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

Cuối thập kỷ 90, MAC&CINQ - công ty Quảng cáo tại Nhật Bản, đối tác tại Việt Nam và MIRAI VIETNAM hoạt động điều tra khảo sát và cung cấp thông tin thị trường.

Cuối năm 2006, đón đầu sự kiện Việt Nam gia nhập WTO và cơ hội phát triển ngành truyền thông quảng cáo tại Việt Nam, MAC&CINQ cùng MIRAI VIETNAM và đối tác của mình là SANNGHIA CORP xúc tiến thành lập Công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam (viết tắt là MCV).

MCV Corporation chính thức thành lập và đi vào hoạt động từ 30/01/2007.

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của Công ty

* *Cơ cấu tổ chức Group vận hành*



Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức Group vận hành

Nguồn: Sơ đồ tổ chức- Công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam

** Cơ cấu tổ chức bộ phận Hành chính Nhân sự*



Sơ đồ 2.2. Cơ cấu tổ chức bộ phận Hành chính Nhân sự

Nguồn: Sơ đồ tổ chức. Phòng NS Công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam

**. Quy mô phòng Nhân sự:*

Phòng nhân sự gồm 6 nhân viên vận hành, cùng phân chia ra quản lý 2 đầu phía Bắc và phía Nam về.

- Phụ trách chính sách:

- Quản lý lao động:

- Tuyển dụng đào tạo:

TP Hành chính nhân sự:

- 1 TP Hành chính và kiêm nhiệm Quản lý LĐ phía Nam.

- 1 TP Nhân sự Quản lý Lao động phía Bắc và quản lý chính sách all Group

2.1.4. Lĩnh vực hoạt động kinh doanh

Mã ngành, nghề kinh doanh	Tên ngành, nghề kinh doanh
5911 (Chính)	Hoạt động sản xuất phim điện ảnh, phim video và chương trình truyền hình
6312	Cổng thông tin
3240	Sản xuất đồ chơi, trò chơi - Chi tiết: Sản xuất trò chơi điện tử
3320	Lắp đặt máy móc và thiết bị công nghiệp - Chi tiết: Lắp đặt máy móc, thiết bị, linh kiện phục vụ cho phát thanh, truyền hình;
4659	Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác - Chi tiết: Buôn bán máy móc, thiết bị, linh kiện phục vụ cho phát thanh, truyền hình (trừ thiết bị nghe nhìn);
4799	Bán lẻ hình thức khác chưa được phân vào đâu - Chi tiết: Kinh doanh thương mại điện tử (không gồm kinh doanh, bán hàng đa cấp)
8230	Tổ chức giới thiệu và xúc tiến thương mại - Chi tiết: Tổ chức hội thảo, hội nghị, hội chợ triển lãm; tổ chức các sự kiện, tổ chức dàn dựng các chương trình biểu diễn văn hóa (ca nhạc, lễ hội, biểu diễn thời trang); Dịch vụ tổ chức các hoạt động văn hóa, thể thao, giải trí; Xúc tiến thương mại.

7310	<p>Quảng cáo</p> <p>- Chi tiết: Quảng cáo thương mại, hoạt động đại lý quảng cáo (trừ quảng cáo thuốc lá); Tư vấn và thực hiện kế hoạch quảng cáo, chiến lược phát triển thương hiệu hàng hóa, khuếch trương sự kiện trên các phương tiện thông tin đại chúng; Thiết kế, tạo mẫu, sản xuất, in ấn các sản phẩm quảng cáo (không bao gồm các dịch vụ thiết kế công trình);</p>
7320	<p>Nghiên cứu thị trường và thăm dò dư luận</p> <p>- Chi tiết: Nghiên cứu và cung cấp thông tin thị trường; hoạt động quan hệ công chúng (PR);</p>
4610	<p>Đại lý, môi giới, đấu giá hàng hóa</p> <p>- Chi tiết: Đại lý mua bán các loại phim và các chương trình giải trí cho các đài truyền hình (trừ các loại phim và chương trình nhà nước cấm); Đại lý kinh doanh trò chơi trên mạng internet; Môi giới thương mại;</p>
6399	<p>Dịch vụ thông tin khác chưa được phân vào đâu</p> <p>- Chi tiết: Cung cấp và khai thác nội dung thông tin, các dịch vụ giá trị gia tăng trên mạng viễn thông internet, các phương tiện thông tin đại chúng, dịch vụ ứng dụng Internet trong viễn thông; Cung cấp dịch vụ xử lý nội dung cơ sở dữ liệu thể thao, văn hóa, kinh tế, xã hội, giải trí (trừ những nội dung nhà nước cấm).</p>
6810	<p>Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê</p> <p>Chi tiết: - Thuê nhà, công trình xây dựng để cho thuê lại; - Đối với đất được Nhà nước cho thuê thì được đầu tư xây dựng nhà ở để cho thuê; đầu tư xây dựng nhà, công trình xây dựng không phải là nhà ở để bán, cho thuê, cho thuê mua; - Nhận chuyển nhượng toàn bộ hoặc một phần dự án bất động sản của chủ đầu tư để xây dựng nhà, công trình xây dựng để bán, cho thuê, cho thuê mua; - Đối với đất được Nhà nước giao thì được đầu tư xây dựng nhà ở để bán, cho thuê, cho thuê mua; - Đối với đất thuê trong khu công nghiệp, cụm công nghiệp, khu chế xuất, khu công nghệ cao, khu kinh tế thì được đầu tư xây dựng nhà, công trình xây dựng để kinh doanh theo đúng mục đích sử dụng đất. (Điều 11, Luật Kinh doanh bất động sản Luật số: 66/2014/QH13)</p>
3511	<p>Sản xuất điện</p> <p>Chi tiết: sản xuất điện mặt trời</p>

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

2.1.5. Số lượng, chất lượng và cơ cấu lao động

Đặc điểm nguồn nhân lực

- Phần lớn là lao động trẻ, làm việc trong lĩnh vực sáng tạo, nghệ thuật. Nguồn lực gen Z cũng là yếu tố mới và lạ trong công việc.

- Nguồn nhân lực có quy mô khá lớn, số lượng hiện tại dao động 400-450 lao động, tăng nhanh hàng năm, thường xuyên tuyển các nguồn từ thực tập sinh các trường phù hợp để đào tạo và xây dựng nguồn lực.

- Không hạn chế về tỉ lệ nam nữ, độ tuổi, không kỳ thị, phân biệt giới tính nên sức sáng tạo và mở rộng các nội dung phát hành và không biên giới. Nhất là một bộ phận lao động thuộc giới tính thứ 3 họ rất có óc sáng tạo về nghệ thuật.

- Vì là phần nhiều là sáng tạo nên rất phong phú về trình độ và ngành nghề, thu hút đc nhiều lao động có đam mê, nghệ sỹ.

- Vị trí các văn phòng ở 2 đầu cầu Hà Nội và Hồ Chí Minh nên chủ yếu nhân sự làm việc và kết nối công việc online quản lý con người bằng hiệu quả công việc.

Việt Nam đang chứng kiến một thế hệ lao động rất khác - thế hệ Gen Z - với đặc trưng chiếm lĩnh công nghệ, sáng tạo và tâm lý “không ngại nhảy việc”. Dẫu vậy, không chỉ đối với Gen Z, môi trường làm việc tốt luôn là yếu tố quan trọng nhất để mang lại sức khỏe tinh thần, động lực làm việc cho NLĐ. Loại bỏ tư duy “giấu nghề” là một ví dụ.

Về cơ cấu lao động (theo giới tính): Là một công ty truyền thông, hoạt động trong lĩnh vực sáng tạo nghệ thuật nên các công việc phần lớn là không giới hạn hay phân theo giới tính, cá nhân nào làm tốt thì được phân bổ hợp lý theo khả năng chứ không căn cứ hay đòi hỏi một giới tính nào, việc này qua nhiều năm cũng đi vào “Văn hóa tổ chức” của MCV. Trong các văn phòng hay khu làm việc, ngoài các khẩu hiệu truyền thông về công việc còn có các khẩu hiệu về việc không phân biệt giới tính. VD như: “Yêu đồng nghiệp thì được,

chứ không được để ý giới tính đồng nghiệp”... vậy nên theo yêu cầu về quản trị ban lãnh đạo không đề cao thông tin thống kê giới tính. Bạn giới tính nào không quan trọng, quan trọng bạn làm tốt nhất việc nào, vậy nên bộ phận quay phim, dựng phim, kỹ thuật hiện trường tương chừng chỉ dành cho các bạn nam thì tại công ty các lao động giới tính nữ tham gia khá đông thậm trí TP kỹ thuật là nữ, và tham gia với vai trò cốt yếu đồng thời hiệu quả lao động vận rất cao.

2.1.6. Kết quả hoạt động kinh doanh- Số liệu lao động các năm

Đơn vị đạt mục tiêu tăng trưởng doanh thu ước tính, các năm 2020-2021-2022 đạt kế hoạch đề ra.

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh và số liệu lao động qua các năm (2019-tháng 5/2023)

STT	Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
		Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị (kế hoạch)	Tỷ lệ (kế hoạch)
I	Số liệu doanh thu:	Tỷ đồng	%	Tỷ đồng	%	Tỷ đồng	%	Tỷ đồng	%	Tỷ đồng	%
1	Doanh thu:	180,00		240	133%	288	120%	322	112%	480	148%
1.1	Doanh thu từ SX, phát sóng	99,50	55,28%	93,80	39,08%	88,50	30,73%	88,50	27,61%	102,00	22,17%
1.2	Doanh thu QC, hỗ trợ, booking	25,00	13,89%	29,00	12,08%	29,50	10,24%	33,00	10,25%	55,0	11,98%
1.3	Doanh thu Digital	55,00	30,56%	116,00	48,33%	108,00	38,33%	198,00	61,49%	300,0	65,22%
1.4	Doanh thu khác	0,50	0,28%	2,20	0,50%	2,00	0,69%	2,10	0,65%	3,0	0,65%
2	Nộp NSNN:	8,00	4,44%	13	5,42%	16	5,56%	17,6	5,47%	25	5,43%
II	Số liệu lao động:	Số người	%	Số người	%	Số người	%	Số người	%	Số người	%
1	Tổng lao động:	334		358	107%	398	111%	405	117%	486	105%
1.1	Khối quản lý chung	6	2%	8	2%	8	2%	11	2%	11	2%
1.2	Khối Văn phòng (BD)	35	10%	67	19%	66	17%	71	15%	79	16%
1.3	Khối Dự án	3	1%	5	1%	18	5%	16	4%	51	10%
1.4	Khối Kinh doanh	31	9%	35	10%	39	10%	50	11%	59	12%
1.5	Khối Digital	120	36%	123	34%	133	33%	151	32%	145	30%
1.6	Khối Sản xuất	99	30%	101	28%	109	27%	110	24%	104	21%
1.7	Công ty thành viên	20	6%	19	5%	25	6%	16	4%	17	4%
2	Cơ cấu lao động:										
1.1	Tỷ lệ lao động dưới độ tuổi 25		80%		78%		76%		72%		67%
1.2	Tỷ lệ lao động trên độ tuổi 25		20%		22%		24%		28%		33%
1.3	Tỷ lệ lao động nữ		62%		68%		61%		65%		60%

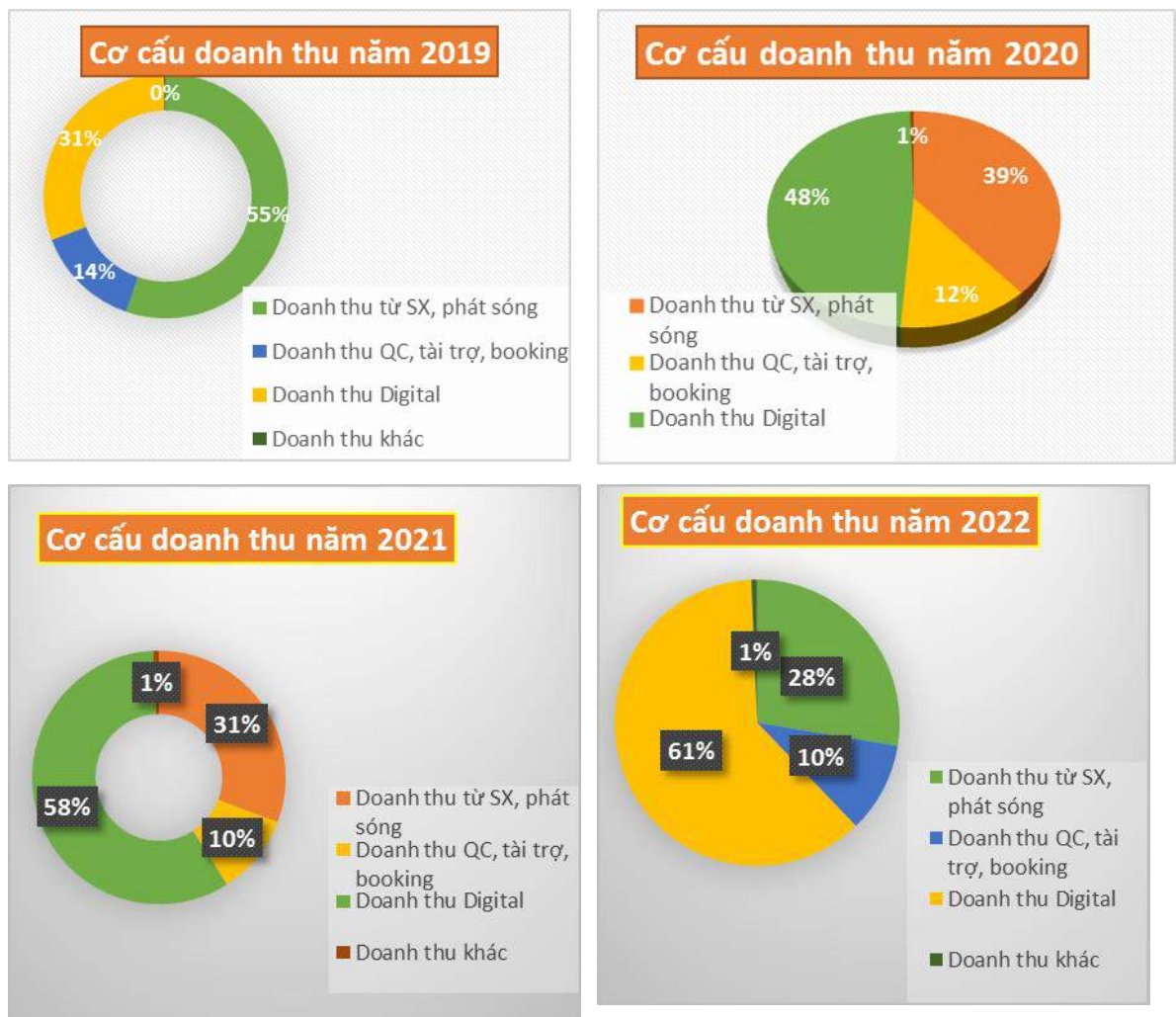
Nguồn: Phòng Tài chính và phòng Kế hoạch- tổng hợp từ báo cáo KQ HQHĐ

Năm 2020: Doanh thu đạt 240 tỷ đồng tăng gần 1.3 lần so với cùng kỳ năm 2019, tương đương tăng 33%. Nộp NSNN tăng gần 1.6 lần so với cùng kỳ năm 2019. Tổng số lao động tăng 7% so với năm 2019

Năm 2021: Doanh thu đạt 288 tỷ đồng, tăng 1.2 lần so với cùng kỳ năm 2020. Tương đương tăng 20%. Nộp NSNN tăng 1.2 lần so với cùng kỳ năm 2020. Tổng số lao động tăng 11% so với năm 2020

Năm 2022: Doanh thu đạt 322 tỷ đồng, tăng 1,12 lần so với cùng kỳ năm 2021. Tương đương tăng 12%. Nộp NSNN tăng 1.1 lần so với cùng kỳ năm 2021. Tổng số lao động tăng 17% so với năm 2021

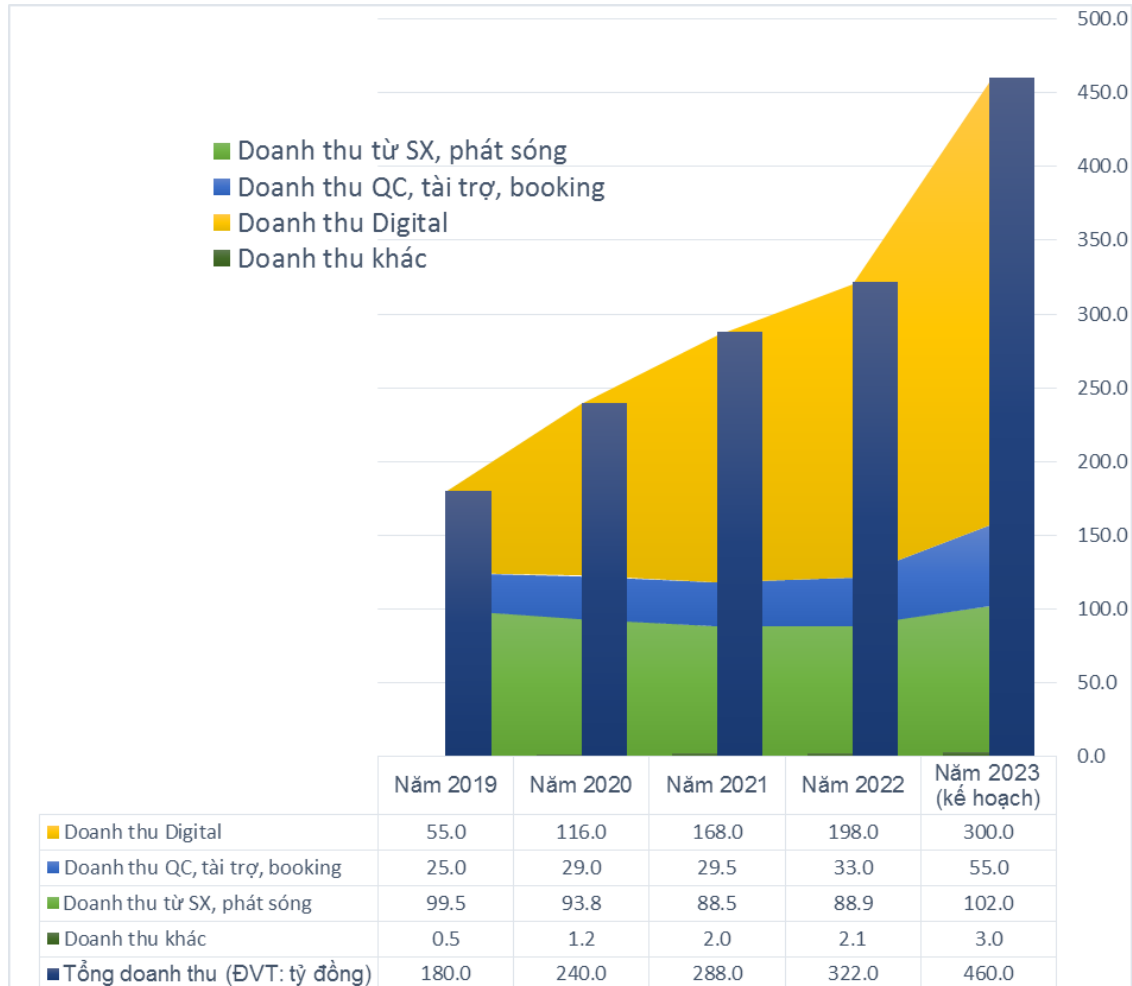
Năm 2023: Tính đến tháng 5.2023 tổng số lao động tăng 5% so với năm 2022, do tái cơ cấu bộ máy và chuyển đổi hình thức quản lý.



Biểu đồ 2.1. Cơ cấu tỷ lệ nguồn doanh thu

Nguồn: Phòng Tài chính và phòng Kế hoạch- BC phân tích doanh thu

Cơ cấu tỷ lệ nguồn doanh thu các năm có nhiều thay đổi, do tình hình thị trường ảnh hưởng bởi dịch bệnh, doanh thu từ nguồn Sản xuất và phát sóng trên các đài truyền hình có xu hướng chững lại, thay vào đó nguồn doanh thu từ Digital tăng mạnh, đó là việc minh chứng cho xu hướng tất yếu của thời đại số.



Biểu đồ 2.2. Tăng trưởng doanh thu

Nguồn: Phòng Tài chính và phòng Kế hoạch

Biểu đồ tăng trưởng doanh thu qua các năm 2019-2022 cho thấy:

Doanh thu từ SX và phát sóng truyền hình dường như đi ngang, khán giả đã dường như không còn tha thiết với truyền hình như trước nữa.

Doanh thu digital tăng trưởng khá rõ rệt bởi nền tảng số đã lên ngôi, người xem đã chuyển hướng sang các platform Youtube, Facebook, Tiktok rất nhiều, đặc biệt trong thời kỳ dịch bệnh, bị hạn chế đi lại và việc làm trực tiếp bị gián đoạn.

Các nền tảng số phát triển kéo theo doanh thu về quảng cáo, booking... cũng tăng theo cung và cầu thị trường.

Năm 2022 nền kinh tế vực dậy sau làm sóng Covid, mọi hoạt động cũng đã bình thường hóa, kế hoạch đặt ra năm 2023 là phải phục hồi vững chắc và nắm bắt những cơ hội mà MCV đang có về lực lượng lao động và nguồn lực sẵn có về nội dung cũng như về cơ sở vật chất để có nền móng cho các mục tiêu dài hơi hơn.

Về cơ cấu lao động của công ty- là một công ty truyền thông thời đại 4.0 hoạt động trong lĩnh vực nghệ thuật thì cơ cấu lao động được xác định tại công ty sử dụng cơ cấu về độ tuổi là chính, không sử dụng cơ cấu về giới tính. Bởi đặc thù công việc bên lĩnh vực nghệ thuật tại công ty không ảnh hưởng bởi giới tính, cũng không có phân biệt giới tính nào thì làm việc nào tốt hơn. Cộng đồng LGBT trong công ty cũng khá lớn nên việc phân giới tính là không phù hợp. Tại công ty, các khẩu hiệu như “Yêu đồng nghiệp thì được nhưng không được để ý giới tính đồng nghiệp” ... tuy là khẩu hiệu vui nhưng thực chất lại chứa rất nhiều thông điệp ở đó. Việc xác định cơ cấu theo độ tuổi được thay thế bằng xác định độ tuổi phù hợp được đẩy mạnh hơn, đó là sự khác biệt về thế hệ, về tâm lý lao động, về mục tiêu và nhu cầu. Vì vậy để tôn trọng thực tế khách quan tác giả sẽ không thống kê và phân tích cơ cấu giới tính lao động trong nghiên cứu này.

Đánh giá chung đặc điểm riêng về lao động gen Z hiện nay tại công ty, với cơ cấu về độ tuổi ≤ 25 chiếm 70% thì việc thực hiện phân tích sâu thế hệ lao động độ tuổi này là khá quan trọng và phải được thực hiện toàn diện các mặt để đưa ra các số liệu phục vụ công tác hoàn thiện hệ thống đãi ngộ lao động tại công ty.

2.2. Phân tích thực trạng hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam

2.2.1. Căn cứ xây dựng hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam

Trong quá trình xây dựng hệ thống đãi ngộ nhân lực, ban lãnh đạo công ty MCV luôn chú trọng đến các căn cứ để xây dựng hệ thống này nhằm hướng đến mục tiêu có được đội ngũ nhân lực chất lượng để thực hiện chiến lược kinh doanh mà công ty đã đưa ra.

Bảng 2.2. Các căn cứ xây dựng hệ thống đãi ngộ của lao động của Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam

STT	Hệ thống đãi ngộ	Căn cứ xây dựng
1	Hệ thống tiền lương	<ul style="list-style-type: none"> - Bộ luật lao động năm 2019 - Nghị định về Quy định tiền lương năm 2022 - Kết quả kinh doanh của công ty - Thị trường lao động - Quy chế trả lương của công ty
2	Hệ thống tiền thưởng	<ul style="list-style-type: none"> - Kết quả kinh doanh của công ty - Quy định đánh giá thành tích
3	Hệ thống phúc lợi	<ul style="list-style-type: none"> - Bộ luật lao động năm 2019 - Các nghị định, thông tư về BHXH - Kết quả kinh doanh của công ty - Văn hoá của công ty - Thị trường lao động
4	Các quy định đào tạo và phát triển nhân lực	<ul style="list-style-type: none"> - Mục tiêu, chiến lược nhân lực của công ty - Kết quả kinh doanh của công ty - Mục tiêu, chiến lược kinh doanh của công ty
5	Các chế độ đãi ngộ khác	<ul style="list-style-type: none"> - Kết quả kinh doanh của công ty - Văn hoá của công ty - Quan điểm của ban lãnh đạo trong công ty - Thị trường lao động

(nguồn: Phòng Nhân sự- Quy chế lương+Thỏa ước lao động tập thể)

Có thể thấy rằng khi tiến hành xây dựng hệ thống đãi ngộ, ban lãnh đạo và bộ phận nhân sự trong công ty đều có những nghiên cứu chi tiết và tỉ mỉ về một số các quy định pháp luật, tình hình thị trường lao động cũng như thực trạng kết quả kinh doanh để đưa các quy định đãi ngộ sao cho phù hợp. Ngoài ra, một số các căn cứ khác như văn hoá doanh nghiệp hay quan điểm của ban lãnh đạo cũng được tham khảo cẩn thận để thiết kế được một hệ thống hoàn chỉnh và có tính cạnh tranh cao đồng thời đảm bảo được tính công bằng. Cụ thể như sau:

- *Bộ luật lao động năm 2019*: công ty đã tiến hành cập nhật các quy định về tiền lương, bảo hiểm, hợp đồng lao động theo Bộ luật lao động mới nhất năm 2019 về chính sách tiền lương tối thiểu dành cho NLD như thay đổi mức lương cơ bản thấp nhất của công ty lên 5,1 triệu đồng/ tháng (mặc dù không còn quy định công việc đòi hỏi đã qua học nghề, đào tạo nghề phải cao hơn ít nhất 7% so với mức lương tối thiểu vùng nhưng công ty vẫn áp dụng để đảm bảo quyền lợi tối thiểu cho NLD) và Thỏa ước lao động tập thể đã đăng ký tại sở Lao động thành phố Hà Nội vào năm 2021. Thang bảng lương cũng được lưu trữ đầy đủ theo quy định. Ngoài ra công ty cũng tham gia BHXH đầy đủ cho NLD đồng thời trong HĐLĐ cũng ghi chi tiết về số ngày nghỉ phép có hưởng lương dành cho NLD của công ty (12 ngày/ năm). Nhìn chung, việc hoàn thiện, phát triển hệ thống đãi ngộ trên quy định pháp luật là lựa chọn thực hiện và hướng tới của bộ phận Nhân sự và ban lãnh đạo công ty hiện nay.

- *Chiến lược Nhân lực của công ty*: công ty MCV hướng đến việc xây dựng đội ngũ lao động có ý tưởng sáng tạo nội dung với nguồn lực trẻ, nhiệt huyết, dám nghĩ dám làm, do vậy chế độ đãi ngộ của công ty đang hướng dần sang các chương trình đào tạo và phát triển nhân lực ví dụ như bổ nhiệm dựa trên kết quả công việc mà không phải căn cứ vào thâm niên, độ tuổi hay các mối quan hệ khác. Các chương trình đào tạo kỹ năng được tổ chức nhiều hơn. Ngoài ra là các hoạt động liên quan đến văn hoá doanh nghiệp như team

building, thể thao, văn nghệ, liên hoan... cũng nhận được sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty với phương châm “chơi mà làm, làm mà chơi”.

- *Văn hoá doanh nghiệp*: triết lý kinh doanh của công ty là “Chúng tôi bắt đầu cuộc hành trình với sự Tử tế và Tận tâm”. Công ty thực hiện môi trường văn hóa doanh nghiệp văn minh, xanh, sạch, đẹp, đồng nghiệp thân thiện là cách thu hút nhân tài và bồi dưỡng những tài năng trẻ. Do vậy hệ thống phúc lợi được thiết kế đúng theo định hướng văn hoá của công ty là phù hợp với đội ngũ nhân viên trẻ (~70% lao động ≤ 25 tuổi) qua một loạt các chương trình như khám sức khoẻ cho nhân viên, du lịch 1 năm/ lần, các hoạt động thể dục thể thao để nâng cao sức khoẻ cho NLD, tặng quà ngày sinh nhật và tặng quà Tết và các ngày lễ lớn trong năm... Điều này thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty đối với nhân viên và góp phần cải thiện đời sống tinh thần của NLD. Đồng thời đây cũng là hoạt động được công ty truyền thông khá mạnh mẽ để thu hút những lao động trẻ đến với công ty.

Kết quả và hiệu quả kinh doanh đây chính là khả năng tài chính và nguồn hình thành hệ thống đãi ngộ của công ty:

Trên thực tế với mức doanh thu của công ty MCV tăng dần đều trong những năm qua và vượt kế hoạch của Ban lãnh đạo công ty đề ra kèm theo đó là tăng tỉ lệ nộp ngân sách nhà nước. Đây là nền tảng quan trọng để công ty thiết kế các chương trình đãi ngộ cạnh tranh hơn, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của NLD. Cụ thể trong năm 2022 đã có 55% nhân viên được tăng lương chứ danh với mức tăng dao động từ 12 – 20%, ngoài ra là các khoản thưởng theo thành tích và hiệu quả kinh doanh cũng được cải thiện. Các chương trình đào tạo kỹ năng và kiến thức cũng được gia tăng hơn so với năm 2021 kèm theo đó là một loạt các hoạt động khác dành cho NLD cũng được triển khai.

Thị trường lao động: thị trường truyền hình, truyền thông, quảng cáo là một trong những lĩnh vực có sự tăng trưởng nhanh và có sự cạnh tranh gay gắt về nguồn nhân lực. Thị trường lao động cạnh tranh đặc biệt là ngành sản xuất nội dung, thiết kế hình ảnh, dựng video, truyền thông đa phương tiện... đang là xu

hướng của thời kỳ chuyển đổi số. Lao động được sử dụng đa phần là nhân lực trẻ với sức sáng tạo cao. Nguồn nhân lực phần nhiều là thế hệ Z - nguồn nhân lực này gia tăng nhanh hơn trong tương lai do vậy công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam cần nghiên cứu và xác định nhu cầu thị trường lao động và tìm hiểu tâm lý, nhu cầu, đặc điểm riêng của đội ngũ lao động trong công ty để đưa ra hệ thống đãi ngộ phù hợp nhất như đưa ra các quy định tăng lương trong năm, các chương trình phúc lợi như thưởng các ngày lễ, đi du lịch, làm việc linh hoạt, chăm sóc sức khỏe tinh thần NLĐ...

Nhằm làm rõ sự phù hợp những căn cứ xây dựng hệ thống đãi ngộ tác giả đã tiến hành phỏng vấn sâu các Trưởng, phó bộ phận/ Giám đốc công ty thành viên/ Giám đốc bộ phận... trong công ty, câu hỏi phỏng vấn sâu đánh giá dưới góc độ nhà quản trị về căn cứ để hoàn thiện hệ thống đãi ngộ LĐ.

Trưởng phòng sản xuất 1 đưa ra việc ưu tiên về căn cứ xây dựng hệ thống đãi ngộ phù hợp với thực tế tại công ty như sau:

- 1 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo tuân thủ pháp luật lao động
- 2 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp chiến lược kinh doanh
- 3 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp văn hoá doanh nghiệp
- 4 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp kết quả kinh doanh
- 5 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp thực tế thị trường LĐ

Trưởng phòng sản xuất 2 đưa ra việc ưu tiên về căn cứ xây dựng hệ thống đãi ngộ phù hợp với thực tế tại công ty như sau:

- 1 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo tuân thủ pháp luật lao động
- 2 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp chiến lược kinh doanh
- 3 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp văn hoá doanh nghiệp
- 4 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp kết quả kinh doanh
- 5 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp thực tế thị trường LĐ

Trưởng phòng Kỹ thuật đưa ra việc ưu tiên về căn cứ xây dựng hệ thống đãi ngộ phù hợp với thực tế tại công ty như sau:

- 1 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo tuân thủ pháp luật lao động
- 2 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp chiến lược kinh doanh
- 3 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp kết quả kinh doanh
- 4 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp văn hoá doanh nghiệp
- 5 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp thực tế thị trường LĐ

Trưởng phòng Âm thanh đưa ra việc ưu tiên về căn cứ xây dựng hệ thống đãi ngộ phù hợp với thực tế tại công ty như sau:

- 1 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo tuân thủ pháp luật lao động
- 2 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp chiến lược kinh doanh
- 3 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp văn hoá doanh nghiệp
- 4 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp kết quả kinh doanh
- 5 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp thực tế thị trường LĐ

Trưởng bộ phận Booking đưa ra việc ưu tiên về căn cứ xây dựng hệ thống đãi ngộ phù hợp với thực tế tại công ty như sau:

- 1 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo tuân thủ pháp luật lao động
- 2 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp chiến lược kinh doanh
- 3 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp văn hoá doanh nghiệp
- 4 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp kết quả kinh doanh
- 5 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp thực tế thị trường LĐ

Trưởng Bộ phận PR đưa ra việc ưu tiên về căn cứ xây dựng hệ thống đãi ngộ phù hợp với thực tế tại công ty như sau:

- 1 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo tuân thủ pháp luật lao động
- 2 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp chiến lược kinh doanh
- 3 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp văn hoá doanh nghiệp
- 4 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp kết quả kinh doanh
- 5 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp thực tế thị trường LĐ

Trưởng Bộ phận Media đưa ra việc ưu tiên về căn cứ xây dựng hệ thống đãi ngộ phù hợp với thực tế tại công ty như sau:

- 1 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo tuân thủ pháp luật lao động
- 2 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp chiến lược kinh doanh
- 3 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp văn hoá doanh nghiệp
- 4 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp kết quả kinh doanh
- 5 Hệ thống đãi ngộ LĐ đảm bảo phù hợp thực tế thị trường LĐ

Tổng hợp kết quả phỏng vấn sâu các Trưởng, phó bộ phận/ Giám đốc công ty thành viên/ Giám đốc bộ phận... trong công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam về căn cứ xây dựng hệ thống đãi ngộ có thể thấy đa phần nhận xét hệ thống đãi ngộ của công ty đều đảm bảo các căn cứ về quy định pháp luật (tỉ lệ ưu tiên 1 100%), chiến lược kinh doanh (tỉ lệ ưu tiên 2 97%), văn hoá doanh nghiệp (tỉ lệ ưu tiên 3 94%), kết quả kinh doanh (tỉ lệ ưu tiên 4 đạt 80%) và thực tế trên thị trường lao động (tỉ lệ ưu tiên số 5 74%). Bên cạnh đó là một số ý kiến cho biết công ty chưa triển khai một số chương trình đãi ngộ liên quan đến mức thu nhập của công ty hiện chưa quá cạnh tranh so với những công ty khác trong cùng ngành...

Việc xây dựng hệ thống đãi ngộ có tham khảo lấy ý kiến từ tổ chức công đoàn để nhìn nhận từ góc nhìn NLD nhằm mục đích kéo gần lợi ích 2 bên để cùng đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp. Không từ 1 phía nhà quản trị để lãng phí nguồn lực tài chính khi mà có chính sách nhưng NLD ko đạt tới hoặc không sử dụng được, cũng không thể chiều hết theo ý của từng người lao động mà sai mục đích quản trị. Đây là việc phải lựa chọn hài hòa nhất có thể.

2.2.2. Mục tiêu hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam

QUY CHẾ TIỀN LƯƠNG VÀ CÁC KHOẢN TRẢ CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

(Ban hành kèm theo quyết định số ...)

Chương I

Mục đích

Điều 1. Mục đích

- Tuân thủ những quy định của pháp luật;
- Đảm bảo quyền lợi của cán bộ nhân viên và thúc đẩy năng suất lao động, năng lực của người lao động theo cả chuyên môn và quản lý;
- Gắn liền quyền lợi của người lao động với lợi nhuận của Công ty do họ tạo ra;
- Cân đối với mặt bằng xã hội và cân đối giữa các bộ phận trong Công ty;
- Tạo ra một lộ trình lương lâu dài;
- Việc trả lương, trả thưởng cho từng cá nhân, từng bộ phận, 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;
- Thực hiện theo đúng quy định của pháp luật lao động về lương thưởng và các chế độ cho người lao động.

Chương II

Các căn cứ áp dụng

Điều 2: Các căn cứ áp dụng:

- Bộ luật Lao Động;
- Điều lệ công ty và các quy định Pháp luật liên quan;
- Cơ cấu tổ chức của Công ty;
- Ngân sách, tình hình tài chính của Công ty theo từng thời kỳ;
- Mức lương trên thị trường lao động.

Nguồn: Dự thảo: Quy chế tiền lương và các khoản trả cho NLD sửa đổi, bổ sung.

Việc xác định mục tiêu của hệ thống đãi ngộ lao động có được nhắc đến trong các quy định, văn bản về quy định chính sách tiền lương của công ty MCV và qua một số tuyên bố của Ban lãnh đạo công ty trong các buổi họp, buổi tổng kết nhưng chỉ ở mức chung chung như “thu hút, gắn kết người lao động; gắn với kết quả hoạt động, đảm bảo cân đối tài chính và phù hợp trong từng thời kỳ, gắn kết tinh thần tổ chức, đảm bảo “sức khỏe” của doanh nghiệp, giữ chân nhân viên hiện tại, nâng cao năng suất lao động, giúp nhân viên gắn kết và trung thành hơn, tạo một môi trường làm việc được NLD hướng đến...” chứ chưa rõ ràng, cụ thể đối với từng loại thù lao tài chính hay thù lao phi tài chính về các mục tiêu như thu hút lao động, giữ chân lao động, tạo động lực, gắn kết NLD, quản lý hiệu quả chi phí, cải thiện hiệu suất.

2.2.3. Cơ cấu hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam.

2.2.3.1. Thực trạng Đãi ngộ tài chính tại công ty hiện nay tại công ty

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

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

*** Tiền lương**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Lương cố định/ lương biến đổi = 50/50

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

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

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

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

Lương theo vị trí công tác: Là tiền lương trả theo chức danh mà NLD đảm nhận để thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của công ty theo Quyết

định của Tổng giám đốc. Hệ số lượng heo chức danh (Hcd) được xếp cho từng cá nhân trên cơ sở chức danh cán bộ, vị trí công tác và năng lực, thành tích của mỗi nhân viên.

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

Bảng 2.3. Lương bình quân theo chức vụ hàng tháng của MCV

(Đơn vị: VND)

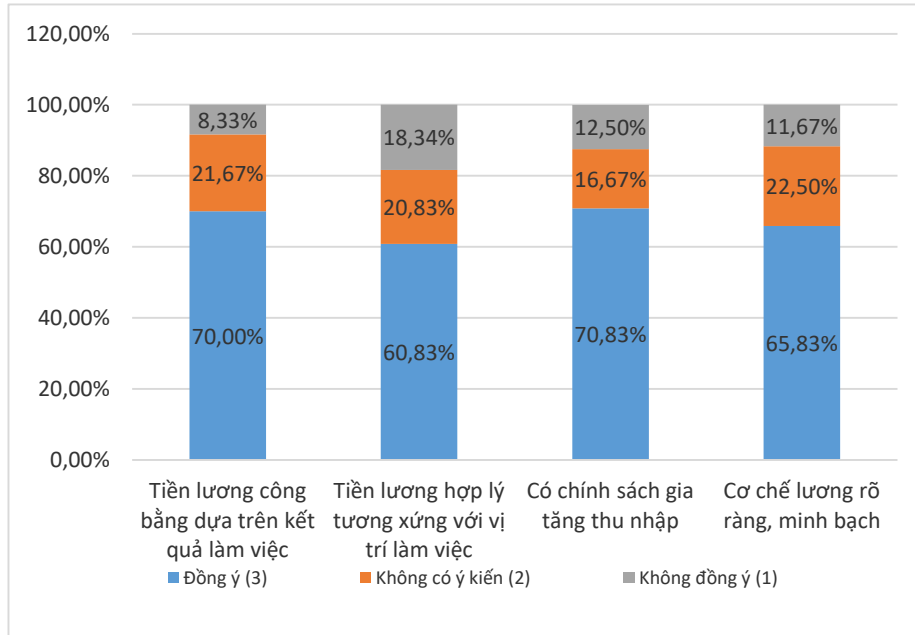
STT	Chức vụ	Lương cơ bản bình quân		
		2020	2021	2022
1	Phó Giám đốc	32,782,981	32,415,796	34,458,801
2	Trưởng phòng	24,124,105	24,559,876	24,679,989
3	Phó phòng	19,534,061	19,266,913	20,045,904
4	Trưởng bộ phận	18,560,877	18,784,751	19,975,523
5	Trưởng nhóm	15,797,856	16,371,564	16,520,369
6	Nhân viên	8,984,044	9,291,625	9,630,681

(Nguồn: Phòng Nhân sự Công ty- báo cáo nhận sự năm 2020, 2021, 2022)

Ngoài tiền lương cố định, NLD tại công ty còn được hưởng tiền lương bổ sung theo kết quả kinh doanh. Cụ thể, NLD có thể được hưởng các khoản thu nhập bổ sung gắn với kết quả làm việc và hiệu quả kinh doanh của công ty như thưởng nóng, thưởng đột xuất. Khoản thu nhập này có thể được trả thường xuyên định kỳ hàng tháng hoặc không thường xuyên, tùy thuộc vào tình hình hoạt động của công ty. Nhìn chung qua bảng 2.4, có thể thấy thu nhập trung bình của các vị trí trong công ty từ cán bộ quản lý cho đến nhân viên đều có sự cải thiện dần qua các năm. Điều này thể hiện hệ thống đãi ngộ

lao động khá chú trọng đến chính sách gia tăng thu nhập cho những nhân viên có thành tích và gắn bó lâu năm với công ty.

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



Biểu đồ 2.3. Đánh giá về công tác tiền lương của công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam

Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát về chế độ tiền lương, với tiêu chí tiền lương công bằng dựa trên kết quả làm việc có kết quả 70% đồng ý, 21.67% không có ý kiến, 8.33% không đồng ý. Từ kết quả này, cho thấy đánh chung từ góc độ quản lý thì tiền lương được kết tinh từ thành quả lao động của NLD không phải trả theo đối tượng nào, mà bạn làm nhiều, làm hiệu quả sẽ được hưởng theo những con số biết nói. Những nhân viên đều được xem xét về kết quả làm việc và có những sự điều chỉnh về hệ số LCB từ ban giám đốc 6 tháng/ lần. Điều này góp phần thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả hơn. Tuy nhiên có một số ý kiến không đồng tình cho rằng việc xét hệ số thu nhập của nhân viên

còn mang tính chất cảm tính, chưa thật sự rõ ràng trong việc đánh giá năng lực của họ.

Đối với tiêu chí: “Tiền lương của công ty hợp lý, tương xứng với vị trí làm việc” kết quả là có 60,83% đồng ý, 20,83% không có ý kiến, 18,33% không đồng ý. Kết quả này cho thấy hiện nay mức tiền lương mà công ty chi trả cho người lao động tương đương với mức thu nhập trung bình trên thị trường lĩnh vực quảng cáo, truyền thông mà công ty đang hoạt động. Các vị trí có mức độ phức tạp, quan trọng trong công việc càng cao như các vị trí cán bộ quản lý thì có tiền lương vượt trội hơn so với các vị trí nhân viên. Một số nhân viên thì tinh thần “cày cuốc” là đam mê nên thu nhập cũng cao và chênh lệch lớn so với những nhân viên chỉ làm cho xong việc.

Câu hỏi khảo sát: “Có chính sách gia tăng thu nhập” kết quả: 70,83% đồng ý, 16,67% không có ý kiến, 12,5% không đồng ý. Thực tế, trong những năm qua công ty đã luôn cố gắng để cải thiện tiền lương, thu nhập cho người lao động theo xu hướng chung của thị trường, bên cạnh đó là chế độ tăng lương thường niên được thực hiện khá nghiêm túc cho những nhân viên đã gắn bó từ 1 năm trở lên. Cập nhật chính sách mới nhất cho việc tăng lương hiện nay công ty áp dụng cho phần công việc tăng thêm, hiệu quả hoàn thành công việc chứ không còn theo xu hướng đến hạn là tăng như trước đây. Đây mới chính là chiếc ổ khóa cần đc NLD mở để nâng cao thu nhập 1 cách đột biến và thực chất nhất.

Câu hỏi điều tra: “Cơ chế lương rõ ràng, minh bạch” có đánh giá: 65,83% đồng ý, 22,5% không có ý kiến, 11,67% không đồng ý. Cơ chế lương của công ty hiện tại đều được công khai, làm rõ với nhân viên trong công ty qua hợp đồng làm việc, nội quy lao động và thỏa ước lao động cũng như quy chế lương đã được phổ biến.

Ngoài ra, hàng tháng để hoạt động tính và thanh toán tiền lương cho NLD được chính xác, minh bạch và công bằng tại bộ phận, Trưởng bộ phận

thực hiện giao việc vào đầu tháng bằng Phiếu giao việc, cuối tháng NLD gửi lại phiếu nghiệm thu cho TBP và BP Nhân sự, căn cứ số liệu báo cáo và tình trạng thực tế TBP sẽ xác nhận mức độ nghiệm thu, thưởng phạt trên phiếu và phản hồi lại cho NLD, bao gồm lý do thưởng/phạt (nếu có). Bp Nhân sự căn cứ số liệu tính và thanh toán cho NLD. Trong trường hợp số liệu báo cáo có thiếu sót dẫn đến sai lệch kết quả của NLD thì NLD được quyền phản hồi lại để các bộ phận xác minh và bổ sung cho đúng.

*** Tiền thưởng**

Hiện nay công ty đang áp dụng hình thức thưởng hoàn thành định mức. Đây là khoản tiền thưởng căn cứ vào mức độ đóng góp và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty dành cho cá nhân và cả bộ phận. Mức độ thưởng, điều kiện để được hưởng tiền thưởng căn cứ vào vị trí công việc, trách nhiệm đối với công việc và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Các chương trình được thưởng hoàn thành định mức là các chương trình sản xuất đang được phát sóng trên đài truyền hình và cả phát digital tính đến thời điểm xét hoàn thành định mức. Trường hợp phát sinh thêm chương trình sản xuất mới, sẽ được tính thêm tiền thưởng cho chương trình đó. Trường hợp chương trình dừng sản xuất và phát sóng thì sẽ dừng xét thưởng đối với chương trình đó.

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

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

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

Với bộ phận phát hành: Facebook, Youtube, Tiktok, Instagram... hiệu quả là doanh thu trả về từ các nền tảng, số lượng người xem, người theo dõi, thời lượng xem...

+ Số lượng - Chất lượng chương trình phát sóng trên đài TH, kênh phát hành số: với các bộ phận: Tổ chức SX, biên tập, quay phim, dựng sẽ được đánh giá hiệu quả qua chất lượng phát sóng, số lượng phát sóng, rating người xem, deadline hoàn thành so với kế hoạch PS cam kết với các đài. Công nhận về hiệu quả và truyền thông nội bộ để ghi nhận, cảm ơn, chúc mừng và tăng hưng phấn trong tinh thần công việc.

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

+ Đối với phòng ban: Tối đa không quá 20.000.000 đồng/ phòng

+ Đối với bộ phận: Tối đa không quá 15.000.000 đồng/bộ phận

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

Bảng 2.4. Chính sách thưởng dựa trên thành tích làm việc của Công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam

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

Nguồn: Công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam

* Phụ cấp, trợ cấp và phúc lợi

Hiện nay công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam đang triển khai một số hình thức phụ cấp, trợ cấp và phúc lợi cho NLD trong công ty như sau:

Bảng 2.5. Tổng hợp các khoản phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi của Công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam

STT	Khoản	Chi tiết
1	Phụ cấp	<ul style="list-style-type: none"> - Phụ cấp làm thêm giờ (được tính theo quy định của Nhà nước) - Phụ cấp trách nhiệm - Phụ cấp kiêm nhiệm công việc
2	Trợ cấp	<ul style="list-style-type: none"> - Trợ cấp phương tiện đi lại - Trợ cấp thông tin liên lạc - Ăn ca tại công ty
3	Phúc lợi	<ul style="list-style-type: none"> - Phúc lợi bắt buộc: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp... - Phúc lợi tự nguyện: thưởng Lễ, Tết, khám sức khỏe định kỳ, tặng quà cho con em nhân viên... - Đi du lịch. - Tặng quà sinh nhật cho NLD, thăm viếng...

(Nguồn: Phòng Nhân sự- Quy chế lương năm 2019)

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

+ Đối với phụ cấp làm thêm giờ: Cơ sở để tính tiền làm thêm giờ căn cứ vào tổng thu nhập thực trả của công việc đang làm tại tháng làm thêm giờ. NLD làm thêm giờ được trả như sau:

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

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

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

TL làm thêm giờ = Tiền lương (theo giờ) x 200% x Số giờ làm thêm

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

TL làm thêm giờ = Tiền lương (theo giờ) x 300% x Số giờ làm thêm

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

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

+ Phụ cấp chức vụ- trách nhiệm: NLD giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý các cấp đòi hỏi tính trách nhiệm cao được hưởng phụ cấp chức vụ- trách nhiệm tương ứng theo từng chức vụ đó. Mức phụ cấp trách nhiệm được Tổng Giám đốc quyết định khi bổ nhiệm chức vụ cho NLD.

+ Phụ cấp kiêm nhiệm công việc: NLD kiêm nhiệm công việc của 2 chức danh công việc trở lên sẽ được phụ cấp kiêm nhiệm công việc. Mức phụ cấp sẽ do người quản lý trực tiếp đề xuất và được Tổng giám đốc công ty phê duyệt đối với từng vị trí công việc kiêm nhiệm.

Đối với trợ cấp:

+ Trợ cấp ăn trưa: Mức phụ cấp phụ thuộc vào sự quyết định của Ban Giám đốc phù hợp với hiệu quả kinh doanh nhưng đảm bảo chi phí hàng tháng cho NLD nếu bằng tiền mặt không vượt quá 730.000VNĐ/người/tháng. Không vượt quá mức khung quy định của pháp luật thuế.

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

+ Trợ cấp thông tin liên lạc: Trợ cấp thông tin liên lạc là khoản trợ cấp dành cho cước phí điện thoại di động & điện thoại di động. Tùy từng BP, vị trí mà xác nhận mức trợ cấp, đối tượng nhận trợ cấp. Chi phí trợ cấp cước phí điện thoại được trả bằng tiền mặt và thanh toán hàng tháng theo bảng lương tính theo ngày công thực tế làm việc theo quy định của Công ty. (chỉ trừ ngày nghỉ việc của lao động không phép hoặc quá số ngày phép theo quy định). Chi phí trợ cấp điện thoại: điện thoại được công ty mua và cấp cho NLD, thực hiện theo chế độ quản lý tài sản của Công ty.

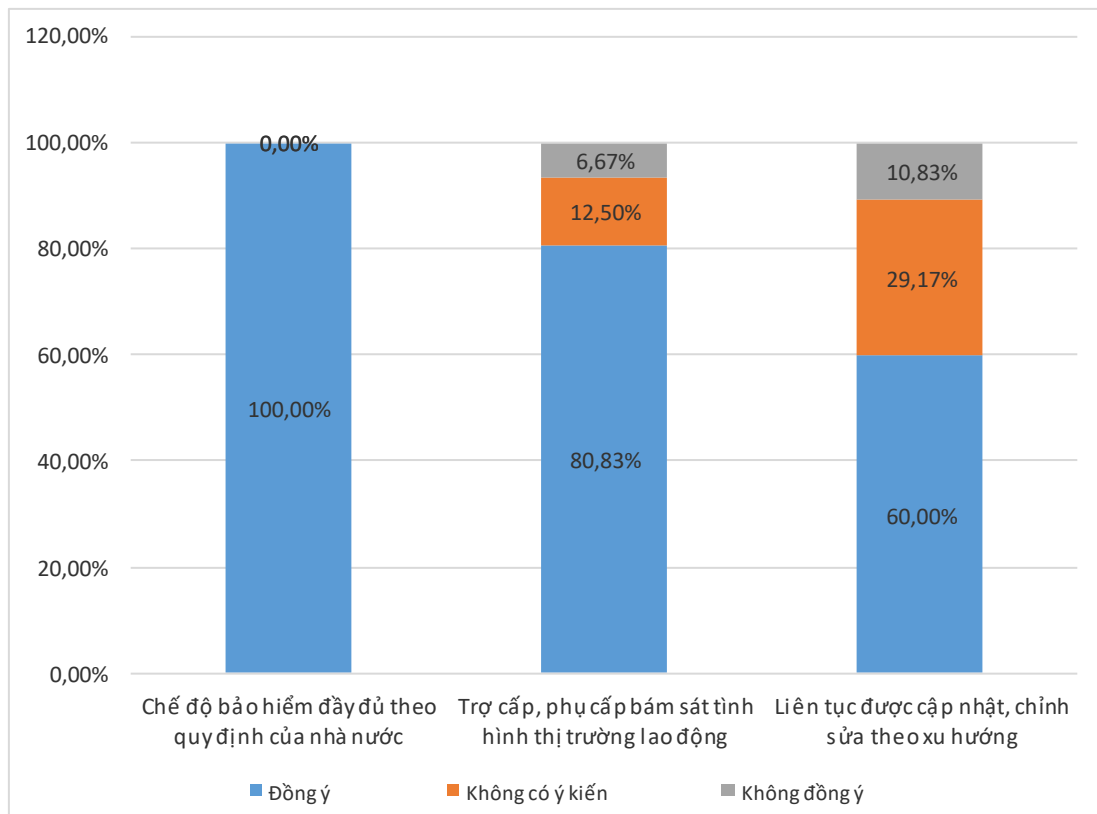
Bảng 2.6. Quy định trợ cấp điện thoại của công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam

Đối tượng	Trị giá máy điện thoại di động	Cước phí sử dụng 1 tháng (trợ cấp bằng tiền)	Ghi chú
Ban Tổng giám đốc	Không quá 30.000.000đ	Không quá 3.000.000đ/tháng	Trường hợp nghỉ việc, nộp lại máy điện thoại cho PHC; mất phải đền bù theo giá trị đã trừ khấu hao
Giám đốc, Phó Giám đốc	Không quá 20.000.000đ	Không quá 2.000.000đ/tháng	
Trưởng phòng	Không quá 10.000.000đ	Không quá 1.000.000đ/tháng	
Các trường hợp khác	Không quá 5.000.000đ	Không quá 1.000.000đ/tháng	Xem xét từng trường hợp, tính chất công việc để quyết định

Nguồn: Phòng nhân sự

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

Đánh giá về hệ thống phúc lợi, trợ cấp và phụ cấp của công ty qua kết quả khảo sát các trường bộ phận trong công ty của tác giả có kết quả như sau:



Biểu đồ 2.4. Đánh giá về chế độ phúc lợi, phụ cấp, trợ cấp của Công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam

Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả

Tiêu chí: Trợ cấp, phụ cấp, phúc lợi bám sát tình hình thị trường lao động” có kết quả 80,83% đồng ý, 12,5% không có ý kiến, 6,67% không đồng ý. Thực tế các khoản phụ cấp của công ty hiện nay được xây dựng theo quy chế lương của công ty và qua sự khảo sát, thăm dò thị trường làm việc hiện nay tuy nhiên vẫn chỉ dừng lại ở những hình thức cơ bản, chưa đa dạng trong bối cảnh nhu cầu của đội ngũ lao động trẻ ngày càng phong phú. Họ quan tâm nhiều hơn đến yếu tố sức khoẻ của bản thân cũng như phương tiện, điều kiện thực hiện công việc. Đây là yếu tố mà công ty cần phải quan tâm và cải thiện.

Tiêu chí: “Liên tục được cập nhật, chỉnh sửa theo xu hướng” có kết quả đánh giá 60% trả lời đồng ý, 29,17% không có ý kiến, 10,83% không đồng ý. Điều này cho thấy việc cập nhật chỉnh sửa chế độ trợ cấp, phụ cấp, phúc lợi chưa được tiến hành bài bản. Công ty chưa tiến hành nhiều các hoạt động đối thoại hay thăm dò ý kiến nhân viên để có những điều chỉnh về hệ thống đãi ngộ lao động. Thực chất công tác này luôn có nhưng chưa đủ để thấy sự điều chỉnh rõ rệt, các xu hướng mới đều cập nhật, trình duyệt và áp dụng thử nhưng hơi thiếu trong công tác truyền thông.

Tiêu chí: “Đảm bảo quy định của nhà nước” được 100% nhân viên công nhận, điều này cho thấy công ty đã đảm bảo hoàn toàn các chế độ bắt buộc tối thiểu, việc cập nhật, nâng cao và theo xu hướng hoặc thị trường lao động là việc cần được cải thiện rõ rệt để nâng cao hệ thống.

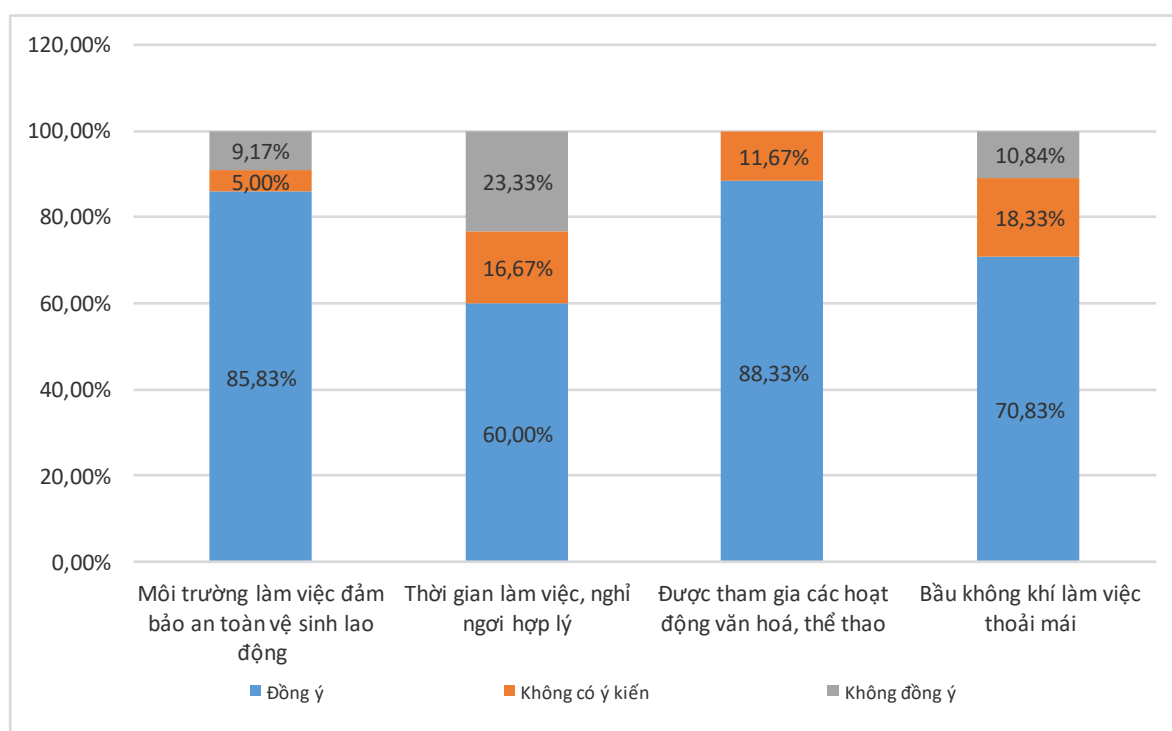
2.2.3.2. *Thực trạng Đãi ngộ phi tài chính tại công ty hiện nay*

** Môi trường làm việc*

Môi trường làm việc ảnh hưởng lớn đến tinh thần làm việc của nhân viên. Người lao động chỉ có thể làm việc với khả năng cao nhất trong môi trường làm việc thoải mái, an toàn. Trong những năm gần đây, công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam đã có nhiều biện pháp và sự quan tâm đến nhân viên để cải thiện điều kiện và môi trường làm việc ngày một tốt hơn. Do đa phần là lực lượng lao động trẻ, ban lãnh đạo cũng

khá quan tâm việc đầu tư cho các chính sách nghỉ ngơi, thư giãn sau công việc. Trong hệ thống MCV Complex có xây dựng, lắp đặt phòng tập GYM, bàn Bida, phòng đa năng sinh hoạt chung, không gian “sống ảo” “checkin”... Ngoài ra, các điều kiện cơ bản khác về vệ sinh an toàn lao động như ánh sáng, tiếng ồn, độ ẩm, nhiệt độ cũng được đảm bảo để NLD có sự thoải mái trong khi làm việc. Không khí làm việc trong công ty cũng khá sôi nổi, thân thiện do tính chất lao động trẻ, ít có sự phân biệt giữa nhân viên và cấp trên.

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



Biểu đồ 2.5. Đánh giá về môi trường làm việc của công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam

Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả

Theo đánh giá của NLD, với tiêu chí: “Môi trường làm việc an toàn, đảm bảo vệ sinh lao động” có phản hồi 85,83% đồng ý, 5% không có ý kiến, 9,17% không đồng ý. Điều này cho thấy phần lớn người lao động trong công ty đánh giá cao về công tác an toàn vệ sinh lao động tại Công ty. Môi trường

làm việc cũng có sự an toàn cao, không dễ xảy ra cháy nổ. Công ty khá quan tâm đến sức khỏe của người lao động nên luôn cố gắng tạo ra môi trường sạch sẽ, giảm thiểu tối đa nguy cơ về tai nạn lao động có thể xảy ra.

Tiêu chí: “Chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý” có đánh giá 60% đồng ý, 16.67% không có ý kiến, 23,33% không đồng ý. Thời gian làm việc tại công ty kéo dài từ 8h00 đến 17h hàng ngày, nghỉ trưa 1 tiếng, thời gian làm việc từ thứ 2 đến thứ 6 hàng tuần và ½ ngày thứ 7. Nhìn chung công ty tuân thủ quy định làm việc không quá 48 giờ/ tuần của nhà nước. Công ty cũng có chế độ nghỉ phép dành cho nhân viên. Tuy nhiên đa phần nhân viên trong công ty không hài lòng với việc phải đi làm ngày thứ 7, đặc biệt là đội ngũ lao động trẻ trong công ty. Ngoài ra vào những thời điểm phải chạy “deadline”, nhiều nhân viên phải đi làm cả vào ngày nghỉ. Điều này khiến họ cho rằng thời gian nghỉ ngơi bị ảnh hưởng.

Tiêu chí: “Được tham gia các hoạt động văn hoá, thể thao” có đánh giá 88.33% đồng ý, 11.67% không có ý kiến. Nhìn chung NLD được tham gia khá nhiều các hoạt động thể thao và văn hoá như giao lưu văn nghệ, thi đấu bóng đá, bi-a, tennis... Công ty cũng liên tục phát động các minigame để tăng tương tác, kết nối với nhau. Đây là những hoạt động được NLD trong công ty rất ưa thích tham gia.

Tiêu chí: “Bầu không khí làm việc thoải mái” có đánh giá 70.83% đồng ý, 18.33% không có ý kiến, 10.84% không đồng ý. Kết quả cho thấy về cơ bản công ty có bầu không khí làm việc hoà đồng, không tồn tại nhiều khoảng cách giữa cấp trên và cấp dưới. Nhân viên có thể thoải mái trong việc trình bày ý kiến và đưa ra quan điểm của bản thân với cán bộ quản lý. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số vấn đề như cấp trên chưa thực sự quan tâm đến tình hình của cấp dưới, chưa thực sự lắng nghe và thấu hiểu tâm tư nguyện vọng của NLD.

Môi trường làm việc được yêu cầu nhiều nhất ở số lượng lao động Gen Z, các kết quả chưa hài lòng với các tiêu chí về môi trường làm việc đa phần xuất hiện từ khảo sát của nhóm lao động dưới 25 tuổi (90%) nên việc cải

thiện môi trường là yếu tố cần chú ý trong giải pháp hoàn thiện để phục vụ 70% lao động Gen Z hiện nay và tiến tới nhiều hơn trong tương lai gần.

** Cơ hội học tập và thăng tiến*

Công tác đào tạo chuyên môn và kỹ năng cho NLD trong công ty được quan tâm và đánh giá cao, Ban lãnh đạo coi là một trong những mục tiêu hàng đầu phải triển khai. Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên các căn cứ sau:

Trình độ của đội ngũ lao động bao gồm số lượng lao động mới chưa có chuyên môn và các lao động có kết quả chưa tốt trong việc để từ đó lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và tổ chức các chương trình đào tạo nội bộ cho họ. Ngoài ra, với một số lao động được công ty xác định được đào tạo thêm công việc mới để đáp ứng yêu cầu sản xuất các chương trình mới cũng như bố trí công việc của công ty.

- Dựa vào những yêu cầu mới của công việc, những yêu cầu từ phía đối tác quảng cáo như về hình ảnh, nội dung.... thì cần thiết phải đào tạo để phổ biến cho nhân viên nắm rõ được hoặc những sự thay đổi về các kỹ thuật mới, công nghệ mới được triển khai áp dụng thì, cần đào tạo để nâng cao kỹ năng, chuyên môn cho NLD để họ thực hiện tốt hơn công việc trong điều kiện mới.

- Dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của công ty, căn cứ vào thực trạng đội ngũ lao động tại công ty và dự báo tình hình biến động về lao động do một số NLD chuyển việc, nghỉ việc hoặc không tiếp tục làm việc tại công ty vì các lý do cá nhân... Bộ phận nhân sự sẽ tính toán xác định nhu cầu đào tạo gồm số lượng lao động, đối tượng lao động, nội dung cần phải đào tạo để bổ sung vào những vị trí đã bị khuyết nhằm đảm bảo đủ về số lượng lao động cũng như các yêu cầu chất lượng để thực hiện sản xuất kinh doanh theo đúng kế hoạch.

Phòng Nhân sự sẽ tiến hành tổng hợp nhu cầu từ đề xuất của đơn vị để xác định chính xác số lượng, đối tượng, nội dung, chương trình đào tạo, sắp xếp thời gian đi học cho NLD, dự trù kinh phí để hoàn thiện kế hoạch đào tạo gửi Trưởng phòng nhân sự thông qua và giám đốc công ty phê duyệt. Các hoạt động đào tạo nội bộ được áp dụng đối với các khóa đào tạo chuyên môn

cho người lao động và đào tạo kỹ năng. Một số chương trình đào tạo đang được tiến hành như sau:

TỔNG HỢP KHẢO SÁT NHU CẦU CHỌN LỚP BỒI DƯỠNG NGHIỆP CỦA NHÂN VIÊN TẠI MCV

- Tính đến thời điểm hiện tại 10h00 ngày 05/05/2023 có 40 nhân viên đăng ký
- VP. HCM – 25 người và VP. Hà Nội – 15 người
- ❖ **Thống kê số lượng đăng ký lớp học**

STT	Tên lớp học	Số lượng đăng ký
1	Dựng phim	21
2	Quay phim	11
3	Đồ họa (chủ yếu 2D)	17
4	Luyện giọng nói	19
5	Giới thiệu sản phẩm	19
Tổng		87

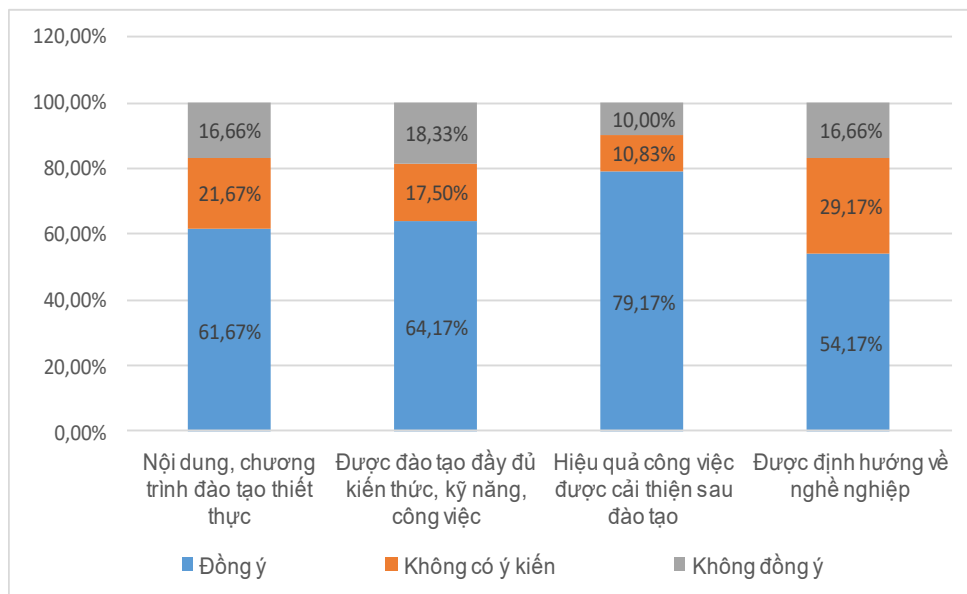
NLĐ mới gia nhập công ty và các cán bộ quản lý có nhiều kinh nghiệm là những người trực tiếp đào tạo thông qua hình thức kèm cặp là chủ yếu. Nội dung phần lớn là giới thiệu về công ty, các mảng liên quan đến quy trình làm việc và nội quy doanh nghiệp, các kỹ năng và kiến thức cần thiết cho công việc. Các hoạt động đào tạo bên ngoài hiện nay còn khá hạn chế, chưa được tổ chức nhiều.

Bên cạnh các chương trình đào tạo là hoạt động phát triển nhân lực. Hiện tại trong công ty đã đưa ra lộ trình công việc cho NLĐ như sau:

Thời gian dự kiến	Ngạch nhân viên		Ngạch chuyên viên		Ngạch quản lý		
	NV1	NV2	CV1	CV2	QL1	QL2	QL3
5 năm trở lên							Trưởng phòng
4 năm						Phó phòng	
3 năm					TBP		
2.5 năm				Trưởng nhóm			
2 năm			CV				
1 năm		NV cấp 2					
0.5 năm	NV cấp 1						

Hiện tại, cơ hội thăng tiến cho công nhân viên tại công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam là tương đối rõ. Những lao động có nhiều đóng góp cho công ty được xem xét bổ nhiệm vào các vị trí tương xứng đi kèm với thời gian cống hiến. Đặc biệt vẫn có những trường hợp nhân viên đặc biệt xuất sắc thì không cần đủ thời gian gắn bó vẫn được bổ nhiệm vào các vị trí quản lý hoặc chuyên viên nếu đảm bảo năng lực. Ngoài ra, công ty cũng tổ chức các hoạt động giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm nghề nghiệp giữa nhân viên các bộ phận do Phòng Nhân sự tổ chức cũng góp phần cải thiện trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ NLD, vừa nâng cao nhận thức của người lao động và đem đến lợi nhuận cao hơn cho Công ty. Thông qua đó, Công ty cũng thể hiện sự quan tâm của mình đối với người lao động nhằm khuyến khích và duy trì nguồn lao động gắn bó hơn với Công ty.

Tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến NLD trong công ty về cơ hội học tập và thăng tiến và có kết quả như sau:



Biểu đồ 2.6. Đánh giá về cơ hội học tập và thăng tiến của công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam

Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả

Đối với tiêu chí: “Nội dung, chương trình đào tạo thiết thực” có phản hồi: 61,67% trả lời đồng ý, 21,67 % trả lời không có ý kiến, 16,66% trả lời không đồng ý. Điều này cho thấy các chương trình đào tạo hiện nay đều hỗ trợ tốt cho NLD khi thực hiện công việc và nhận được sự đánh giá cao của họ. Ngoài ra họ cũng được đào tạo thêm về công nghệ, kỹ thuật mới để phục vụ cho công việc. Một số nhân viên cho rằng các khóa đào tạo cần có nội dung hấp dẫn hơn sẽ khiến họ cảm thấy có động lực hơn khi tham.

Tiêu chí: “Được đào tạo đầy đủ kiến thức, kỹ năng, công việc” có kết quả phản hồi: 64,17% trả lời đồng ý, 17,5 % trả lời không có ý kiến, 18,33% trả lời không đồng ý. Nhìn chung, theo đánh giá của nhân viên, họ được đào tạo tương đối đầy đủ về kiến thức, kỹ năng, công việc. Thực tế hiện nay, việc xác định nhu cầu còn mang tính chất chung chung, chưa có tiêu chí rõ ràng, chưa xem xét đến khả năng của từng người. Do đó, làm giảm hiệu quả đào tạo và có thể gây lãng phí chi phí đào tạo, nội dung đào tạo nhiều khi chưa phù hợp với kiến thức và kỹ năng mà NLD thực sự cần. Bên cạnh đó, công ty chưa có những hỗ trợ cho NLD khi tham gia các khóa đào tạo bên ngoài hoặc đào tạo theo nguyện vọng cá nhân.

Tiêu chí: “Hiệu quả công việc được cải thiện sau đào tạo” có kết quả phản hồi: 79,17% trả lời đồng ý, 10,83 % trả lời không có ý kiến, 10% trả lời không đồng ý. Theo đánh giá chung thì nhiều người lao động cho biết hiệu quả công việc của họ có sự cải thiện sau khi tham gia đào tạo. Họ làm việc tốt hơn, giải quyết công việc nhanh hơn trước. Nhưng công tác đánh giá sau đào tạo còn chưa được quan tâm đúng mức. Mới chỉ dừng ở đánh giá giảng viên và chất lượng khóa học. Việc cải thiện năng suất nâng cao chất lượng công việc đảm nhiệm sau khóa học cũng chưa có thống kê, đánh giá phù hợp. Việc này nếu không được tiến hành tốt sẽ gây tâm lý e ngại khi tham gia các chương trình đào tạo dành cho nhân viên bởi nhân viên cần phải biết rằng khóa đào tạo nào thực sự hữu ích, có tác dụng giúp họ thực hiện tốt công việc hơn thì họ mới sẵn

sàng tham gia, còn những khóa học không có hỗ trợ cho việc nâng cao hiệu quả làm việc mà vẫn yêu cầu nhân viên tham gia sẽ khiến họ cảm thấy bất bình, ảnh hưởng đến động lực làm việc vì phải đi học quá nhiều.

Qua tiêu chí: “Nhân viên được định hướng về nghề nghiệp” có kết quả phản hồi: 54,17% trả lời đồng ý, 29.17 % trả lời không có ý kiến, 16,66% trả lời không đồng ý. Qua kết quả này có thể thấy người lao động đang cảm thấy ít được chia sẻ về định hướng nghề nghiệp từ lãnh đạo công ty và cán bộ quản lý mặc dù công ty vẫn đang thực hiện các lớp đào tạo nội bộ về nghề nghiệp, nâng cao tay nghề, cấp bằng nghề truyền thông. Mục đích chính của họ đi làm tại Công ty là thu nhập tốt hơn là sự phát triển về nghề nghiệp.

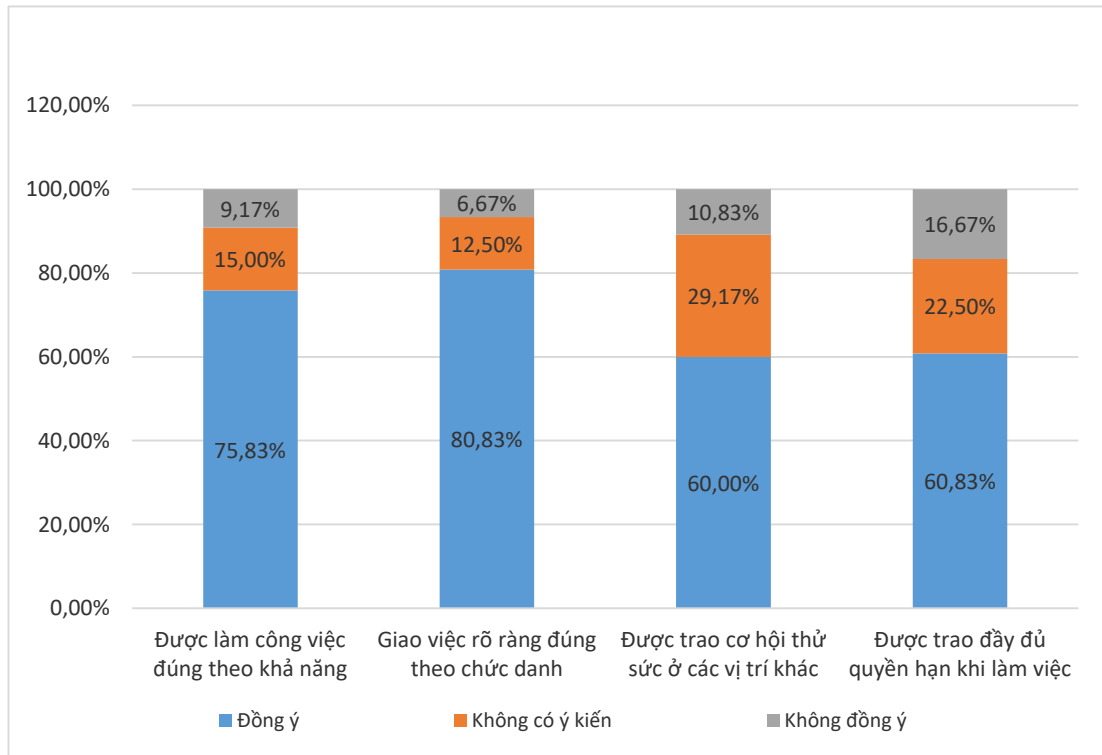
Phần mong muốn nhiều nhất trong cơ hội học tập và thăng tiến đến từ nhóm nhân viên có độ tuổi trên 25, tác giả đã tiến hành khảo sát riêng nhóm nhân viên độ tuổi trên 25 (không thuộc đội ngũ cán bộ quản lý trở lên) kết quả cho thấy 95% số nhân viên mong muốn được bố trí đào tạo và được thăng tiến trong công việc. Ở độ tuổi này NLD đã định hình và hướng đến một mục tiêu nhất định về công việc và cơ hội nghề nghiệp trong tương lai gần, họ đã có gắn bó khá dài với công ty nên mong muốn này cũng hoàn toàn hợp lý.

** Dãi ngộ thông qua công việc*

Để NLD nắm rõ được những công việc mà mình cần phải làm thì công ty đã ban hành bản mô tả công việc cho các chức danh, vị trí việc làm trong công ty. Mặc dù bản mô tả công việc chưa thật sự hoàn thiện nhưng cũng góp phần không nhỏ để nhân viên có được sự rõ ràng trong công việc mà họ phải làm, tránh được sự ôm đồm, chòng chẹo khi làm việc, sự phối hợp và hợp tác lao động cũng như phân công công việc trở nên khoa học hơn. Một số tiêu chuẩn về công việc về trình độ, sức khỏe, độ tuổi, kinh nghiệm...cũng được quy định giúp nhân viên biết được khả năng của mình để đảm nhận công việc nào vừa sức. Ngoài ra công ty cũng tạo điều kiện cho NLD có thể đảm nhận

các vị trí công việc khác nhau cấp nếu có nhu cầu và bản thân đáp ứng được các tiêu chuẩn của vị trí đó.

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



Biểu đồ 2.7. Đánh giá về đãi ngộ qua công việc của công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam

Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả

Với tiêu chí: “Được làm công việc đúng theo khả năng” có 75,83% đồng ý, 15 % không có ý kiến, 9,17% không đồng ý. Qua kết quả điều tra cho thấy NLD đều phản ánh họ đều được giao những công việc phù hợp với năng lực, sở trường và nguyện vọng của bản thân. Trong bản mô tả công việc của từng chức danh đều có yêu cầu cụ thể về tiêu chuẩn như trình độ đào tạo, kinh nghiệm, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, thái độ. Qua quá trình phỏng vấn tuyển dụng, Công ty nắm bắt được khả năng của từng người để bố trí công việc phù hợp. Ngoài ra, để phù hợp với thực tế hiện nay, đầu tháng trưởng bộ

phần đều có phiếu giao việc đến từng người, nếu trong quá trình làm việc có vấn đề gì các bên ngồi lại để điều chỉnh cho phù hợp hơn.

Với tiêu chí: “Giao việc rõ ràng đúng theo chức danh” có 80,83% trả lời đồng ý, 12,5% trả lời không có ý kiến, 6,67% trả lời không đồng ý. Đây cũng là tiêu chí mà người lao động trong công ty đánh giá đang được thực hiện tốt bởi công ty đã hoàn thiện việc xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc để thuận tiện hơn trong quá trình phân công làm việc, tránh được sự chòng chéo giữa các bộ phận, chức danh. Việc thực hiện phân tích công việc đã được tiến hành cho mỗi chức danh công việc cụ thể, nhưng được thực hiện chưa hoàn chỉnh đang ở chế độ thăm dò và thử nghiệm. Ở mỗi chức danh, bản tiêu chuẩn chức danh mới chỉ nêu được một số nhiệm vụ chính của người lao động mà chưa nêu ra được tương ứng với mọi nhiệm vụ chính họ có những nhiệm vụ cụ thể gì; các điều kiện làm việc, trách nhiệm của NLĐ. Trong mô tả công việc của NLĐ, bản tiêu chuẩn chức danh công việc cũng chưa có quy định về mối quan hệ trong công việc, sự phối kết hợp trong thực hiện công việc để nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các cá nhân, các bộ phận hướng tới thực hiện mục tiêu chung của công ty. Bên cạnh đó việc trao quyền hạn khi làm việc vẫn tồn tại một số vướng mắc, đặc biệt là vấn đề tự chủ khi vẫn có tình trạng cán bộ quản lý can thiệp sâu vào công việc của nhân viên, khiến họ cảm thấy không thoải mái và làm việc kém hiệu quả. Tuy vậy, nhiều người không lên tiếng bởi một số cán bộ quản lý chưa thật sự lắng nghe ý kiến của nhân viên.

Với tiêu chí: “Được trao cơ hội thử sức ở các vị trí khác” có phản hồi: 60% trả lời đồng ý, 29,17% trả lời không có ý kiến, 10,83% trả lời không đồng ý. Công ty vẫn có quy định nhân viên được phép luân chuyển vị trí nếu được đánh giá hoàn thành công việc ở vị trí cũ và có khả năng, được thử thách ở vị trí mới, công việc mới. Tuy nhiên trong quá trình luân chuyển công ty yêu cầu phải có nhân sự thay thế bên cạnh đó cũng xảy ra trường hợp cán bộ

quản lý không sẵn sàng tạo điều kiện cho nhân viên chuyển công việc sang phòng ban khác.

Về hệ thống đãi ngộ tại công ty hiện nay

Theo đánh giá chung của NLD qua các tiêu chí được tổng hợp về hệ thống đãi ngộ lao động qua các công cụ đãi ngộ tài chính và phi tài chính có thể nhận thấy một số điểm đáng lưu ý như sau:

+ Về mức tiền lương: cơ bản đáp ứng được nhu cầu của NLD với mức lương tương đương với mức trung bình trong lĩnh vực quảng cáo, truyền thông.

+ Về tiền thưởng: đã có các khuyến khích cá nhân và các nhóm nỗ lực để làm việc năng suất hơn. Mặc dù chưa hoàn thiện.

+ Về trợ cấp, phụ cấp, phúc lợi: Hỗ trợ được phần nào cho nhu cầu cuộc sống của NLD tại công ty. Mặc dù vậy hệ thống này chưa đa dạng, phong phú và đáp ứng được nhu cầu của thế hệ nhân viên trẻ hiện nay.

+ Về môi trường làm việc: đảm bảo được an toàn vệ sinh lao động trong doanh nghiệp, môi trường làm việc thoải mái, chuyên nghiệp và có những hoạt động cân bằng công việc và cuộc sống.

+ Về cơ hội học tập và thăng tiến: đã tổ chức được các chương trình đào tạo để nâng cao kiến thức kỹ năng cho NLD, có lộ trình thăng tiến rõ ràng và sẵn sàng bổ nhiệm những nhân viên có năng lực và thành tích tốt.

+ Về đãi ngộ thông qua công việc: NLD đánh giá tương đối tốt về cách thức giao việc và tiến hành công việc hiện nay tại công ty.

2.2.4. Đánh giá hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam

Để đánh giá về hệ thống đãi ngộ lao động của công ty, tác giả đánh giá chủ yếu thông qua kết quả phỏng vấn sâu, phiếu điều tra và một số dữ liệu bổ sung, nhưng trước hết tác giả muốn tìm hiểu, phân tích các đặc trưng cơ bản về thế hệ Gen Z – số lượng lao động chiếm phần lớn tại MCV hiện nay (~70%) để từ đó góp phần hoàn thiện 1 hệ thống đãi ngộ lao động phù hợp.

2.2.4.1 Phân tích lao động thế hệ Gen Z

Gen Z (sinh năm 1996-2012) lớn lên trong thời đại công nghệ, với màu sắc tính cách nổi bật và cái tôi cao nên không có gì khó hiểu khi thế hệ Z được mệnh danh là "những công dân của thời đại số hoá", là thế hệ mới đang thay đổi cả thế giới. Một nghiên cứu được thực hiện bởi Anphabe - đơn vị tư vấn tiên phong tại châu Á về các giải pháp nguồn nhân lực và thương hiệu nhà tuyển dụng, chỉ ra rằng: "Khác với các thế hệ trước, có tới 81% các bạn trẻ Gen Z tự tin hiểu rõ bản thân, biết mình thích và không thích làm gì".

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

Tuy nhiên, chính những nét tính cách độc bản đó đã khiến không ít công ty cảm thấy "đau đầu" với những đồng nghiệp Gen Z. Thậm chí, họ còn gây ra nhiều ý kiến trái chiều trong môi trường công sở. Vậy liệu rằng Gen Z sẽ là "thiên tài" hay "thiên tai" vì những khác biệt?

Trên MXH từng lan truyền một topic như thế này: "Thế hệ 9x đi làm lương 5 triệu thì vui vẻ còn Gen Z ra trường làm lương 10 triệu vẫn cảm thấy buồn". Từ vấn đề trên, phải chăng có một bộ phận Gen Z đang tự tin thái quá, thậm chí "ảo tưởng" về khả năng của mình?

Gen Z và thế hệ trước đây có sự khác biệt rất lớn. Cụ thể, Gen Z hiểu và bằng mọi giá bảo vệ những giá trị mà bản thân các bạn coi trọng. Còn ở những thế hệ đi trước thì khác có những người chấp nhận nén bản thân xuống, giấu mình đi để được việc, bảo vệ cái chỗ mình ngồi và đồng lương và công việc, còn Gen Z bây giờ không thế.

Ở một chiều hướng khác, các bạn Gen Z hiện tại không còn quá đặt nặng vấn đề vật chất lên hàng đầu bởi họ không sinh ra trong thời kỳ đất nước gặp khó khăn. Cơ hội nghề nghiệp của họ vì thế cũng mở rộng hơn khi so sánh với thế hệ trước đây. Không chỉ có vậy, các bạn trẻ ngày nay còn dành

sự quan tâm đặc biệt cho các vấn đề vĩ mô như: bảo vệ môi trường, giảm thiểu rác thải, nước sạch, bình đẳng giới... Đó là những vấn đề mà các thế hệ trước chưa có sự quan tâm đủ nhiều. Gen Z hiện tại cũng có xu hướng cân bằng cuộc sống và họ coi công việc là một phần chứ không phải tất cả của cuộc sống.

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

Làm việc gì không quan trọng, quan trọng là (1) bạn có mang lại được giá trị cho mọi người không, (2) bạn có hạnh phúc không và (3) bạn có sống tốt được với cái nghề đó không. Các bạn chọn công việc toàn thời gian, bán thời gian hay làm công việc tự do đều được.

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

Áp lực từ môi trường xã hội

Gen Z đang phải đối mặt với áp lực từ môi trường xã hội khắt khe hơn bao giờ hết. Sự tiếp xúc với các mạng xã hội và truyền thông làm tăng sự so sánh, gây ra cảm giác thiếu tự tin và áp lực để đáp ứng tiêu chuẩn xã hội. Sự so sánh không lành mạnh này có thể dẫn đến căng thẳng, lo lắng và tự ti trong tâm trạng của Gen Z.

Công nghệ và mất cân bằng sống

Gen Z đã lớn lên với công nghệ, và mặc dù nó mang lại nhiều lợi ích, nhưng cũng có những hệ quả không mong muốn. Sự nghiện smartphone và tiêu thụ liên tục các nội dung trực tuyến có thể gây ra mất cân bằng sống và cản trở quá trình phát triển xã hội, giao tiếp trực tiếp và xây dựng mối quan hệ.

Điều này có thể dẫn đến cảm giác cô đơn, tách biệt và loại bỏ khỏi xã hội, góp phần vào nguy cơ mắc các bệnh tâm lý.

Áp lực học tập và nghề nghiệp

Gen Z thường đối mặt với áp lực học tập đáng kể và quyết định sự nghiệp trong một thế giới cạnh tranh. Các yêu cầu cao về thành tích học tập, sự không chắc chắn về tương lai và cảm giác bị “định hình” sớm và những kỳ vọng lớn từ bố mẹ gen x có thể gây ra căng thẳng, trầm cảm và lo lắng về tương lai.

Thay đổi xã hội và vấn đề môi trường

Gen Z sống trong một thế giới đầy thay đổi xã hội và đối mặt với những vấn đề môi trường nghiêm trọng. Những lo ngại về biến đổi khí hậu, kỷ luật toàn cầu, bạo lực, và bất bình đẳng xã hội có thể gây ra lo lắng, hoang mang và tâm trạng u sầu trong thế hệ trẻ.

Hiểu rõ về những yếu tố gây ảnh hưởng đến sức khỏe tâm lý của Gen Z là cực kỳ quan trọng. Chúng ta cần cung cấp sự hỗ trợ và thông qua công tác đào tạo nội bộ và các biện pháp hỗ trợ khác để giúp Gen Z vượt qua những thách thức này, phát triển một tâm lý khỏe mạnh để thỏa sức sáng tạo, lao động và cống hiến lâu dài. Tạo ra môi trường hỗ trợ và đồng hành cùng Gen Z, chúng ta có thể giúp đưa ra giải pháp cho các vấn đề tâm lý và tạo nền tảng cho một tương lai tốt đẹp hơn cho thế hệ lao động trẻ của công ty.

2.2.4.2 Tham khảo thông tin, đánh giá hệ thống đãi ngộ lao động hiện nay.

Đối với kết quả phỏng vấn sâu, nội dung chủ yếu đánh giá hệ thống đãi ngộ hiện nay đang áp dụng dưới góc nhìn nhà quản lý/ quản trị, các câu hỏi đưa ra để đánh giá hiệu quả mang lại với đội ngũ quản trị tổ chức, với mục tiêu của đơn vị, với xu hướng của thị trường lao động. Các kết quả này nhằm phục vụ công tác quản trị đứng trên vai trò một nhà quản trị Nhân sự. Ngoài ra để xây dựng hệ thống đãi ngộ lao động phù hợp các nhà quản trị cần ghi

nhận ý kiến trung gian từ công đoàn cơ sở và lấy ý kiến NLD (kết quả phiếu điều tra) để đánh giá nhiều chiều và cân nhắc, lựa chọn cho phù hợp nhất. Hệ thống đãi ngộ lao động tốt nhất là gì? Và tốt nhất cho ai? Vẫn là câu hỏi cần nhà quản trị nhân sự cần quan tâm.

Đối với kết quả phiếu điều tra thì nội dung của phiếu tập trung vào đánh giá của NLD với các chính sách đãi ngộ của công ty hiện nay có mang lại hiệu quả về: nâng cao hiệu suất, gắn kết NLD, giữ chân nhân tài và thu hút nguồn lao động chất lượng cao.

Bảng 2.7. Đánh giá sự hài lòng của người lao động với hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam

STT	Nội dung	Rất hài lòng		Hài lòng		Không hài lòng		Tổng số lượng
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	
1	Bạn đánh giá ntn với thu nhập và chính sách thu nhập tại MCV?	46	38%	68	57%	6	5%	120
2	Chính sách BHXH, BHYT, BHTN?	66	55%	54	45%	-	0%	120
3	Chính sách chăm sóc bản thân NLD ốm đau/bệnh?	48	40%	60	50%	6	5%	120
4	Chính sách khám sức khỏe hàng năm?	51	43%	58	47%	13	11%	120
5	Chính sách về nghỉ phép?	38	32%	80	67%	2	2%	120
6	Chính sách thăm nom người thân ốm đau, bệnh, hiếu hử?	61	51%	58	48%	1	1%	120
7	Chính sách cho NLD kết hôn, sinh con?	52	43%	68	57%	-	0%	120
8	Bạn đánh giá ntn với các chính sách cân bằng công việc và cuộc sống của MCV?	33	28%	51	43%	36	30%	120
9	Bạn đánh giá ntn về chính sách công nhận hiệu suất và hiệu quả của MCV?	19	16%	77	64%	24	20%	120
10	Bạn đánh giá ntn về chính sách phát triển nghề nghiệp của MCV?	28	23%	78	65%	14	12%	120
	Trung bình		37%		55%		8%	-

Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả

Kết quả đánh giá nhìn chung cho thấy có 37% ý kiến Rất hài lòng với hệ thống đãi ngộ của công ty, 55% ý kiến cho biết họ cảm thấy hài lòng và 9% chưa cảm thấy hài lòng. Trong đó tỷ lệ không hài lòng nhiều nhất thuộc về chính sách “Cân bằng công việc và cuộc sống”. 30% người được hỏi không hài

lòng, điều này cho thấy NLD của công ty cần nhiều hơn những điều chúng ta đang cung cấp về mặt chính sách này. Đây là thông tin quan trọng để những người xây dựng và hoàn thiện chính sách có những phương án, đề xuất đến gần hơn với NLD. Tỷ lệ cao thứ 2 thuộc về chính sách “Công nhận hiệu suất và hiệu quả”. 24% NLD được hỏi không hài lòng. Điều này có nghĩa là trong công tác công nhận hiệu suất và hiệu quả chưa thực sự như mong đợi. Công ty cần lắng nghe và điều chỉnh để đạt được hệ thống đãi ngộ như mong đợi của mình và sự hài lòng của NLD. Đứng thứ 3 là chính sách “Phát triển nghề nghiệp”, chiếm 12%. Điều này cũng không bất ngờ khi mà thực tế việc đào tạo bên ngoài của công ty chưa được mở ra. Với NLD việc học tập và nâng cấp bản thân luôn là nhu cầu chính đáng và đáng được trân trọng, cá nhân NLD phải triển thì công ty cũng phát triển.

Khảo sát các chính sách mới theo xu hướng của thị trường hiện nay:

Bảng 2.8. Đánh giá của NLD với các chính sách đãi ngộ mới

STT	Nội dung	Có		Không		Tổng số lượng
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	
1	Công ty có chính sách đánh giá hiệu quả theo năm không?	120	100%	-	0%	120
2	Công ty có chính sách đãi ngộ gia tăng, đãi ngộ vượt khung cho nhân viên thâm niên không?	30	25%	90	75%	120
3	Bộ phận của bạn có chính sách làm việc từ xa/online không?	80	67%	40	33%	120
4	Tại nơi làm việc của bạn có phòng tập GYM/Yoga không?	90	75%	30	25%	120
5	Tại nơi làm việc của bạn có các phòng đa năng để NLD được giải trí trong giờ giải lao không?	120	100%	0	0%	120
6	Công ty bạn có phòng nghỉ cho lao động nữ/vật sữa cho NLD nuôi con nhỏ không?	120	100%	0	0%	120
7	Công ty bạn có chỗ ngồi ăn trưa/ nghỉ giữa giờ cho NLD không?	120	100%	0	0%	120
8	Công ty bạn có thành lập các đội bóng đá/bóng bàn/Bi-a/Bowling... không?	120	100%	0	0%	120
9	Nơi làm việc của bạn có tạo cảm hứng cho công việc của bạn mỗi ngày không?	80	67%	40	33%	120
	Trung bình		81%		19%	

Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả

Với khảo sát này, một số đãi ngộ về cân bằng cuộc sống và trải nghiệm NLD cũng đã được xây dựng, việc cần làm bây giờ là tổng hợp lại, đánh giá hiệu quả và nhu cầu NLD, nếu đãi ngộ nào nhiều NLD thích thì phát huy vào thực tế, đãi ngộ nào ít được thích hơn có thể dừng và chuyển sang các nhu cầu khác thiết thực và hiệu quả hơn để tránh lãng phí.

Việc đánh giá hệ thống đãi ngộ lao động thông qua một số tiêu chí khác như sau:

**Bảng 2.9. Thống kê số liệu quỹ tiền lương và thu nhập
tại công ty giai đoạn 2020 – 2022**

ĐVT: tỷ VNĐ; người

STT	Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Tổng thu nhập hoạt động (tỷ VNĐ)	240	288	322
2	Lợi nhuận trước thuế (tỷ VNĐ)	86	93	107
3	Tổng số lao động (người)	358	398	465
4	Quỹ tiền lương (Q _{TL}) (tỷ VNĐ)	82	92	101
5	Quỹ phúc lợi (tỷ VNĐ)	3,9	4,1	4,4
6	Tổng chi phí LĐ (tỷ VNĐ)	33,1	44,6	48
7	Năng suất LĐ bình quân (tỷ đồng/NLĐ)	0,568	0,741	0,841
8	Thu nhập bình quân (Q _{TL} /Tổng LĐ)	0,289	0,302	0,321
9	Chi phí phúc lợi/NLĐ/năm (tỷ VNĐ)	0,0458	0,472	0,051
10	LNTT/NLĐ (tỷ VNĐ)	0,348	0,369	0,411

Nguồn: Phòng Nhân sự - báo cáo nhân sự năm 2020-2021-2022

Theo số liệu thống kê, doanh thu các năm 2020-2022 tăng đều qua các năm, số lượng lao động và các chỉ số cũng tăng tỷ lệ thuận theo, điều này cho thấy sự đầu tư về con người hằng năm cũng góp phần đưa hiệu quả kinh doanh tăng lên. Thu nhập NLĐ cũng tăng đều qua các năm, tăng đa phần do định mức lao động tăng, hiệu suất lao động tăng chứ không phải tăng đơn thuần theo thời gian làm việc.

**Bảng 2.10. Tỷ lệ lao động được đào tạo, bồi dưỡng
giai đoạn 2020 – 2022 tại công ty**

STT	Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2022	Năm 2022
1	Tổng số lao động (<i>người</i>)	358	398	465
2	Số lượng lao động được đào tạo, bồi dưỡng (<i>người</i>)	175	188	230
3	Tỷ lệ LĐ được đào tạo, bồi dưỡng/Tổng số LĐ (%)	48,88	47,2	49,4

Nguồn: Phòng Nhân sự và tính toán của tác giả

Trong giai đoạn 2020-2022 ảnh hưởng của Covid đến việc giao dịch và đi lại, ảnh hưởng đến việc làm việc offline tập chung, nên việc đào tạo, bồi dưỡng được nhân rộng lên với các lớp bồi dưỡng đào tạo nghề nghiệp online, các lớp kỹ năng để đối mặt với những khó khăn, các lớp bổ sung kiến thức, chuyển đổi nghề nghiệp để phù hợp với thời đại 4.0 phù hợp với các nền tảng digital...

**Bảng 2.11. Tỷ lệ lao động được thăng chức, luân chuyển
giai đoạn 2020 – 2022 tại công ty**

STT	Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Tổng số lao động (<i>người</i>)	358	398	465
2	Số lượng lao động được thăng chức (<i>người</i>)	5	8	6
3	Số lượng lao động được luân chuyển (<i>người</i>)	7	11	12
4	Tỷ lệ LĐ được thăng chức/Tổng số LĐ (%)	1,3	2,0	1,3
5	Tỷ lệ LĐ được luân chuyển/Tổng số LĐ (%)	1,9	2,7	2,5

Nguồn: Phòng Nhân sự và tính toán của tác giả

Cũng do đặc thù 3 năm ảnh hưởng Covid nên công tác luân chuyển, điều chỉnh công việc cho phù hợp và đảm bảo thu nhập NLD tại công ty được đặc biệt quan tâm. Với các công việc không thể làm online NLD được đào tạo, bồi dưỡng và định hướng phụ trách các công việc phù hợp để có thể làm từ xa và không ảnh hưởng đến kinh tế cũng như tình hình chung của công ty. Trong các năm này công ty không sử dụng phương án thu hẹp quy mô để giảm số lượng lao động, mà cùng sắp xếp điều chỉnh để không ai bị bỏ lại phía sau.

Ngoài ra là tỉ lệ lao động làm việc dưới 5 năm tại công ty hiện nay đang là 72% tổng số lao động. Việc này cũng một phần đánh giá sự gắn bó lâu dài của NLD với công ty khá tốt. Để tốt hơn cho mối quan hệ NLD và sử dụng LD việc tối ưu hóa các chính sách là một cách thu hút và giữ chân nhân tài trong thời gian tới đây. Khi mà thị trường lao động và nền kinh tế đang có những biến động khó lường.

2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống đãi ngộ người lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam

2.3.1. Môi trường bên trong công ty

2.3.1.1. Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam là một trong những doanh nghiệp đang làm ăn hiệu quả trên lĩnh vực sản xuất truyền hình, quảng cáo, truyền thông. Đóng góp vào ngân sách nhà nước tăng dần qua các năm. Đây là điều kiện tốt để công ty có thể đầu tư kinh phí cho hệ thống đãi ngộ lao động. Với mức tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận ở mức khá (bảng 2.1), đồng thời tổng tài sản, vốn chủ sở hữu luôn đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh, ngoài ra các chỉ số như ROA (lợi nhuận trên tổng tài sản) luôn ở mức chấp nhận được (>3%), ROE (lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu) ở mức trên 10%, chứng tỏ tình hình tài chính của công ty hiện nay khá

ổn định. Đây là điều kiện tốt để công ty xây dựng và triển khai hệ thống đãi ngộ đáp ứng tốt hơn nhu cầu của NLD trong công ty.

2.3.1.2. Quan điểm của nhà quản trị trong doanh nghiệp

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

2.3.1.3. Nhu cầu và lợi ích của người lao động

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

hài lòng của NLD trong công ty và tác động đến sự hiệu quả của hệ thống đãi ngộ lao động.

2.3.2. Môi trường bên ngoài công ty

2.3.2.1. Pháp luật lao động hiện hành

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

2.3.2.2. Đối thủ cạnh tranh

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

2.3.2.3. Đặc điểm của thị trường lao động

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

2.4. Đánh giá thực trạng hệ thống đãi ngộ người lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam

2.4.1. Đánh giá về ưu điểm

Hệ thống đãi ngộ lao động tại công ty MCV hiện nay được xây dựng khá sớm, cơ bản đúng theo luật pháp lao động, có cập nhật nhưng các cập nhật không mang tính chất cố định mà sẽ thay đổi theo thời điểm, theo kết quả kinh doanh, cũng có thể thay đổi theo tâm lý nhà lãnh đạo...điều này thể hiện sự linh hoạt theo quy luật kinh tế thị trường hiện nay.

Cơ chế lương đảm bảo sự minh bạch và được chú trọng thực hiện nhất là trong việc đảm bảo thời gian chi trả lương, không để xảy ra việc nợ đọng lương của NLD. Đây là yêu cầu đầu tiên và vô cùng quan trọng đối với NLD. Mức tiền lương cũng cơ bản đáp ứng được nhu cầu của NLD và ngang bằng với mức trung bình trên thị trường truyền thông, quảng cáo. NLD được xét tăng lương theo đúng quy định.

Tiền thưởng được triển khai chi trả cho các bộ phận theo hiệu quả công việc dù chưa quá lớn. Tiêu chí xét khen thưởng được công khai trong quy chế khen thưởng của công ty. Khi có sự thay đổi về xét khen thưởng thì các

trưởng bộ phận đều được tham gia phổ biến để truyền đạt lại cho nhân viên của bộ phận mình.

Các khoản phụ cấp và trợ cấp được thực hiện đầy đủ theo quy định của Nhà nước, đặc điểm của công việc hoặc theo quy định tại quy chế chi tiêu nội bộ góp phần giúp người lao động hoàn thành công việc một cách tốt hơn. Các khoản phúc lợi như Lễ, Tết...được thực hiện đầy đủ giúp người lao động yên tâm công tác.

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

Hoạt động đào tạo nội bộ cho nhân viên được quan tâm thực hiện giúp NLD bổ sung được kiến thức, kỹ năng cần thiết để phục vụ cho công việc. Nhân viên được tham gia đầy đủ các khóa đào tạo chuyên môn nghề nghiệp ngay từ khi mới gia nhập công ty. Nội dung chương trình đào tạo hỗ trợ tốt cho NLD khi thực hiện công việc và nhận được sự đánh giá cao của họ.

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

Thị trường lao động thời kỳ Covid có nhiều thay đổi, các thiệt hại về người trong bệnh dịch đã làm tâm lý NLD cũng thay đổi, tuy nhiên thực tế trong dịch bệnh công ty đã đồng hành và hỗ trợ NLD để vượt qua giai đoạn

khó khăn nhất. Trong đỉnh dịch những ca nhiễm Covid được công ty hết sức chăm lo, về thức ăn, thuốc men và hỗ trợ hàng ngày để không bị thiệt hại về con người, công ty thiết lập đội phản xạ nhanh để bất cứ ai thuộc diện phong tỏa hay nhiễm bệnh đều được cung cấp đầy đủ thực phẩm, thuốc men và tiền để vượt dịch.

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

"Từ trái tim đến trái tim" - Đó là sứ mệnh là con đường MCV đã, đang và sẽ đi khi sản xuất những nội dung và các sản phẩm công nghệ vừa đáp ứng nhu cầu giải trí của khán giả, vừa mang đến sự gắn kết niềm tin yêu cuộc sống và sự hướng thiện cho Con Người.

Với sứ mệnh của mình hướng đến thì sự tử tế và tận tâm là kim chỉ nam trên con đường tiến đến thành công của MCV

Về văn hóa tổ chức, môi trường làm việc khá thân thiện, giúp NLD dễ dàng gắn kết, hòa nhập và được hỗ trợ lắng nghe khi có những mâu thuẫn cá nhân, hoặc những mối quan hệ chưa tốt.

Tổ chức công đoàn cũng tham gia vào các hoạt động hỗ trợ quan hệ lao động, bảo vệ, đề xuất gia tăng quyền lợi cho NLD.

Truyền thông nội bộ về các chính sách, đề xuất tham gia các câu lạc bộ được khuyến khích để NLD giải trí ngoài giờ, CLB thể thao như Bi-a, Đá bóng, Bowling, Yoga... CLB làm đẹp như cắt tóc, làm nail, đào tạo trang điểm... các sự kiện được ưu tiên hướng đến như các workshop ngày 8/3, ngày 20/10 ngày 1/6, trung thu, ngày hội gia đình... để gắn kết các thành viên giữa các bộ phận trong công ty, các thành viên trong gia đình của nhân viên với nhau.

Chính sách bắt buộc về quyền lợi người lao động: Chính sách bảo hiểm, khám sức khỏe, công đoàn... được đảm bảo thực hiện đầy đủ. Chế độ cưới xin, thai sản ngày một điều chỉnh tăng giá trị hơn.

Chính sách quan tâm đến người thân: quan tâm đến các ngày lễ cho con em người lao động, khen thưởng con em có thành tích học tập tốt, thăm hỏi ốm đau, hiếu hi...

VD: thư chúc mừng và quà 1/6 cho các cháu thiếu nhi là con em người lao động.

2.4.2. Đánh giá về nhược điểm

Về tiền lương: Mức lương hiện nay của công ty không quá cạnh tranh so với các doanh nghiệp trong lĩnh vực truyền thông quảng cáo mặc dù áp lực công việc càng ngày càng gia tăng, công việc càng đòi hỏi nhiều hơn về sức lực và khả năng sáng tạo. Mức tăng lương hàng năm hiện nay còn khá thấp so với mặt bằng chung. Chỉ tập chung phần lớn và các nhân sự.

Chưa xác định được chính sách về tỷ lệ lương cho kế hoạch dài hơi vì biến động của thị trường lao động và nền kinh tế bất ổn. Chỉ xác định qua từng thời kỳ ngắn, và phân nhỏ từng khối, phòng ban... để điều chỉnh dần dần.

Về công tác tiền thưởng: Tại các bộ phận, phòng ban của công ty còn tồn tại một số hạn chế nhất định trong công tác khen thưởng cho cá nhân. Các tiêu chí xét dù đã được công khai nhưng để đạt được không hề đơn giản vì phải đảm bảo cả số lượng cũng như chất lượng sản phẩm đạt yêu cầu của cán bộ quản lý và các bộ phận phối hợp.

Việc khen thưởng theo hiệu quả công việc cũng chưa được tiến hành bài bản, phụ thuộc vào đánh giá của đội ngũ quản lý như trưởng phòng, trưởng bộ phận. Việc định lượng chính xác để có kết quả thưởng với nhóm công việc không định lượng được vẫn còn gặp khó khăn nên đôi khi các bộ phận này cũng có tư tưởng thờ ơ với các khoản thưởng trong công ty.

Đối với các khoản phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi tại công ty: Nhìn chung các khoản phụ cấp hiện nay có nhưng chưa nhiều, chưa đủ vượt trội để giúp người lao động cải thiện thu nhập. Một số các khoản trợ cấp, phụ cấp về điện thoại, ăn ca chưa được chỉnh sửa dù đã có ý kiến từ phía bộ phận công đoàn Công ty, một số khoản phụ cấp như thâm niên chưa được bổ sung.

Về cơ hội học tập, đào tạo cho nhân viên: Công tác đào tạo nâng cao nghiệp vụ cho nhân viên chưa thật sự đạt hiệu quả vì công tác đánh giá sau đào tạo không phản ánh chính xác hiệu quả chương trình đào tạo, việc kiểm tra năng suất hiệu quả làm việc của nhân viên sau đào tạo chưa được tiến hành một cách thật sự bài bản. Một số nội dung, chương trình đào tạo còn chậm cập nhật, chỉnh sửa theo thực tế nên chưa thu hút được sự quan tâm của người lao động. NLD không được hỗ trợ chi phí khi tham gia các khoá đào tạo bên ngoài và công ty cũng chưa tiến hành triển khai nhiều các chương trình đào tạo từ phía các đối tác cung cấp dịch vụ. Về cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp: khả năng phát triển và thăng tiến trong công việc cho NLD tại công ty chưa mang lại động lực làm việc cao. Người lao động không được tạo nhiều cơ hội để tham gia vào khâu ra quyết định hay hoạch định tại công ty.

Về môi trường và điều kiện làm việc: áp lực công việc tại công ty nhất là vào những thời điểm hoàn thiện các sản phẩm cho truyền hình và phát sóng là khá cao, thường xuyên trong tình trạng “bị dí deadline”. Cán bộ quản lý cũng chưa thật sự công tâm khi đánh giá nhân viên dưới quyền và cũng chưa sẵn sàng áp dụng ý kiến của nhân viên vào triển khai công việc. Trang thiết bị

làm việc đôi khi được cung cấp nhưng chưa kịp thời, hoặc bị hỏng hóc mà sửa chữa chưa đúng tiến độ.

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

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

2.4.3. Nguyên nhân

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

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

Chính sách lương với những bộ phận chưa có chỉ số đánh giá hiệu suất cụ thể hiện nay chưa có xây dựng được tiêu chí đánh giá rõ, đôi khi dễ gây hiểu lầm, gây nên tâm lý không thoải mái hoặc luồng thông tin chưa cụ thể. Ngoài ra, công tác đánh giá thực hiện công việc chưa được tiến hành bài bản nhất là

các tiêu chuẩn đánh giá chưa được định lượng rõ ràng khiến cho việc đánh giá thành tích cá nhân vẫn dựa nhiều vào nhận định chủ quan của cán bộ quản lý.

Công ty cũng chưa có những sự đầu tư cho việc tìm hiểu, điều tra về thị trường lao động trong bối cảnh hiện nay để thực hiện việc cải cách chế độ phụ cấp, phúc lợi. Chưa tổ chức được nhiều cuộc đối thoại giữa ban giám đốc với toàn thể nhân viên để nắm bắt nguyện vọng của họ. Ngoài ra, việc phối hợp với các bộ phận để xét thưởng cho nhân viên chưa nhanh.

Việc xây dựng khung chương trình đào tạo chưa được hoàn thiện do tính phức tạp của một số chức danh công việc kỹ thuật khá cao nên chủ yếu làm theo hình thức có sao dùng vậy, chưa quy củ, thiếu một mô hình áp dụng có hiệu quả. Điều này một phần do ngân sách dành cho công tác đào tạo còn bị hạn chế ngoài ra bộ phận quản trị nhân lực chưa thực hiện xây dựng được khung năng lực để dễ dàng hơn trong xác định nhu cầu đào tạo và nội dung, chương trình đào tạo.

Hiện nay số lượng nhân viên độ tuổi ≤ 25 chiếm khoảng 70%, đây là thực trạng hiện nay về vấn đề nhân sự Gen Z, khoảng cách về thế hệ gây ra những mâu thuẫn cũng như những thay đổi trong tâm lý lao động, vậy nên các chính sách cho các lao động thế hệ trước chưa chắc phù hợp và phát huy hiệu quả cho thế hệ sau. Vì vậy nên đây là chi tiết cần được phân tích và đánh giá thực trạng để cải thiện bổ sung cho phù hợp nhất nhằm mang lại hiệu quả thúc đẩy và đúng bản chất vai trò của hệ thống chính sách lao động ngày nay. Việc này cần phải đầu tư công sức và tài chính để cải thiện chính sách và thay đổi những đăi ngộ mà được đánh giá theo thời gian đã đến lúc cần cải thiện hơn.

Ngoài ra là một số nguyên nhân khác như: kế hoạch tái cơ cấu và xây dựng lại bộ máy quản lý để phù hợp với biến động của nền kinh tế chung và việc đối đầu với làn sóng của khủng hoảng theo chu kỳ quá gấp, cái gì cũng cần thực hiện ngay, lập tức nên chưa kịp thích nghi. Chưa đủ thời gian và lực lượng để vừa tái cơ cấu bộ máy, vừa điều chỉnh ngay lập tức hệ thống hoàn

chính. Trước đây tâm lý chưa đánh giá sự nghiêm trọng, tác động của hệ thống đãi ngộ lao động đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Hệ thống người đảm nhận công tác quản lý nhân sự mỏng chưa bao quát hết các vấn đề và xử lý dứt điểm.

Tất cả các nguyên nhân trên dù lớn dù nhỏ gộp chung lại tạo nên các hạn chế đang tồn tại làm hạn chế hiệu quả của hệ thống đãi ngộ lao động hiện nay tại công ty. Với sự biến động hàng ngày của thị trường lao động cũng như nền kinh tế thì các nguyên nhân khác tiếp tục xảy đến, việc tháo gỡ, sửa chữa những nhược điểm, hạn chế phải được công ty ưu tiên thực hiện liên tục để có thể phù hợp với xu thế chung của Việt Nam và thế giới.

Chương 3

PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN TRUYỀN THÔNG QUẢNG CÁO MAC VIỆT NAM

3.1. Phương hướng và mục tiêu hoàn thiện hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam

3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty

Từ xuất phát điểm công ty truyền thông đến nay theo xu thế thị trường và nền kinh tế thế giới MCV chuyên mình phát triển theo hệ thống Tập đoàn truyền thông và công nghệ. Để đảm bảo mục tiêu của chiến lược sản xuất kinh doanh trước hết cần xây dựng chiến lược về Nhân sự.

Việc tiến hành tái cơ cấu, xây dựng lại bộ máy toàn bộ hệ thống trong thời gian vừa qua là bước chuyển mình rõ rệt nhất trong 6 tháng đầu năm 2023.

Xây dựng phát triển các công ty con theo xu hướng mô hình công ty cổ phần tiến đến quá trình IPO trên sàn, công ty mẹ (MCV) trong tương lai sẽ là công ty góp vốn.

Các công ty con phát triển nguồn lực theo ưu thế riêng của mình, chuyên biệt hóa, chuyên môn hóa.

Lấy con người là nhân tố chủ đạo để phát triển doanh nghiệp, đoàn kết, kỷ luật tạo niềm tin và sức mạnh xây dựng MCV bền vững.

3.1.2. Định hướng hoàn thiện hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam

Trên thế giới hiện nay rất nhiều công ty tái cơ cấu, cắt giảm nhân sự số lượng lớn, co nhỏ lại bộ máy để chống chọi với làn sóng khủng hoảng theo chu kỳ, bão sa thải nhân sự đang diễn ra trên quy mô lớn cả ở Việt Nam và trên thế giới. Ngành truyền thông tại Việt Nam cũng không nằm ngoài quy luật chung, các công ty sản xuất gameshow và chương trình truyền hình cũng

đã thực hiện cắt giảm hàng loạt nhân viên sản xuất, MCV cũng bị ảnh hưởng không hề nhỏ. Quy trình tái cơ cấu và phát triển đội ngũ trong thời kỳ khủng hoảng kinh tế chung của thế giới, Tổng giám đốc đưa ra chỉ đạo, phương hướng về việc hoàn thiện hệ thống đãi ngộ lao động trong tương lai hướng tới sự phù hợp với thị trường lao động, đương đầu với khủng hoảng kinh tế và cập nhật xu hướng phát triển của thời đại. Vì vậy định hướng hoàn thiện hệ thống đãi ngộ nhân lực của công ty trong thời gian tới như sau:

- Tập trung hơn vào sức khỏe của nhân viên: Xu hướng Hệ thống đãi ngộ đầu tiên mà cần cập nhật chính là các đãi ngộ, phúc lợi liên quan đến sức khỏe nhân viên. Có đến 95% các nhà lãnh đạo hiện nay cho rằng, nhân viên của họ đang bị kiệt sức và điều này ảnh hưởng đến khả năng giữ chân NLD của họ. Bên cạnh đó, tình trạng kiệt sức của nhân viên đang ngày càng nhiều hơn và ảnh hưởng đến doanh thu của doanh nghiệp. Vì vậy, cần cập nhật thêm các phúc lợi liên quan đến sức khỏe vào chiến lược Hệ thống đãi ngộ của công ty.

- Tăng tính cá nhân hóa và linh hoạt hơn: Các hệ thống đãi ngộ lao động đáp ứng được nhu cầu cá nhân của nhân viên sẽ giúp doanh nghiệp tăng tỷ lệ giữ chân họ lên cao hơn. Bên cạnh đó, hệ thống đãi ngộ lao động linh hoạt cũng được đề cập nhiều hơn trong quản trị nhân sự thời gian gần đây. Do đó, công ty nên lưu ý vấn đề liên quan đến tính cá nhân hóa, tính linh hoạt trong các chiến lược Hệ thống đãi ngộ lao động của doanh nghiệp.

- Áp dụng công nghệ trong quản lý Hệ thống đãi ngộ: Hệ thống đãi ngộ sẽ bao gồm rất nhiều phúc lợi, đãi ngộ khác nhau. Mỗi hình thức đãi ngộ, phúc lợi sẽ có những cách quản lý khác nhau. Điều này sẽ tạo ra những sự khó khăn nhất định khi quản lý theo hình thức truyền thống. Do đó, việc áp dụng công nghệ như các phần mềm giúp quản lý dữ liệu Hệ thống đãi ngộ đang được phổ biến hơn.

- Tập trung đẩy mạnh văn hóa doanh nghiệp: Nếu văn hóa làm việc của doanh nghiệp có xu hướng tiêu cực, có đến 71% nhân viên sẽ tìm kiếm cơ hội việc làm ở tổ chức mới (theo khảo sát của Glassdoor). Vì vậy, doanh nghiệp

nên lưu ý yếu tố văn hóa doanh nghiệp trong quá trình xây dựng Hệ thống đãi ngộ. Trong quá trình xây dựng Hệ thống đãi ngộ tập trung vào yếu tố văn hóa doanh nghiệp, xu hướng liên quan đến – đa dạng, công bằng, hòa nhập và thuộc về cũng đang được quan tâm. Có đến 87% NLĐ trẻ cho biết, khi doanh nghiệp có các ý tưởng, sáng kiến liên quan đến (DEIB) là yếu tố mà họ tìm kiếm ở tổ chức mà mình làm việc (Tallo).

3.1.3. Mục tiêu hoàn thiện hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam

- Xây dựng hệ thống nghiên cứu nhu cầu của NLĐ toàn bộ công ty
 - Sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện quy chế phân phối tiền lương, tiền thưởng, cơ chế quản lý để người lao động phát huy quyền làm chủ, gắn bó với công ty, yên tâm lao động, tạo uy tín cho công ty để các đối tác, doanh nghiệp tin tưởng yên tâm khi làm việc và cộng tác với công ty,
 - Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty đặc biệt là hệ thống tiêu chí đánh giá và các mức tiền thưởng đi kèm thành tích
 - Xây dựng, thực hiện kế hoạch luân chuyển, đào tạo và bồi dưỡng NLĐ lao động có phẩm chất, trình độ đáp ứng cho sự phát triển của công ty trong thời gian tới.
 - Cải thiện môi trường làm việc, cung cấp trang thiết bị làm việc tiên tiến cho NLĐ.
 - Đảm bảo quyền lợi hợp pháp cho người lao động, duy trì các hoạt động đoàn thể trong công ty theo quy định của Pháp luật.
- Các chỉ tiêu trên nhằm để phục vụ mục tiêu chung của công ty trong giai đoạn 2023-2025 bao gồm:

Định hướng tái cơ cấu bộ máy theo xu hướng thị trường và nền kinh tế.

Xây dựng đội ngũ nhân sự biến hóa linh động với các biến đổi của môi trường sống và thời đại 4.0.

Phát triển các ngành nghề là ưu thế và rộng mở trong tương lai với nguồn lực sẵn có trong thế giới phát triển và công nghệ AI đang xâm lấn.

3.2. Các giải pháp hoàn thiện hệ thống đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần Phát Triển Truyền Thông Quảng Cáo MAC Việt Nam

3.2.1. Giải pháp về đãi ngộ tài chính

3.2.1.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương

Tiền lương là công cụ đãi ngộ tài chính quan trọng nhất. Nó là nguồn thu nhập chủ yếu của người lao động. Do vậy, khoản tiền lương mà công ty trả cho người lao động phải gắn với kết quả làm việc, tạo được động lực, phát huy được khả năng làm việc của nhân viên. Chính sách lương hiện tại mà công ty đang áp dụng được người lao động đánh giá là chưa mang lại sức cạnh tranh và khuyến khích cao. Sau đây là một số giải pháp đề xuất để hoàn thiện chính sách tiền lương:

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

- Thu hẹp chênh lệch tiền lương giữa bộ phận hỗ trợ, khối văn phòng và các bộ phận khác bằng cách xây dựng lại hệ thống thang bảng lương hoặc cắt giảm các khoản chi phí không đáng có như chi phí tiếp khách hay lãng phí văn phòng phẩm để chi trả vào lương. Mặt khác, cần bám sát vào những diễn biến lương trên thị trường lao động để có cơ chế lương phù hợp để giữ chân người lao động ở lại làm việc lâu dài tại công ty, tránh để xảy ra tình trạng đào tạo một nhân viên mới quen công việc thì nhân viên đó lại rời bỏ công ty để sang một tổ chức khác có mức đãi ngộ tốt hơn. Việc này sẽ gây chảy máu chất xám và tốn kém chi phí tuyển dụng và đào tạo.

- Cần có quy định rõ ràng hơn về việc hình thành quỹ lương, như quỹ tiền lương hình thành từ các hoạt động sản xuất kinh doanh, dịch vụ theo đơn giá tiền lương của công ty và quỹ lương ngoài định mức cố định như tiền lương

những ngày nghỉ lễ, nghỉ phép. Hàng năm cần thông báo rõ quỹ lương dự kiến của công ty và cách thức sử dụng quỹ lương như chi trả cho ban lãnh đạo công ty và nhân viên theo tỉ lệ như thế nào, nếu có điều chỉnh thì tiến hành ra sao.

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

3.2.1.2. Hoàn thiện chính sách thưởng

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

- Thưởng do sáng kiến, cải tiến kỹ thuật cho những nhân viên có sáng kiến hay trong việc tạo ra sản phẩm mới, cải tiến quy trình dịch vụ, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ.

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

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

- Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc để có căn cứ cho hàng tháng, cuối năm tổ chức bình bầu nhân viên xuất sắc ở các bộ phận để khen thưởng tạo ra sự cạnh tranh lành mạnh giữa các nhân viên trong bộ phận.

- Ngoài thưởng cho cá nhân, cũng cần đề ra chính sách khen thưởng cho các nhóm sáng tạo để gắn kết khả năng làm việc theo nhóm của các nhân viên. Căn cứ để xét thưởng là doanh thu bộ phận đó đạt được trong tháng so với kế hoạch đã đặt ra.

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

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

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

Nguồn: Đề xuất của tác giả

Bảng 3.2. Đề xuất bảng hệ số đánh giá hoàn thành công việc của tác giả

Điểm	Xếp loại	Hệ số hoàn thành
81- 100 điểm	A	1.3
60 – 80 điểm	B	1.1
50 – 59 điểm	C	0.8
Dưới 50 điểm	D	0.5

Nguồn: Đề xuất của tác giả

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

- Thành lập quỹ khuyến học: Công ty có thể trích một phần nhỏ từ quỹ phúc lợi để thành lập quỹ khuyến học dành cho con em NLD có thành tích học tập tốt. Cuối mỗi năm học công ty có thể tổ chức gặp mặt, khen thưởng, động viên, trao tặng quà, tiền thưởng, đồ dùng học tập cho các cháu. Ngoài ra vào các dịp trung thu hay quốc tế thiếu nhi thì công ty nên tổ chức cho các cháu tham gia những chương trình vui chơi, tham quan cùng bố mẹ. Việc này tuy không trực tiếp tác động vào NLD nhưng lại tác động gián tiếp thông qua những em thiếu nhi. Khi con em mình được công ty quan tâm chăm sóc thì NLD là cha mẹ sẽ cảm thấy tự hào với đồng nghiệp và mọi người xung quanh. Đó là nguồn động viên to lớn giúp họ hăng say làm việc tích cực hơn và gắn bó với công ty.

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

giúp ích được nhiều cho những người thật sự khó khăn. Vì vậy ban lãnh đạo công ty nên trích một khoản từ lợi nhuận hàng năm để thành lập quỹ để hỗ trợ nhân viên trang trải khó khăn, ổn định cuộc sống.

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

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

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

3.2.2. Giải pháp hoàn thiện đãi ngộ phi tài chính

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

3.2.2.1. Cải thiện môi trường làm việc

Quy định thời gian làm việc linh hoạt đối với nhân viên đặc biệt là nhân viên làm việc ở các mảng sale marketing hay sáng tạo nội dung. Đặc biệt, đối với nhiều nhân viên họ thích được thưởng bằng thời gian nghỉ phép hơn là bằng tiền mặt. Bởi vì làm việc trong lĩnh vực dịch vụ quảng cáo truyền thông, họ có ít thời gian bên gia đình, những ngày nghỉ họ có thể vẫn phải đi làm. Do vậy, một kỳ nghỉ phép dài ngày bên gia đình, bạn bè sẽ thỏa mãn hơn là

những khoản tiền thưởng. Hoặc cũng có thể cho nhân viên được thêm ngày nghỉ phép vào ngày sinh nhật bản thân.

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

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

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

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

Đẩy mạnh vai trò chăm lo của tổ chức công đoàn cho rõ nét hơn, tham gia vào phong trào công nhân thành phố để củng cố niềm tin cho NLD về việc tham gia và các lợi ích được hưởng tới từ tổ chức Người lao động.

Hoàn thiện hơn “Văn hóa doanh nghiệp” để tạo dấu ấn riêng của công ty trong thị trường lao động, cũng như xác lập thương hiệu Tuyển dụng của mình. Để khi nhắc đến MCV ngoài là nhà sản xuất các chương trình nhân văn, công ty sáng tạo và phát hành nội dung hàng đầu tại Việt Nam còn nhắc đến một môi trường làm việc được NLD đã trải nghiệm truyền thông những điều thực chất nhất, nhân văn và đáng tự hào nhất.

3.2.2.2. Về chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến

Trong thời gian tới, Công ty cần ban hành thêm một số thủ tục liên quan đến đào tạo bao như: Quy định về thời điểm tổ chức, cách thức tổ chức đào tạo đối với các vị trí công việc và đối tượng được đào tạo, quy định về chế độ dành cho NLD khi tham gia đào tạo. Ví dụ như khi NLD có nhu cầu tham gia các khoá đào tạo có phát sinh chi phí, sẽ được hỗ trợ mức kinh phí như: NLD đã ký hợp đồng lao động không xác định thời hạn sẽ hỗ trợ tối đa 70% chi phí khóa học, hợp đồng lao động có thời hạn sẽ hỗ trợ tối đa 50% chi phí khóa học... giúp cho NLD thấy có động lực và tinh thần tham gia học tập hơn. Công ty có thể thiết kế và xây dựng hoàn thiện hệ thống đào tạo trực tuyến E-learning nhằm giúp các NLD trong công ty tiếp cận một cách chủ động hơn với các chương trình đào tạo. Đồng thời kết hợp với thư viện tài liệu online giúp cho các NLD có những công cụ học tập hữu hiệu nhất. Bên cạnh đó, công ty cần ban hành quy trình thăng chức dành cho NLD, chuẩn bị các thủ tục thăng chức như chế độ, chính sách, trách nhiệm, quyền lực, quyền lợi, công ty nên trao đổi trực tiếp với NLD được thăng chức. Khi thực hiện đầy đủ các thủ tục dành cho đào tạo, phát triển, thăng chức, sẽ giúp cho quá trình triển khai thực hiện đạt được mục tiêu đặt ra.

3.2.2.2. Về đãi ngộ qua công việc

Công ty cần làm tốt công tác bố trí sử dụng nhân lực. Thường xuyên đánh giá thực trạng đội ngũ nhân lực để đào tạo, luân chuyển vị trí công việc phù hợp hơn với chuyên môn và năng lực của họ. Đảm bảo công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, sở trường của NLD.

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

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

3.2.2.3. Áp dụng dịch vụ số vào quy trình quản lý nhân sự khép kín từ: Tuyển- dạy- giữ- dùng- thải

Mặc dù công ty có nguồn lực công nghệ sẵn có nhưng chưa xây dựng hoàn thiện được hệ thống Phần mềm quản lý NS phù hợp để đưa vào sử dụng. Cần ưu tiên tiến độ để hoàn thiện sớm để bộ máy quản lý NS bắt kịp xu hướng của thế giới và đạt được hiệu quả quản lý như mong muốn.

Việc áp dụng phần mềm cũng là một kênh để tổng hợp và truyền thông hệ thống đãi ngộ lao động đến toàn bộ lao động trong doanh nghiệp: khi đó doanh nghiệp tổng hợp toàn bộ nội dung hệ thống lên phần mềm mỗi lao động có 1 tài khoản cá nhân để nhận thông tin và cập nhật nhanh chóng đầy đủ. Thay vì như hiện nay các chính sách về tài chính sẽ được quy định trong quy chế lương thưởng, những chính sách phi tài chính đôi khi không được cập nhật hoặc cập nhật ở một văn bản khác như nội quy, văn hóa doanh nghiệp... như vậy không tập chung mà khi cần thông tin NLD gặp khó khăn khi tìm kiếm.

3.2.2.4. Tư vấn các bước hoàn thiện Hệ thống đãi ngộ

Với những lợi ích thực tế, việc hoàn thiện Hệ thống đãi ngộ càng sớm sẽ càng mang đến nhiều lợi ích cho doanh nghiệp.

Các bước để góp phần hoàn thiện Hệ thống đãi ngộ:

Bước 1 – Đánh giá tổng quan tình trạng Hệ thống đãi ngộ. Trước khi điều chỉnh bất kỳ quy định hay chính sách quản trị nhân lực nào, trong đó có Hệ thống đãi ngộ, công ty cần phải thực hiện đánh giá hiện trạng ở thời điểm hiện tại. Đối với Hệ thống đãi ngộ, công ty nên xác định những yếu tố sau:

Công ty đang cung cấp những phúc lợi, Hệ thống đãi ngộ nào cho nhân viên của mình.

So sánh mức độ Hệ thống đãi ngộ hiện tại so với các đối thủ cạnh tranh và so với thị trường chung.

Khảo sát về mức độ hài lòng của nhân viên đối với những lợi ích, đãi ngộ mà doanh nghiệp đang cung cấp. Những đãi ngộ, phúc lợi nào đang phổ biến hoặc ít phổ biến nhất có thể thực hiện cho công ty.

Bước 2 – Tìm hiểu điều nhân viên muốn ở Hệ thống đãi ngộ là gì? Sau khi đã có những đánh giá ban đầu, cần phải tìm hiểu về những gì nhân viên muốn ở một chiến lược Hệ thống đãi ngộ là gì. Lưu ý, không nên đưa ra những giả định từ ý kiến cá nhân của một ai. Bởi, mỗi nhân viên sẽ có những nhu cầu khác nhau về đãi ngộ, lợi ích mà họ mong muốn. Đây cũng là bước mà công ty sẽ thực hiện thiết lập mục tiêu hướng đến khi xây dựng Hệ thống đãi ngộ là gì. Để có thể giải quyết được điều này, công ty có thể thực hiện các cuộc khảo sát đối với nhân viên để có thể tìm được câu trả lời phù hợp. Bên cạnh đó, cũng cần phải cho các nhà lãnh đạo biết về mức độ quan trọng trong việc xây dựng và thực hiện Hệ thống đãi ngộ. Điều này sẽ giúp quá trình triển khai các chiến dịch Hệ thống đãi ngộ được hiệu quả và thành công hơn.

Bước 3 – Lập biểu đồ các thành phần Hệ thống đãi ngộ. Ở bước tiếp theo cần thực hiện khi tìm hiểu về cách xây dựng chiến lược Hệ thống đãi ngộ là gì chính là lập biểu đồ các thành phần cần có. Biểu đồ này nên được thực hiện dựa vào điều kiện thực tế của doanh nghiệp về nguồn nhân lực, quy mô, chi phí... Tuy vậy, nên có tối thiểu 2 thành phần chính là những Hệ thống đãi ngộ mà doanh nghiệp có thể cung cấp và Hệ thống đãi ngộ mà nhân viên mong muốn. Bộ phận nhân sự cần thống kê những thành phần cần có của Hệ thống đãi ngộ và lựa chọn phù hợp.

Trong quá trình thực hiện lập biểu đồ các thành phần của Hệ thống đãi ngộ cần lưu ý những yếu tố sau đây:

Việc lựa chọn các thành phần của Hệ thống đãi ngộ cần được thực hiện dựa trên nguyên tắc công bằng, công khai, minh bạch.

Những người làm công tác nhân sự trong công ty cần lưu ý lựa chọn những Hệ thống đãi ngộ phù hợp với mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp, nhưng vẫn đem đến giá trị thúc đẩy cho sự nỗ lực của nhân viên.

Bước 4 – Lựa chọn thành phần Hệ thống đãi ngộ phù hợp Sau khi đã có bảng thành phần ban đầu, cần đối chiếu với các điều kiện như mục tiêu chiến lược, chi phí... để lựa chọn được những thành phần Hệ thống đãi ngộ phù hợp. Thông thường, quá trình lựa chọn và đưa ra quyết định nên áp dụng Hệ thống đãi ngộ nào sẽ được cấp điều hành, quản lý cấp cao tham gia và đưa ra kết quả cuối cùng sau nhiều vòng thảo luận.

Bước 5 – Thực hiện Hệ thống đãi ngộ và đo lường hiệu quả. Bất kỳ chiến lược, hoạt động nào được thực hiện trong doanh nghiệp cũng cần phải đo lường. Đối với chiến dịch Hệ thống đãi ngộ cũng tương tự. Chưa có quá nhiều số liệu để có thể xác định chính xác hiệu quả của Hệ thống đãi ngộ như thế nào. Nhưng công ty có thể đo lường Hệ thống đãi ngộ có mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp không qua những chỉ số, thông tin sau đây: Tỷ lệ giữ chân nhân viên theo từng chu kỳ; Năng suất làm việc của nhân viên; Sự hài lòng của nhân viên; Mức độ gắn kết trong công việc, trung thành với tổ chức; Xây dựng thương hiệu của nhà tuyển dụng; Số lượng nhân viên nghỉ việc theo chu kỳ; Chi phí cho các gói bảo hiểm chăm sóc sức khỏe của nhân viên...

Những lưu ý cho đội ngũ cán bộ nhân sự khi hoàn thiện Hệ thống đãi ngộ lao động.

- Chỉ đầu tư vào những Hệ thống đãi ngộ nhân viên quan tâm:

Cần lưu ý rằng, những chiến lược Hệ thống đãi ngộ sẽ được thiết kế cho nhân viên của công ty. Vì vậy, dù lựa chọn thành phần nào, cũng cần phải hướng sự quan tâm và kết quả của Hệ thống đãi ngộ đó vào nhân viên của mình. Hãy tìm

hiểu từ nhân viên xem điều gì quan trọng với họ để có thể xây dựng được Hệ thống đãi ngộ phù hợp.

- Dừng thổi phồng giá trị của Hệ thống đãi ngộ

Nhiều doanh nghiệp ngày nay vì muốn thu hút ứng viên tiềm năng hiệu quả hơn thường sẽ thổi phồng các giá trị của Hệ thống đãi ngộ tại tổ chức của họ. Tuy vậy, điều này có thể gây ra sự phản tác dụng khi tỷ lệ nghỉ việc trong giai đoạn Onboarding (giới thiệu nhân viên mới) tăng cao hơn. Bởi nhân viên mới nhận ra rằng giá trị đãi ngộ, phúc lợi mà họ nhận được không giống như những gì mà doanh nghiệp đã trao đổi trước đó.

Vì vậy, cán bộ nhân sự của công ty nên cung cấp giá trị thực tế của Hệ thống đãi ngộ ngay từ giai đoạn tuyển dụng cho các ứng viên và cho cả nhân viên hiện tại. Điều này sẽ giúp nhân viên có thể xác định chính xác đó có phải là những lợi ích, đãi ngộ mà họ mong muốn hay không.

- Truyền đạt công khai, minh bạch về Hệ thống đãi ngộ

Tất cả các thông tin về chiến lược Hệ thống đãi ngộ mà doanh nghiệp đang triển khai cần phải được truyền đạt đến nhân viên một cách công khai, minh bạch. Công ty có thể lựa chọn cung cấp bằng các tài liệu, văn bản cứng. Hoặc áp dụng những phần mềm có tính năng truyền thông, bảng tin nội bộ hiện nay để quá trình truyền đạt thông tin về Hệ thống đãi ngộ được nhanh chóng, hiệu quả hơn.

- Bắt kịp xu hướng Hệ thống đãi ngộ hiện tại và tương lai

Nhu cầu và mong muốn của nhân viên luôn thay đổi thường xuyên, do đó, chiến lược Hệ thống đãi ngộ cần được thực hiện đánh giá và cập nhật xu hướng liên tục. Điều này không có nghĩa là doanh nghiệp sẽ phải thực hiện hết tất cả những xu hướng đãi ngộ, phúc lợi đó. Tuy nhiên, việc cập nhật Hệ thống đãi ngộ kịp thời theo xu hướng nhân sự mới chắc chắn sẽ giúp doanh nghiệp thu hút nhân tài, giữ chân nhân viên hiệu quả hơn.

KẾT LUẬN

Trong nền kinh tế thị trường, vai trò của nguồn nhân lực ngày càng được khẳng định. Đối với doanh nghiệp sản xuất, đặc biệt trong lĩnh vực truyền thông và quảng cáo thi đội ngũ NLD chính là yếu tố có vai trò lớn lao, quyết định sự thành công hay lụn bại trong kinh doanh của doanh nghiệp. Nhằm thu hút cũng như giữ chân nhân viên làm việc lâu dài cho doanh nghiệp mình, việc đánh giá kinh nghiệm, trình độ, quá trình làm việc cũng như tiềm năng phát triển của nhân viên để từ đó đưa ra những chính sách đãi ngộ nhân sự phù hợp là vô cùng quan trọng. Vì vậy tuyển chọn, sử dụng và phát huy tốt hiệu quả của nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng, mang tính then chốt. Đặc biệt trong thời buổi công nghệ thông tin ngày càng phát triển, sự tham gia thị trường của các doanh nghiệp trong lĩnh vực truyền thông, quảng cáo ngày một gia tăng. Vấn đề nảy sinh ngày càng trở nên phổ biến thì hệ thống đãi ngộ lao động với các thành phần chính là đãi ngộ tài chính và phi tài chính ngày càng được quan tâm xây dựng nhằm đáp ứng các mục tiêu về quản trị nhân lực. Nghiên cứu này sẽ là gợi ý tốt để các doanh nghiệp hoàn thiện hệ thống đãi ngộ lao động trong thời gian tới.

Luận văn với đề tài: “Hệ thống đãi ngộ lao động tại công ty Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam” được hoàn thiện mang đến những đóng góp cả về mặt khoa học và ứng dụng thực tiễn, luận văn đã nghiên cứu một cách có hệ thống những vấn đề lý luận về hệ thống đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp. Luận văn đã phân tích, đánh giá thực trạng hệ thống đãi ngộ lao động của công ty, làm rõ những ưu điểm và hạn chế, nguyên nhân của những hạn chế đó và đề xuất các giải pháp mới về hệ thống lao động tại công ty. Các giải pháp đều có khả năng áp dụng cao trong thực tiễn của Cổ phần Phát triển Truyền thông Quảng cáo MAC Việt Nam, kết quả nghiên cứu của luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản trị trong công ty về việc xây dựng hệ thống đãi ngộ lao động tại doanh nghiệp của mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

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

14. Phạm Thị Thanh Hà, Chu Thị Thủy, Đinh Gia Bảo (2023 Trường Đại học Thương mại) NCKH đăng trên “Tập chí Công Thương” 2023
15. Kết quả nghiên cứu Lê Minh Thủy (Khoa Du lịch, Trường Đại học Hạ Long) “Một số giải pháp giữ chân nhân lực khách sạn sau đại dịch Covid-19”, ngày 06/10/2022
16. Vực dậy nguồn nhân lực hậu Covid-19: Phải vượt qua ba thách thức lớn- Hà Lê – vneconomy ngày 31/05/2022

Tài liệu tiếng Anh

17. Michael Armstrong (2015), Reward Management, 10th Edition, Kogan Page, London
18. Manus, T. M. & Graham, M. D. (2003). Creating a total rewards strategy. New York: American Management. Association
19. O’Neil, S. (1998), The Phenomenon of Total Rewards, ACA Journal
20. Patricia K. Zingheim and Jay R. Schuster (200), Total Rewards for New and Old Economy Companies,. Compensation & Benefits Review, 32(6), 20–23
21. The WorldatWork (2015), The WorlatWork Handbook of Compensation, Benefits and Total Rewards, Canada

PHỤ LỤC 1

MẪU PHIẾU KHẢO SÁT/ ĐÁNH GIÁ VỀ HỆ THỐNG ĐÃ NGỘ LAO ĐỘNG TẠI MCV

Phần 1 / 8

Khảo sát hệ thống đãi ngộ và chính sách gia tăng tại MCVGroup

Gửi MCVerse,
Nhằm thu thập thông tin để cố vấn cho Ban lãnh đạo về việc điều chỉnh và nâng cao chất lượng hệ thống đãi ngộ lao động tại công ty trong thời đại mới, phòng Nhân sự gửi đến các anh chị phiếu khảo sát và lấy ý kiến về hệ thống đãi ngộ. Thông tin khảo sát này là dữ liệu quan trọng để việc hoàn chỉnh hệ thống đãi ngộ, mỗi đóng góp của anh chị là một viên gạch để xây dựng một hệ thống hoàn chỉnh cho quyền lợi của tất cả chúng ta. Phòng Nhân sự rất mong các anh chị sắp xếp thời gian để tham gia đóng góp ý kiến.
Trân trọng cảm ơn.

Phần Thông tin người LĐ sẽ có thâm niên và bộ phận

Phần 2 / 8

I. Thông tin người khảo sát

Mô tả (không bắt buộc)

1. Họ tên *

Vấn bản câu trả lời ngắn

2. Bộ phận *

Vấn bản câu trả lời ngắn

Phần khảo sát, đánh giá về hệ thống đãi ngộ lao động hiện nay và các chính sách gia tăng mới tại công ty

Phần 3 / 8

II. Khảo sát về Hệ thống lương thưởng MCV



Mô tả (không bắt buộc)

1. Thu nhập của bạn được tổng hợp từ các nguồn *

- Lương cơ bản + thưởng hoàn thành + thưởng vượt định mức+ thưởng khác
- Chỉ có lương theo thời gian
- Chỉ có lương theo sản phẩm
- Chỉ có lương cơ bản

Phần 4 / 8

III. Khảo sát về Chính Sách và Quyền Lợi NLĐ tại MCV



Mô tả (không bắt buộc)

1. Đánh giá của bạn về các chính sách và quyền lợi bắt buộc tại MCV? *

	Rất tốt	Tốt	Không tốt
1. Chính sách BHXH, BH...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Chính sách chăm sóc ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Chính sách khám sức...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Chính sách về nghỉ ph...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Phần 5 / 8

IV. Cân bằng cuộc sống và công việc



Mô tả (không bắt buộc)

1. Bộ phận của bạn có chính sách làm việc từ xa/online không? *

- Có

Phần 6 / 8

V. Sự công nhận về hiệu suất, hiệu quả làm việc



Mô tả (không bắt buộc)

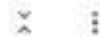
1. Bạn thấy các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng nhân lực đã hợp lý chưa?

Hợp lý

Chưa hợp lý

Phần 7 / 8

VI. Phát triển nghề nghiệp



Mô tả (không bắt buộc)

1. Nếu được yêu cầu, bạn muốn làm việc đảm nhiệm vị trí, công việc nào? Vì sao? *

Vấn bản trả lời dài

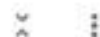
2. Bạn đánh giá thế nào về cơ hội thăng tiến tại công ty? *

Rất tốt

Kết thúc và gửi kết quả

Phần 8 / 8

Cảm ơn anh chị đã tham gia khảo sát với mong muốn cải thiện và nâng cao hệ thống đãi ngộ lao động tại công ty. Chúc anh chị một ngày nhiều năng lượng.



Mô tả (không bắt buộc)

PHỤ LỤC 2

CÁC HÌNH ẢNH GIỚI THIỆU CÔNG TY

- Mô hình kinh doanh tập trung vào:

+ Sản xuất, sáng tạo nội dung/Phim



+ Xây dựng hệ thống mạng đa kênh,

HỆ SINH THÁI ĐA KÊNH PHÁT TRIỂN TOÀN DIỆN

MCV Group là đối tác chiến lược uy tín của các nền tảng mạng xã hội hàng đầu, phát triển thành công hệ sinh thái đa kênh và đạt những con số ấn tượng



435M+

Người theo dõi



65%

Độ tương tác giữa nhà



6,6B

Lượt xem trung bình tháng



42B++

Lượt xem #MCV trên TikTok



100++

Nút vàng, nút bạc YouTube



500+

Đối tác nghệ sĩ, KOLs

ĐỐI TÁC MCN YOUTUBE 2021

Quảng cáo Realtime sau cấp. Các gói nội dung chất lượng được các nền tảng ưu ái và tỷ lệ hiển thị quảng cáo được YouTube tối ưu hóa



8,35B+

Lượt xem 300 ngày gần nhất



100++

Nút vàng và nút bạc - Giải thưởng của nhà sáng tạo nội dung trên YouTube



650+

Nhà



50M+

Lượt đăng ký kênh



983M+

Lượt xem trung bình tháng

ĐỐI TÁC FACEBOOK MEDIA VIỆT NAM

MCV là đối tác chiến lược của Facebook và là một trong số ít đối tác được lựa chọn áp dụng hình thức quảng cáo AdSense đầu tiên tại Việt Nam



122M+

Lượt theo dõi



495+

Đối tác nghệ sĩ



703+

Nhà



3.7B+

Lượt xem trung bình tháng

ĐỐI TÁC MCN SỐ 1 TIKTOK VIỆT NAM 2020 & 2022

MCOV là là nhà sản xuất truyền hình và nội dung số đầu tiên tại Việt Nam đạt 44 tỷ view trên TikTok





275M+
Người theo dõi



456+
Đối tác nội dung



800+
Kênh



2B+
Lượt xem trung bình hàng



44B
Lượt xem MCOV trên TikTok

+ Phát triển những người nổi tiếng

ĐỐI TÁC NGHỆ SĨ KOLS



Nghệ sĩ
Quyền Linh



NSNC
Hồng Vân



Nghệ sĩ
Ngọc Lan



Nghệ sĩ
Trương Giang



Nghệ sĩ
Quốc Thuận



Vlogger
Quang Linh

+ Cung cấp các dịch vụ Tiếp thị Tích hợp Kỹ thuật số.

CUNG CẤP CÁC GIẢI PHÁP SẢN XUẤT, TRUYỀN THÔNG & CÔNG NGHỆ TOÀN DIỆN VÀ HIỆU QUẢ



Giải vụ Marketing và Giải pháp sáng tạo



Hệ sinh thái truyền thông đa kênh



Thiết lập và quản lý mạng lưới KOLS



Kiểm định mạng lưới nội dung của bạn trên YouTube, Facebook, TikTok, Dailymotion



Sáng tạo và sản xuất nội dung độc quyền từ truyền hình, TV, các mạng xã hội và các kênh

ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC











THÔNG VÀ CUNG CẤP NỘI DUNG SỐ CHO CÁC ĐỐI TÁC



Truyền hình Hồng Kông



Truyền hình Á Á Á Á



Truyền hình Việt Nam



Truyền hình Đài Loan



Truyền hình TV



Truyền hình VTV



Truyền hình Đài Loan

CHÚNG TÔI CUNG CẤP GIẢI PHÁP SẢN XUẤT, TRUYỀN THÔNG VÀ CÔNG NGHỆ ĐỂ LAN TOẢ THÔNG ĐIỆP CỦA CÁC THƯƠNG HIỆU ĐẾN HÀNG TRIỆU KHÁN GIẢ VIỆT NAM VÀ QUỐC TẾ



PHỤ LỤC 3

CÁC CHÍNH SÁCH HIỆN HÀNH ĐƯỢC THỰC HIỆN TẠI CÔNG TY



- Chính Sách và Quyền Lợi:

Chính sách bắt buộc về quyền lợi người lao động: Chính sách bảo hiểm, khám sức khỏe, công đoàn... được đảm bảo thực hiện đầy đủ. Chế độ cưới xin, thai sản ngày một điều chỉnh tăng giá trị hơn.

Chính sách quan tâm đến người thân: quan tâm đến các ngày lễ cho con em người lao động, khen thưởng con em có thành tích học tập tốt, thăm hỏi ốm đau, hiếu hỉ... thư chúc mừng và quà 1/6 cho các cháu thiếu nhi là con em NLĐ.



Chính sách kết nối trong nội bộ: tổ chức chúc mừng sinh nhật tháng, tuần... ngày hội gia đình. Phát động các minigame để tăng tương tác, kết nối với nhau.



Huỳnh Lê Hạnh Dung
Quản trị viên · Người đóng góp nhiều nhất · 22 Tháng 6 lúc 17:00 · 🌐

🌟🌟🌟 **Hưởng ứng Ngày gia đình Việt Nam (28/6/2001-28/6/2023) tham gia ngay cuộc thi ảnh "MCV FAMILY"**

- Cách thức tham gia:

Bước 1: Các MCVer đăng tải 1 hoặc nhiều bức ảnh về gia đình yêu thương hoặc đồng nghiệp, bạn bè,... lên trang cá nhân ở chế độ công khai cùng caption và bộ hashtag [#MCVGroup](#) [#MCVFamily](#) [#MCVers](#)

Bước 2: Comment link bài viết vào post này hoặc share trực tiếp và group MCV - Tin Sâu Bich (để BTC ghi nhận và tính điểm)

Lưu ý: Không giới hạn số bài viết và số thành v... [Xem thêm](#)

MCV
CUỘC THI ẢNH
MCV Family

- Cân bằng cuộc sống và công việc:

Vì thực tế lực lượng lao động trẻ, ban lãnh đạo cũng khá quan tâm việc đầu tư cho các chính sách refresh sau công việc. Trong hệ thống MCV Complex có xây dựng, lắp đặt phòng tập GYM, bàn Bi-da, phòng đa năng sinh hoạt chung, không gian “sống ảo” “checkin”...





Không gian làm việc xanh sạch từ các góc nhỏ:



Công nhận về hiệu quả và truyền thông nội bộ để ghi nhận, cảm ơn, chúc mừng và tăng hưng phấn trong tinh thần công việc.

Huỳnh Lê Hạnh Dung
 Quản trị viên · Người đóng góp nhiều nhất · 20 Tháng 6 lúc 16:19 · 🌐

Chuyến mục MCV SWAG - Gương Mặt "Xịn Xò" đã quay trở lại đây 🏆🏆🏆

👏👏👏 Xin chúc mừng các thành viên xuất hiện tại MCV SWAG - Gương Mặt "Xịn Xò" lần này: Kiều Oanh, Xuân An, Đạt Huy, Tiểu Mẫn, Chi Trung và team phát hành hệ thống cùng chị Thanh Chung (Team Partnership) đã phối hợp, làm việc ăn ý để khai thác nội dung của đối tác Golden Group đạt kết quả tốt: **Tăng nhanh 700% doanh số trong 2 tuần làm việc, gấp 5 lần số lượng khai thác.**

Một lần nữa chúc mừng cả team, chúc mọi n... Xem thêm



- Phát triển nghề nghiệp:

Các lớp đào tạo nội bộ về nghề nghiệp, nâng cao tay nghề, cấp bằng nghề truyền thông. Thu nhận và đào tạo thực tập sinh các ngành nghề: truyền thông đa phương tiện, quay phim, dựng phim, biên tập, đồ họa... để sử dụng lao động lâu dài (nếu phù hợp) cho doanh nghiệp và đào tạo ra bên ngoài thị trường. Kết hợp với nhiều trường đại học trên địa bàn để trao đổi sinh viên và lập kế hoạch đào tạo.

🌞🌞 Chiều nay, MCV vui mừng đón tiếp đoàn Trường Đại học Văn Lang, bao gồm Ban lãnh đạo nhà trường cùng các thầy, cô là trưởng các khoa. Nhân đây, các vị khách quý có dịp tham quan phim trường MCV Complex. Song song buổi thăm hỏi hữu nghị, hai bên cũng đi vào bản bạc để xúc tiến các nội dung mà MCV Group và Trường Đại học Văn Lang đã ký kết hợp tác trước đó, bao gồm dự án hợp tác MCV Academy và các dự án khác. Chúc cho những dự án hợp tác của MCV Group và Trường Đại học Văn Lang... Xem thêm

