

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

TRẦN HẢI YẾN

**ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC PHI TÀI CHÍNH TẠI
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HENKEL ADHESIVE
TECHNOLOGIES VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

TRẦN HẢI YẾN

**ĐẠI NGỘ NHÂN LỰC PHI TÀI CHÍNH TẠI
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HENKEL ADHESIVE
TECHNOLOGIES VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

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

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan nghiên cứu khoa học về đề tài ***“Đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Henkel Adhesive Technologies Việt Nam”*** là công trình nghiên cứu khoa học độc lập cá nhân của em trong thời gian qua, chưa từng được sử dụng để bảo vệ một học vị nào. Mọi số liệu sử dụng phân tích trong nghiên cứu và kết quả nghiên cứu là do em tự tìm hiểu, phân tích một cách khách quan, trung thực, có trích dẫn nguồn gốc rõ ràng.

Mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện nghiên cứu khoa học này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong bài viết đều được ghi rõ nguồn gốc.

Em xin chịu hoàn toàn trách nhiệm nếu có sự không trung thực trong thông tin sử dụng trong công trình nghiên cứu này.

Tác giả luận văn

Trần Hải Yên

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. Trần Thị Minh Phương - 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 ban lãnh đạo, nhân viên của Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam đã hỗ trợ cung cấp tài liệu để em có cơ sở thực tiễn bổ sung vào bài viết.

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, em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của các thầy, cô và đồng nghiệp để hoàn thiện hơn nữa nhận thức của mình.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

MỤC LỤC	I
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU	V
DANH MỤC CÁC HÌNH	VI
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI	1
2. TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI	3
3. MỤC ĐÍCH VÀ NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU	9
5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	9
6. ĐÓNG GÓP MỚI CỦA LUẬN VĂN	11
7. NỘI DUNG CHI TIẾT.....	11
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC PHI TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP	12
1.1 Một số khái niệm cơ bản.....	12
1.1.1. Nhân lực.....	12
1.1.2. Đãi ngộ nhân lực	14
1.1.3. Đãi ngộ nhân lực phi tài chính.....	17
1.2 Nội dung đãi ngộ nhân lực phi tài chính trong doanh nghiệp	18
1.2.1 Đãi ngộ thông qua công việc	18
1.2.2 Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc	18
1.2.3 Đãi ngộ thông qua đào tạo phát triển.....	19
1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến đãi ngộ nhân lực phi tài chính của doanh nghiệp	20
1.3.1 Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	20
1.3.2 Các nhân tố thuộc bên trong của doanh nghiệp.....	23

1.4 Kinh nghiệm đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại một số doanh nghiệp khác và bài học kinh nghiệm rút ra cho doanh nghiệp	28
1.4.1 Kinh nghiệm tại một số doanh nghiệp trong nước và nước ngoài	28
1.4.2 Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam	35
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC PHI TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TNHH HENKEL ADHESIVE TECHNOLOGIES VIỆT NAM	37
2.1 Giới thiệu chung về Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam.....	37
2.1.1 Thông tin chung của Công ty	37
2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển	38
2.1.3 Sơ đồ tổ chức bộ máy & chức năng nhiệm vụ	40
2.1.4 Nguồn nhân lực doanh nghiệp	42
2.1.5 Kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (2020 – 2022)	42
2.2 Thực trạng đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam.....	43
2.2.1 Đãi ngộ thông qua công việc	44
2.2.2 Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc	58
2.2.3 Đãi ngộ thông qua đào tạo và phát triển.....	66
2.3 Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam	69
2.3.1 Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	69
2.3.2 Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong	72
2.4 Đánh giá chung.....	75
2.4.1 Ưu điểm	75
2.4.2 Hạn chế và nguyên nhân.....	76

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC PHI TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TNHH HENKEL ADHESIVE TECHNOLOGIES VIỆT NAM.....	80
3.1 Mục tiêu, định hướng phát triển Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam trong thời gian gian tới	80
3.1.1 <i>Định hướng.....</i>	80
3.1.2 <i>Mục tiêu.....</i>	81
3.1.3 <i>Phương hướng hoàn thiện đãi ngộ nhân lực phi tài chính của Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam.....</i>	82
3.2 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam.....	84
3.2.1 <i>Hoàn thiện đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua công việc.....</i>	84
3.2.2 <i>Hoàn thiện đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua môi trường làm việc.....</i>	87
3.2.3 <i>Hoàn thiện đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua đào tạo phát triển</i>	90
3.3 Một số khuyến nghị với Cơ quan quản lý Nhà nước.....	93
KẾT LUẬN	94
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	VII
PHỤ LỤC	XVI

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

CHỮ VIẾT TẮT	NGHĨA TIẾNG VIỆT
ĐNNLPTC	Đãi ngộ nhân lực phi tài chính
Công ty Henkel Việt Nam	Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Các ngành nghề kinh doanh của Công ty Henkel Việt Nam.....	37
Bảng 2.2: Các chỉ số tài chính cơ bản của kết quả hoạt động kinh doanh.....	42
Bảng 2.3: Đánh giá của người lao động về Đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua cơ hội thăng tiến nội bộ và tạo dựng sự nghiệp.....	47
Bảng 2.4: Đánh giá của người lao động về Đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua bản thân công việc	53
Bảng 2.5: Đánh giá của người lao động về Đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc.....	57
Bảng 2.6: Đánh giá của người lao động về Đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua môi trường làm việc	60
Bảng 2.7: Số giờ làm việc trung bình/ngày của người lao động	62
Bảng 2.8 Đánh giá của người lao động về Đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua chế độ làm việc, nghỉ ngơi và cân bằng với cuộc sống .	64
Bảng 2.9: Đánh giá của người lao động về Đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua đào tạo phát triển.....	68

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty Henkel Việt Nam	40
Hình 2.2: Giao diện “Chợ việc làm nội bộ” (Internal Job Market)	44
Hình 2.3: Giao diện về quản trị năng lực trong tài khoản MyHR của mỗi nhân viên tại Henkel	45
Hình 2.4: Giao diện chiến lược hỗ trợ nhân viên tạo dựng sự nghiệp trong tài khoản MyHR của mỗi nhân viên tại Henkel	46
Hình 2.5: Chương trình “Bạn bè” (Buddy) đối với nhân viên mới	50
Hình 2.6: Các cam kết Lãnh đạo định hướng làm việc và phát triển cho.....	51
Hình 2.7: Trung tâm Kỹ thuật số Henkel.....	52
Hình 2.8: Chế độ “Làm việc Thông minh” (Smart Work) tại Henkel.....	63
Hình 2.9: Tài khoản học tập và đào tạo của nhân viên Henkel	67

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực có tầm quan trọng đặc biệt với Quốc gia nói chung và với các bộ ngành, doanh nghiệp nói riêng. Trong quá trình phát triển, các doanh nghiệp ngoài các lợi thế về vốn và công nghệ thì một đội ngũ nhân lực mạnh kết hợp với việc kiện toàn tổ chức lao động, bố trí sử dụng lao động hợp lý, giảm chi phí và tăng năng suất lao động cũng sẽ trở thành một lợi thế cho doanh nghiệp.

Ở góc độ người lao động, ngày nay, nhân viên hay người lao động ngoài tiền lương còn đánh giá cả những khía cạnh khác khi quyết định làm việc tại một tổ chức hay doanh nghiệp: “hiện nay người lao động đang trẻ hơn, có nhiều kỹ năng hơn và họ dễ đạt được mục tiêu tài chính nhanh hơn nên lương đang không còn là mối quan tâm hàng đầu của người lao động trẻ” (Diễn đàn doanh nghiệp, 2019). Do vậy, khi hoạch định các chiến lược nhân sự thì doanh nghiệp cần phải chú trọng hơn nữa việc sử dụng các đãi ngộ nhân lực phi tài chính (ĐNNLPTC) để động viên nhân viên không chỉ tiết kiệm chi phí mà còn là một chiến lược giữ chân nhân viên thông minh.

Đãi ngộ tài chính là một phần quan trọng trong chiến lược đãi ngộ nhân lực nói riêng và trong quản trị nhân lực nói chung, nhưng có một số thứ tiền không thể mua được. Đãi ngộ phi tài chính sẽ ngày càng trở nên quan trọng khi các doanh nghiệp tìm cách giữ chân nhân tài một cách linh hoạt tại nơi làm việc. Mục tiêu chính đằng sau việc cung cấp các ưu đãi là để thúc đẩy nhân viên cung cấp tốt nhất khả năng của mình. Các ưu đãi như giờ làm việc linh hoạt, trả lương hoặc đóng góp phí bảo hiểm, đào tạo, tài khoản tiết kiệm hoặc bồi hoàn sức khỏe, hoặc thậm chí cả những ngày nghỉ phép có lương đều quan trọng không kém khi chúng tăng cường sự gắn kết hơn giữa người lao động và doanh nghiệp. Tất cả những đại ngộ này được gọi chung là các đãi

ngộ phi tài chính. Đãi ngộ nhân lực nói chung và ĐNNLPTC nói riêng là yếu tố quan trọng giải thích khía cạnh công việc nào đó đóng góp đáng kể cho doanh nghiệp chẳng hạn như sự hài lòng trong công việc.

Trước bối cảnh này, đã có rất nhiều các doanh nghiệp trong nước và trên thế giới nhờ việc kịp thời điều chỉnh và tổ chức đãi ngộ nhân lực để từ đó không những giữ chân được đội ngũ nhân lực chất lượng, tạo động lực và gắn kết thêm giữa nhân viên và doanh nghiệp mà còn cân đối hiệu quả hơn tổng chi phí liên quan đến đãi ngộ giúp doanh nghiệp tháo gỡ được bài toán cân đối lợi nhuận – chi phí trong giai đoạn khó khăn. Ngược lại, cũng có rất nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp trong nước khi các nhà quản trị nhân lực đang gặp không ít thách thức khi bài toán đãi ngộ nhân lực không được giải quyết để thích ứng với biến đổi của bối cảnh nền kinh tế và thị trường lao động với nguồn nhân lực trẻ được tiếp cận và cập nhật rất nhanh với các thay đổi trên thị trường lao động trong nước và quốc tế trong bối cảnh hội nhập.

Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam là một công ty 100% vốn đầu tư nước ngoài thuộc tập đoàn Henkel đã có lịch sử 147 năm xây dựng, hoạt động sản xuất và kinh doanh. Với phương châm luôn lấy con người là trọng tâm của mọi định hướng và chiến lược phát triển và sản xuất kinh doanh, Henkel luôn chú trọng đến các chế độ đãi ngộ nhân lực để có thể xây dựng, duy trì một nguồn nhân lực tốt, tài năng để có thể đáp ứng được những thử thách trong hoạt động kinh doanh, các cải tiến không ngừng của công nghệ khoa học trong sản xuất và vận hành. Vì vậy, bên cạnh các đãi ngộ nhân lực tài chính, đãi ngộ nhân lực phi tài chính luôn được ban lãnh đạo tập đoàn Henkel nói chung và Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam nói riêng chú trọng thiết kế, xây dựng, phát triển, áp dụng và không

ngừng cải tiến để phù hợp hơn với sự thay đổi của nguồn nhân lực cũng như đặc điểm nhân lực tại Việt Nam.

Xuất phát từ những nhận thức của bản thân về ĐNNLPTC và tầm quan trọng của nó trong quản trị doanh nghiệp, quản trị nhân lực nói chung và cụ thể đối với Công ty Henkel Adhesive Technologies nói riêng, trong thời gian tìm hiểu thực tế và được sự hướng dẫn tận tình của TS. Trần Thị Minh Phương cùng với sự giúp đỡ của các đồng nghiệp tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam, học viên đã chọn đề tài ***“Đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Henkel Adhesive Technologies Việt Nam”*** làm luận văn thạc sĩ.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tại Việt Nam và trên thế giới, có rất nhiều nghiên cứu khác nhau về đãi ngộ nhân lực nói chung và ĐNNLPTC nói riêng tại các tổ chức, doanh nghiệp và số lượng các nghiên cứu về đề tài này đặc biệt nhiều và đa dạng dưới nhiều góc độ. Điều này chứng tỏ đãi ngộ nhân lực nói chung và ĐNNLPTC nói riêng đang ngày càng được quan tâm và trở thành đề tài nóng hổi, thu hút các tác giả đưa vào công trình nghiên cứu của mình.

2.1 Tình hình nghiên cứu nước ngoài

Trên thế giới, có nhiều nghiên cứu về đãi ngộ tài chính nhưng nổi bật là các nghiên cứu của George Milkovich. George Milkovich đã có nhiều bài viết về đãi ngộ lao động (compensation) trong đó phải kể đến “Compensation Systems in High Technology Companies”, ông đã nghiên cứu hệ thống đãi ngộ nhân lực trong các doanh nghiệp công nghệ ở Bắc Mỹ với hai hệ thống đãi ngộ nhân lực tài chính và phi tài chính. Ông đã thực hiện các biện pháp tư vấn cho các doanh nghiệp này hoàn thiện hệ thống đãi ngộ của mình trong điều kiện cạnh tranh của nền kinh tế thị trường vào những năm cuối thập niên 80, đầu thập niên 90 của thế kỷ 20.

Dave Ulrich, Michael Losey, Sue Meisinger (2011), “Tương lai của nghề quản trị nhân sự”, NXB Thời đại, Hà Nội. Trong tác phẩm này các tác giả đề cập đến tầm quan trọng ngày càng cao của nhân sự đối với sự thành công của mọi doanh nghiệp, những nhà hoạt động thực tiễn và nhà quản lý có thể thích nghi với tương lai sẽ quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Tương lai của quản trị nguồn nhân sự xem xét các thách thức, xu hướng và nhu cầu sẽ quyết định tương lai của nhân sự. Vì vậy các nhà lãnh đạo nhân sự cần phải dự đoán chính xác tương lai và đưa ra phương pháp quản trị hiện đại nhằm tạo động lực cũng như đưa ra những chế độ đãi ngộ nhân lực thỏa đáng cho người lao động. Để từ đó giữ chân được người tài, tăng năng suất lao động và nhân sự sẽ trở thành lợi thế cạnh tranh của các tổ chức, doanh nghiệp trong tương lai.

Brian Tracy (2011), “Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài”, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh. Cuốn sách chỉ ra những nguyên tắc quan trọng trong việc chiêu mộ và giữ chân nhân viên mà những nhà quản lý hàng đầu trong các tập đoàn trên thế giới vẫn thường áp dụng. Trong đó một trong những yếu tố quan trọng nhất để doanh nghiệp giữ chân được người tài đó là đưa ra được các chế độ đãi ngộ nhân lực tốt, đáp ứng được những nhu cầu của người lao động cùng với môi trường làm việc hấp dẫn. Những yếu tố này đều xuất phát từ phía ban lãnh đạo doanh nghiệp trong việc đưa ra, triển khai chính sách và kiểm tra chế độ đãi ngộ nhân lực. Qua mỗi chương, tác giả đã đưa ra những ví dụ thực tế về cách thức đãi ngộ nhân sự trong những tập đoàn hàng đầu trên thế giới, kèm theo những đánh giá chuyên môn về ưu nhược điểm của từng loại đãi ngộ nhân lực trong đó có đãi ngộ nhân lực phi tài chính. Từ đó người đọc có thể học hỏi và tham khảo những ý tưởng, những phương pháp và kỹ thuật trong việc tuyển dụng, đãi ngộ và giữ chân người tài cho doanh nghiệp của mình.

2.2 Nghiên cứu trong nước

Trong nước các nghiên cứu về đãi ngộ phi tài chính chủ yếu được đề cập trong các giáo trình giảng dạy về Quản trị nhân lực. Các công trình nghiên cứu về đãi ngộ nhân lực phi tài chính cũng khá hạn chế, có thể kể đến bài viết trên tạp chí khoa học Trường Đại học Quốc Gia Hà Nội của tác giả Hoàng Văn Hải số 27/2011 về: “Đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự của các Doanh nghiệp Việt Nam thời kỳ hậu gia nhập WTO”. Bài viết trình bày thực trạng chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp Việt Nam, đồng thời chỉ ra những thách thức mà các doanh nghiệp phải đối mặt trong lĩnh vực quản trị nhân sự trong tiến trình thực hiện các cam kết với WTO. Trên cơ sở phân tích đó, bài viết còn chỉ ra một số gợi ý cho các doanh nghiệp nhằm đổi mới chính sách cũng như hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân sự hướng tới mục tiêu sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực trong bối cảnh cạnh tranh để phát triển bền vững trên thị trường, thay đổi các triết lý đãi ngộ nhân sự, thay đổi cách thiết kế hệ thống và áp dụng các hình thức đãi ngộ nhân lực tài chính hiện đại.

Cụ thể hơn, hoạt động đãi ngộ nhân lực phi tài chính được áp dụng chủ yếu là thông qua công việc và môi trường làm việc giúp tạo động lực cho người lao động, theo đó năng suất và hiệu quả công việc cũng được coi là hoạt động đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp. Các chính sách liên quan đến các đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua công việc và môi trường công việc này qua thời gian đã có nhiều thay đổi theo hướng tích cực gắn với hiệu quả công việc. Các tác giả đã cho thấy hai hoạt động đãi ngộ cơ bản trong đãi ngộ nhân lực phi tài chính là tạo ra sự hứng khởi, say mê trong công việc cho người lao động và một môi trường lao làm việc thoải mái cần phải được coi trọng, đây là một đòn bẩy quan trọng để doanh nghiệp có thể thu hút được người tài, giữ chân nhân viên giỏi và khuyến khích họ cống hiến hết mình cho công việc, qua đó phát triển doanh nghiệp một cách bền vững.

Vũ Thị Phương Mai (2012), “Đổi mới chính sách đãi ngộ nguồn nhân lực chất lượng cao, tạo động lực thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa theo tinh thần Đại hội XI của Đảng”, Tạp chí Cộng sản điện tử, số tháng 9-2012. Bài viết chỉ ra rằng lâu nay, chúng ta mới chỉ coi trọng và đặt lên “hàng đầu” những giải pháp đầu vào (giáo dục đào tạo) mà ít quan tâm đến chính sách sử dụng, đãi ngộ nhân tài, nhân sự chất lượng cao (giải pháp đầu ra) và chưa tập trung giải quyết mối quan hệ giữa đào tạo sử dụng đãi ngộ nguồn lực này. Để thực hiện bước đột phá theo tinh thần Nghị quyết Đại hội XI của Đảng về phát triển nguồn nhân sự, trong đó điểm nhấn tập trung là phát triển nguồn nhân sự chất lượng cao, Nhà nước cần đổi mới chính sách đãi ngộ với nguồn lực này tạo động lực thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Hoàng Văn Hải và cộng sự (2011), “Đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp thời kỳ hậu gia nhập WTO”, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, kinh tế và kinh doanh, số 27, trang 135-141. Bài viết trình bày thực trạng chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp Việt Nam, đồng thời chỉ ra những thách thức mà các doanh nghiệp phải đối mặt trong lĩnh vực quản trị nhân sự trong tiến trình thực hiện các cam kết với WTO. Trên cơ sở những phân tích đó, bài viết chỉ ra một số gợi ý cho các doanh nghiệp nhằm đổi mới chính sách đãi ngộ nhân lực hướng đến mục tiêu sử dụng hiệu quả nguồn nhân sự trong cuộc đua giành vị thế cạnh tranh bền vững trên thị trường như thay đổi triết lý đãi ngộ nhân lực, thay đổi cách thiết kế hệ thống lương, thưởng và áp dụng các hình thức đãi ngộ nhân lực phi tài chính hiện đại.

Đỗ Thị Bích Hồng (2011), trong đề tài nghiên cứu của mình về “Các giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đãi ngộ ở các ngân hàng thương mại” cũng một lần nữa khẳng định tầm quan trọng của một đội ngũ nhân lực mạnh

đối với một doanh nghiệp khi “không những tạo cho doanh nghiệp và tổ chức lợi thế cạnh tranh mà còn là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của họ”. Trong nghiên cứu của mình tác giả cũng chỉ ra vai trò mang tính nền tảng trong việc tạo động lực khuyến khích người lao động gắn bó và làm việc hiệu quả hơn là một cơ chế chính sách đãi ngộ tốt vì điều này đóng vai trò như đòn bẩy nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc để từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và tổ chức; đồng thời nhấn mạnh việc cần kết hợp các ĐNNLPTC đảm bảo được tính minh bạch, công bằng và đặc biệt thể hiện được sự tôn trọng đối với người lao động trong chính sách đãi ngộ tổng thể một cách hợp lý vẫn là một bài toán khó đối với nhiều tổ chức, doanh nghiệp thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau.

Phạm Đức Toàn (2022), nghiên cứu về “Động lực làm việc và đãi ngộ, khen thưởng” đã nêu rõ khi các hình thức đãi ngộ, khen thưởng xứng đáng để nỗ lực và có khả năng đạt được và người lao động biết được cách thức để có thể nhận được thì có thể trở thành các nhân tố thúc đẩy tạo động lực và tăng năng suất lao động: “Nhìn chung, các kích lệ đều là ưu đãi tài chính nhưng hứa hẹn mang lại những phần thưởng phi tài chính như sự ghi nhận, thăng chức hay được nhận một công việc thú vị cụ thể. Kích lệ tài chính và khen thưởng đều tạo động lực”. Khi xã hội ngày càng phát triển hơn thì ngoài các nhu cầu thiết yếu cần được đáp ứng, các nhu cầu khác ở các cấp độ khác như cảm giác “được trực thuộc” và “được quý trọng, tin tưởng” theo tháp nhu cầu của Maslow (1943, [6]) thì các hình thức đãi ngộ hiệu quả không chỉ dừng lại ở những đãi ngộ tài chính mà còn cả ở các đãi ngộ phi tài chính: “Điều dễ nhận thấy là giả định giản đơn về sử dụng sức mạnh của đồng tiền để tạo động lực có thể hướng tổ chức tới việc xây dựng chế độ tiền lương theo kết quả thực thi hoặc các hình thức kích lệ khác một cách đơn giản. Nhưng chúng ta cũng tương đối chắc chắn rằng vô số các yếu tố đa dạng phụ thuộc

lẫn nhau có can dự vào việc tạo động lực cho mọi người. Tiền bạc chỉ là một trong các yếu tố đó, có thể hữu hiệu đối với một số người trong một số hoàn cảnh, nhưng có thể không thích hợp người khác trong những hoàn cảnh khác”. Thông điệp mà tác giả đưa ra qua công trình nghiên cứu của mình là việc cần kết hợp giữa các hình thức đãi ngộ tài chính và phi tài chính và dựa trên nền tảng hiểu được ý nghĩa của các nhu cầu và tầm quan trọng của kỳ vọng của người lao động. Các đãi ngộ, khen thưởng phi tài chính sẽ liên quan đến trách nhiệm, thành tích và bản thân công việc có thể có tác động sâu sắc và dài hạn đến động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc.

Như vậy, ta nhận thấy rằng trong các nghiên cứu của nhiều nhà nghiên cứu quốc tế và trong nước, mỗi tác giả 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 nói chung và ĐNNLPTC nói riêng trong các tổ chức và doanh nghiệp. Mỗi nghiên cứu dù có phạm vi nghiên cứu và đối tượng nghiên cứu về nội dung ĐNNLPTC khác nhau từ quốc tế hay trong nước, từ khối doanh nghiệp công đến các doanh nghiệp thương mại, tuy nhiên đều đưa ra những kết quả và thành tựu nghiên cứu có giá trị tham khảo cao đối với các tổ chức doanh nghiệp đang còn loay hoay với bài toán xây dựng chính sách đãi ngộ nhân lực nói chung và ĐNNLPTC nói riêng hiệu quả.

Trong luận văn này, như đã khẳng định trong tính cấp thiết của đề tài, theo học viên, ĐNNLPTC cần phải được các tổ chức doanh nghiệp nhìn nhận đúng vai trò quan trọng của nó trong chính sách đãi ngộ nhân lực tổng thể khi các tổ chức doanh nghiệp muốn xây dựng một đội ngũ nhân lực vững mạnh với hiệu quả thực hiện công việc cao để đạt được các mục tiêu của tổ chức doanh nghiệp. Hơn nữa, tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam chưa có công trình nghiên cứu nào về ĐNNLPTC, với mục tiêu hoàn thiện ĐNNLPTC tại đơn vị, tác giả chọn vấn đề “Đãi ngộ nhân lực phi

tài chính tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam” để nghiên cứu và viết luận văn tốt nghiệp cao học của mình.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục đích nghiên cứu:

Nghiên cứu về các ĐNNLPTC trong doanh nghiệp nói chung và cụ thể nghiên cứu thực tiễn tại một doanh nghiệp được chọn là Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam.

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu:

Hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về nhân lực, đãi ngộ nhân lực và ĐNNLPTC của doanh nghiệp.

Phân tích, đánh giá thực trạng đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam. Qua các phân tích, đánh giá này, phát hiện những hạn chế trong thực hiện và triển khai các ĐNNLPTC tại doanh nghiệp.

Đề xuất một số giải pháp và khuyến nghị giúp hoàn thiện đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu:

Đãi ngộ nhân lực phi tài chính trong doanh nghiệp.

4.2 Phạm vi nghiên cứu:

Về thời gian: 2020 - 2022 và đề xuất giải pháp đến năm 2025.

Về không gian: Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam.

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp: Nguồn tài liệu thứ cấp được lấy từ các báo cáo có liên quan đến tình hình hoạt động của Công ty và các chế độ

chính sách đãi ngộ nhân lực phi tài chính đã được thực hiện tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam. Ngoài ra các thông tin thứ cấp còn được tác giả thu thập qua sách, báo, tạp chí và internet...

Phương pháp điều tra xã hội: Thu thập thông tin qua bảng hỏi nhằm lấy ý kiến của nhân viên về các chế độ chính sách đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam.

Đối tượng điều tra: Nhân viên của Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam.

Địa điểm khảo sát: Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam.

Cách thức điều tra: Sử dụng phương pháp điều tra thông qua bảng câu hỏi điều tra gửi bằng email, gửi phiếu điều tra trực tiếp đến cán bộ nhân viên tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam. Tổng phiếu điều tra: 120 phiếu. Cơ cấu phiếu điều tra gồm 100 phiếu đối với nhân viên và 20 phiếu hỏi cán bộ lãnh đạo quản lý (từ trưởng phòng trở lên – là những cán bộ tham gia hoặc tham mưu vào quy trình thiết kế và xây dựng chính sách đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại doanh nghiệp). Số phiếu thu về là 120 phiếu, số phiếu hợp lệ là 120 phiếu.

Phương pháp thống kê so sánh: Phương pháp này được sử dụng sau khi số liệu đã được thu thập, tổng hợp, phân tích và tiến hành so sánh đối chiếu giữa các kỳ, các năm hoạt động của Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam.

Phương pháp phân tích tổng hợp Từ kết quả khảo sát điều tra tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam. Tổng hợp thông tin và kết quả phân tích, đánh giá đề ra các giải pháp đối với đãi ngộ phi tài chính tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam.

Phương pháp thống kê mô tả: được sử dụng sau khi số liệu đã được tổng hợp, phân tích. Từ đó trình bày, mô tả thực trạng đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam.

6. Đóng góp mới của luận văn

Về mặt lý luận: Luận văn hệ thống hóa cơ sở lý luận về đãi ngộ nhân lực phi tài chính. Làm rõ khái niệm và nội dung của đãi ngộ nhân lực phi tài chính. Đồng thời, nghiên cứu kinh nghiệm về chế độ chính sách đãi ngộ nhân lực phi tài chính của một số doanh nghiệp trong và ngoài nước, rút ra bài học cho doanh nghiệp nghiên cứu.

Về mặt thực tiễn: Luận văn phân tích và đánh giá thực trạng đãi ngộ nhân lực phi tài chính của Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam; rút ra những kết quả thành tựu đạt được cũng như những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế trong thực hiện công tác ĐNNLPTC tại doanh nghiệp nghiên cứu. Đồng thời luận văn cũng đề xuất những giải pháp hoàn thiện chế độ chính sách ĐNNLPTC tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam và sẽ là tài liệu tham khảo có giá trị cho chính Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam trong ĐNNLPTC trong thời gian tới.

7. Nội dung chi tiết

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

Chương 1: Cơ sở lý luận về đãi ngộ nhân lực phi tài chính trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC PHI TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhân lực

Các quan niệm và cách tiếp cận cơ bản về nhân lực

Nhân lực là đối tượng nghiên cứu cốt lõi của ngành quản trị nhân lực, tuy nhiên nhân lực cũng là đối tượng nghiên cứu của rất nhiều các ngành khoa học – xã hội khác và tùy theo góc độ tiếp cận khác nhau sẽ có những quan niệm khác nhau về nhân lực. Trên góc độ tiếp cận nhân lực ở phạm vi quốc gia, nhân lực là bộ phận dân số trong độ tuổi quy định và có khả năng tham gia và quá trình lao động. Nhân lực của quốc gia phụ thuộc vào việc quy định của Nhà nước về độ tuổi lao động và khả năng tham gia lao động của từng cá nhân cụ thể (Hoàng Văn Hải, 2011).

Theo góc độ tiếp cận của triết học thì nhân lực sẽ được gắn liền với hoạt động sản xuất ra của cải vật chất của loài người khi năng lực lao động của con người có tác dụng chi phối chủ yếu, là nhân tố có tính quyết định đối với sự phát triển của lực lượng sản xuất xã hội. Theo quan niệm này thì nhân lực là sức lực con người, trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động.

Dưới góc độ tiếp cận của ngôn ngữ học thì nhân lực lại được phân biệt theo nghĩa rộng và nghĩa hẹp. Các tác giả trong cuốn “Một số thuật ngữ hành chính” đã phân đưa ra “Nhân lực theo nghĩa rộng được hiểu như nguồn lực con người”; trong khi đó Nhân lực theo nghĩa hẹp (hay nhân lực xã hội và nhân lực doanh nghiệp) được hiểu như sau: “Nhân lực xã hội (còn gọi là

nguồn lao động xã hội) là dân số trong độ tuổi có khả năng lao động” và “nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách doanh nghiệp” (Ngô Kim Thanh, 2009).

Như vậy, với các cách tiếp cận của khoa học căn bản thì khi nói đến nhân lực là nói đến con người và từ các quan niệm trên, có thể nhìn nhận nhân lực ở một khái niệm chung nhất: Nhân lực là toàn bộ khả năng thể lực và trí lực của con người tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động.

Quan niệm hiện đại và cách tiếp cận ở góc độ quản trị về nhân lực

Dựa trên các cách tiếp cận truyền thống, quan niệm hiện đại về nhân lực cũng khẳng định rằng nếu xét trên phương diện cá nhân con người thì: Nhân lực được hiểu là nguồn lực nội tại trong mỗi con người mà họ có thể cống hiến cho tổ chức, bao gồm thể lực và trí lực. Trong đó:

Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể, biểu hiện bằng sức vóc, tình trạng sức khỏe. Thể lực của mỗi người là khác nhau, phụ thuộc vào tuổi tác, giới tính, thời gian công tác, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế...

Trí lực chỉ sự suy nghĩ, hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin nhân cách... của từng con người.

Nếu xét trên phương diện một tổ chức thì nhân lực của một tổ chức là toàn bộ những khả năng lao động mà tổ chức cần và huy động cho việc thực hiện và hoàn thành những nhiệm vụ trước mắt và lâu dài; bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó hay nói cách khác là tổng hợp các cá nhân cùng kiến thức, kỹ năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức của họ để thành lập, duy trì, đóng góp cho sự phát triển của tổ chức này. Từ phương diện này có thể xem xét thuật ngữ nhân lực dưới một số khía cạnh.

Nhân lực bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo của doanh nghiệp) tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp. Nhân lực còn gọi là lao động sống, là một đầu vào độc lập có vai trò quyết định các đầu vào khác của quá trình hoạt động của tổ chức. “Nhân lực là những cá nhân có nhân cách, có khả năng lao động sản xuất.” (Đỗ Minh Cương, Nguyễn Thị Doan, 2001).

Viện nghiên cứu phát triển nguồn lực Việt lại cho rằng “Nhân lực là nguồn lực xuất phát từ trong chính bản thân của từng cá nhân con người. Nhân lực bao gồm thể lực và trí lực. Nguồn lực này ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của con người. Khi nguồn lực này đủ lớn, nó sẽ đáp ứng các điều kiện để con người có thể tham gia vào lao động, sản xuất. Chính vì điều đó, nhân lực tạo ra sự khác biệt so với các nguồn lực khác trong doanh nghiệp (nguồn vốn, công nghệ kỹ thuật, máy móc...)”.

Như vậy, có thể đưa ra một khái niệm khái quát chung theo quan niệm hiện đại thì Nhân lực là lực lượng lao động với kỹ năng tương ứng nhất định sử dụng các nguồn lực khác nhau tạo ra sản phẩm phù hợp với yêu cầu hay để làm công việc nào đó mà xã hội hay thị trường có nhu cầu.

1.1.2. Đãi ngộ nhân lực

Đãi ngộ nhân lực là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để người lao động có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp (Hoàng Văn Hải, 2011). Đãi ngộ nhân lực là một quá trình bao gồm hai hoạt động liên quan chặt chẽ đến việc thỏa mãn nhu cầu cơ bản của con người là: chăm lo vật chất và chăm lo đời sống tinh thần. Hai hoạt động này không vượt khỏi giới hạn mục tiêu và khả năng của doanh nghiệp. Cần có sự kết hợp của cả hai

hình thức mới có thể tạo ra động cơ thúc đẩy làm việc tốt hơn cho người lao động trong doanh nghiệp.

Trong cùng nghiên cứu của mình với cộng sự, Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương đã nêu trong giáo trình Quản trị nhân lực (2009) - Trường Đại học Thương Mại về tầm quan trọng, đến các hình thức, cuối cùng là công tác tổ chức đãi ngộ nhân lực và đãi ngộ tài chính cũng như phi tài chính. Đãi ngộ tài chính được thực hiện qua nhiều công cụ như lương, thưởng, trợ cấp, phụ cấp... Đãi ngộ phi tài chính nói chung được thực hiện thông qua đãi ngộ công việc và đãi ngộ thông qua môi trường làm việc với các hoạt động cụ thể như: Niềm vui trong cuộc sống, sự hứng thú, say mê công việc, được đối xử công bằng, được kính trọng, được giao tiếp với mọi người... Đãi ngộ tài chính là điều kiện cần và đãi ngộ phi tài chính là điều kiện đủ để giữ chân người lao động.

Đãi ngộ nhân lực luôn là vấn đề mang tính cấp thiết không chỉ với các doanh nghiệp mà ngay cả đối với các tổ chức Nhà nước. Trong tạp chí tuyên giáo số 3 năm 2012 “Mấy suy nghĩ về chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay” đã phân nào cho thấy sự quan tâm tới hoạt động này. Thị trường lao động ngày càng sôi động, người lao động muốn tìm và có cơ hội tìm kiếm những công việc mang lại mức thu nhập cao và môi trường làm việc tốt. Ngược lại những doanh nghiệp, tổ chức phải bỏ chi phí thuê lao động nên họ mong muốn tìm được những ứng viên phù hợp nhất với công việc. Quá trình tuyển dụng trở nên khắt khe hơn và tốn kém chi phí hơn của doanh nghiệp. Bởi vậy cần một chính sách đãi ngộ thỏa đáng không chỉ để tái tạo sức lao động cho bản thân người lao động mà còn có khả năng nuôi sống gia đình thậm chí khá giả. Tiếp cận theo hệ thống chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với cán bộ, công chức cũng bao gồm hai hình thức cơ bản là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần như: tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp chức vụ, phụ cấp

độc hại, làm thêm giờ, trợ cấp khó khăn; các khoản phúc lợi, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, nhà công vụ và các dịch vụ xã hội được bao cấp một phần hoặc toàn bộ; lương hưu, nghỉ ốm, nghỉ đẻ, nghỉ phép hàng năm, tham quan du lịch; sự tôn vinh qua các danh hiệu của cơ quan, ngành và Nhà nước trao tặng. Trong hệ thống này, đãi ngộ vật chất là cơ bản và thiết yếu, đãi ngộ vật chất cũng đã bao hàm một phần hình thức đãi ngộ tinh thần.

Phù hợp với định hướng coi đãi ngộ vật chất là cơ bản và thiết yếu, hội nghị Ban chấp hành Trung Ương lần thứ VI, khóa X đã đề ra Cải cách chính sách tiền lương và tiếp tục khẳng định: “Coi việc trả lương đúng cho NLĐ là thực hiện đầu tư cho phát triển, tạo động lực để kinh tế phát triển và nâng cao chất lượng dịch vụ công, góp phần làm trong sạch và nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của bộ máy nhà nước”. Thực hiện điều đó, trong những năm qua chính phủ đã nhiều lần điều chỉnh mức lương tối thiểu từ 730.000 đồng (ngày 1/5/2010) đến nay đã là 1.800.000 đồng. Mặc dù sự thay đổi đó chưa đáp ứng tốt nhất nhu cầu của NLĐ song cũng đã phần nào quan tâm đến đãi ngộ nhân lực trong tổ chức và thể hiện rõ được các thành phần của nó là đãi ngộ vật chất và phi vật chất.

Theo Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân, “Đãi ngộ nhân lực là các thù lao và phúc lợi cho người lao động. Phúc lợi xã hội là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống của người lao động như: bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm xã hội, các chương trình giải trí, nghỉ mát,...”.

Đãi ngộ nhân lực 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 NLĐ làm việc thì doanh nghiệp 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 nhân lực. Bên cạnh đó, đãi ngộ nhân lực cần liên quan chặt chẽ với các nội dung khác của quản trị nhân lực. Đãi ngộ tốt là

cơ sở quan trọng để thúc đẩy các khâu còn lại của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp đãi ngộ nhân lực thể hiện dưới hai hình thức cơ bản là: đãi ngộ nhân lực tài chính và đãi ngộ nhân lực phi tài chính.

Tóm lại, đãi ngộ nhân lực là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần cho NLĐ để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp.

1.1.3. Đãi ngộ nhân lực phi tài chính

Người lao động 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. Chính vì vậy, để tạo ra và khai thác đầy đủ động cơ thúc đẩy cá nhân làm việc thì cần phải có những đãi ngộ phi tài chính kết hợp với đãi ngộ tài chính để tạo ra sự đồng bộ trong công tác đãi ngộ nhân sự trong Doanh nghiệp.

ĐNNLPTC thực chất là chăm lo đời sống tinh thần của người lao động thông qua các công cụ không phải là tiền bạc. Những nhu cầu đời sống tinh thần của người lao động rất đa dạng và ngày càng đòi hỏi được 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, với đồng nghiệp...

ĐNNLPTC thực sự là những lợi ích phi tiền mặt được cung cấp bởi doanh nghiệp để giữ chân và động viên họ vì công việc xuất sắc của họ chức năng (Woodruffe, 2006). Đãi ngộ phi tài chính được nhiều doanh nghiệp coi trọng hơn phần thưởng tài chính vì nó được đánh giá cao từ sự tôn trọng và quan điểm biết ơn về thành tích của người lao động (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2013).

Tóm lại, đãi ngộ nhân lực phi tài chính là những lợi ích, phúc lợi mà doanh nghiệp cung cấp cho nhân viên, nhằm đáp ứng nhu cầu xã hội, tâm lý và tình cảm của nhân viên và không thể đo lường bằng tiền.

1.2 Nội dung đãi ngộ nhân lực phi tài chính trong doanh nghiệp

1.2.1 *Đãi ngộ thông qua công việc*

Đối với người lao động trong doanh nghiệp, công việc được hiểu là những hoạt động cần thiết mà tổ chức giao cho mà họ có nghĩa vụ phải hoàn thành, đó là nhiệm vụ và trách nhiệm của người lao động. Công việc mà người lao động thực hiện có ý nghĩa rất quan trọng vì nó gắn liền với mục đích và động cơ làm việc của họ. Nếu người lao động được phân công thực hiện việc quan trọng, phù hợp với trình độ chuyên môn tay nghề, phẩm chất cá nhân và sở thích thì sẽ làm cho họ có những hứng thú trong công việc, có trách nhiệm đối với kết quả công việc. So với công việc họ đang làm hay một công việc hàm chứa nhiều cơ hội thăng tiến, sẽ làm cho người lao động cảm thấy hài lòng và thoả mãn, các nhu cầu cơ bản không những được thoả mãn tốt hơn mà ngay cả những nhu cầu cấp cao hơn (nhu cầu được thể hiện, được tôn trọng...) cũng được thoả mãn đầy đủ. Khi đó, người lao động sẽ cảm thấy gắn bó và có trách nhiệm hơn trong việc thực hiện công việc, họ sẽ mang lại năng suất và hiệu quả công việc cao hơn. Theo quan điểm của người lao động, một công việc có tác dụng đãi ngộ sẽ thoả mãn các yêu cầu sau: Mang lại thu nhập (lương, thưởng,...) xứng đáng với công sức họ bỏ ra; Có vị trí và vai trò nhất định trong hệ thống công việc của doanh nghiệp; Phù hợp với trình độ chuyên môn và kinh nghiệm của người lao động; Có cơ hội để họ thăng tiến; Không nhàm chán, kích thích lòng say mê và sáng tạo; Không ảnh hưởng sức khỏe, đảm bảo an toàn trong quá trình thực hiện công việc; Kết quả công việc phải được đánh giá theo các tiêu chuẩn rõ ràng và thực tiễn.

1.2.2 *Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc*

1.2.2.1 *Bầu không khí làm việc*

Một bầu không khí căng thẳng, đơn điệu, đầy áp lực, đố kỵ sẽ gây sự ức chế đối với mọi người ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Do đó, phải xây

dụng bầu không khí thoải mái đối với mọi người cho hiệu quả làm việc được cải thiện tốt hơn, tối ưu sự đoàn kết tập thể, xây dựng văn hóa lành mạnh cho doanh nghiệp và tinh thần tự giác chấp hành nội quy nơi làm việc.

1.2.2.2 Quan hệ ứng xử trong doanh nghiệp

Tạo mối quan hệ bình đẳng giữa mọi người, làm cho họ thấy được mối quan hệ giữa họ không chỉ là tình đồng nghiệp mà còn là tình bạn, tình anh em... quan tâm đến tâm tư tình cảm để kịp thời an ủi động viên giúp họ vững tin để họ hoàn thành tốt công việc. Một lời khen đúng lúc, một món quà nhỏ hay chỉ là lời chúc sinh nhật, lễ tết, một sự chia buồn cùng gia đình nhân viên khó khăn... sẽ được nhân viên đón nhận như một sự trả công thực sự.

1.2.2.3 Điều kiện làm việc và vệ sinh an toàn lao động

Đảm bảo điều kiện an toàn vệ sinh lao động doanh nghiệp cần phải có những biện pháp nhằm hạn chế đến mức thấp nhất những ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe người lao động, giảm thiểu tai nạn lao động, đầu tư vào hệ thống máy móc xử lý chất thải... Thường xuyên tổ chức các buổi giao lưu văn hóa, văn nghệ, tổ chức thi đấu thể thao vào mỗi cuối tháng và tham quan, nghỉ mát một năm một lần...

1.2.2.4 Thời gian làm việc

Doanh nghiệp phải luôn bố trí sao cho đảm bảo sức khỏe và trạng thái làm việc có hiệu quả nhất, Thời gian làm việc hành chính được điều chỉnh theo mùa, ví dụ:

Mùa hè (sáng 7h-11h trưa, 13h -17h chiều, nghỉ trưa 2 tiếng)

Mùa đông (sáng 7h30 – 11h30, 13h30-17h30).

1.2.3 Đãi ngộ thông qua đào tạo phát triển

Cuối cùng, đội ngũ nhân viên cũng có thể chính là là những nhà lãnh đạo tương lai của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp muốn đảm bảo rằng lực lượng lao động của mình có lợi thế hơn các doanh nghiệp khác thì việc cung

cấp cho nhân viên cơ hội phát triển hoặc học tập thông qua ĐNNLPTC là công tác cần triển khai. Cho dù điều đó có nghĩa là cung cấp cho họ khóa đào tạo mới hay cơ hội phát triển trong doanh nghiệp, người lao động sẽ đánh giá cao việc doanh nghiệp quan tâm đến sự phát triển nghề nghiệp của họ.

ĐNNLPTC thông qua đào tạo phát triển có thể tạo ra văn hóa cải tiến liên tục trong đội ngũ nhân viên của bạn bằng cách cho phép họ nhận được sự công nhận và phần thưởng gắn liền với nỗ lực của họ. Điều này sẽ giúp nguồn nhân lực phát triển động lực nội tại để tiếp tục làm việc chăm chỉ và thành công. Nó cũng sẽ mang lại cho họ sự khuyến khích mà đội ngũ lao động cần để hoàn thành xuất sắc vai trò của mình và phát triển các kỹ năng mới.

1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến đãi ngộ nhân lực phi tài chính của doanh nghiệp

1.3.1 Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

1.3.1.1 Nền kinh tế - xã hội

Đãi ngộ nhân lực đã và đang tiếp tục thay đổi đáng kể trong các nền kinh tế phát triển; mô hình quan hệ công nghiệp phổ biến được thúc đẩy bởi sự phức tạp mô hình kinh tế xã hội và văn hóa và nhu cầu ngày càng tăng của toàn cầu hóa. Do đó, các chính sách đãi ngộ nhân lực ở các nền kinh tế đang phát triển là trung tâm và phụ thuộc vào nhiều yếu tố hoàn cảnh. Nghiên cứu này tập trung vào các xu hướng mới nổi trong thực tiễn quản lý phần thưởng trong một nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam. Việt nam với dân số khoảng 100 triệu người và các cơ hội kinh tế có được từ một số ngành kinh tế mũi nhọn như xuất khẩu nông nghiệp, may mặc, điện tử... mang lại những cơ hội quan trọng cho quá trình công nghiệp hóa. Do đó, đất nước tiếp tục thu hút đầu tư của các tập đoàn đa quốc gia. Tuy nhiên, vì nó thiết lập quan hệ công nghiệp đang phát triển, quản lý phần thưởng rất phức tạp. Điều này có thể được nhìn thấy trong bối cảnh về vai trò quản trị phối hợp giữa các thể chế

quốc gia về văn hóa, các yếu tố kinh tế xã hội và sự tham gia của các doanh nghiệp trong việc phát triển một khuôn khổ phù hợp.

1.3.1.2 Chính sách và Quy định pháp luật

Trong bối cảnh hội nhập, việc tạo lập mối quan hệ lành mạnh để bảo vệ tốt hơn cả lợi ích của người lao động và người sử dụng lao động gặp phải nhiều thách thức. Dựa trên cơ sở này, các khuôn khổ pháp lý mới dần chậm được hình thành cho chính sách đãi ngộ nhân lực nói chung và chính sách ĐNNLPTC nói riêng. Đứng trước những thách thức khi hội nhập quốc tế, để đổi mới chính sách đãi ngộ nhân lực nói chung hay ĐNNLPTC nói riêng, các doanh nghiệp và cơ quan chức năng phải bắt đầu từ những triết lý căn bản để làm hạt nhân cho chính sách, nó phải là triết lý xuyên suốt mọi chính sách đãi ngộ nhân lực.

Về cơ bản, ở các doanh nghiệp Việt Nam, triết lý đãi ngộ nhân lực hiện nay vẫn chịu ảnh hưởng của cơ chế xin - cho, trong đó người lao động ở vị thế của người yếu thế nên khó phát huy sức mạnh tiềm ẩn của nguồn nhân lực. Do vậy, cần phải thay đổi tư duy về đãi ngộ nhân lực để có một triết lý rõ ràng, dễ nhận biết trong chính sách đãi ngộ nhân sự. Triết lý đãi ngộ nhân lực phải dựa trên cơ sở tạo lập cuộc sống tối ưu cho người lao động, phải thực hiện phương châm: “Tất cả vì con người, do con người”. Với mục tiêu sau cùng này thì bên cạnh các chính sách đãi ngộ nhân lực tài chính làm cơ sở thì các chính sách và công cụ ĐNNLPTC sẽ mang lại hiệu quả cao nếu doanh nghiệp có được khung pháp lý và chính sách rõ ràng, hiệu quả từ các cơ quan quản lý Nhà nước.

1.3.1.3 Thị trường lao động

Thị trường lao động đã thay đổi đáng kể trong ba thập kỷ qua vì suy thoái đột ngột, công nghệ những thay đổi, yêu cầu kỹ năng mới, chính sách của chính phủ, toàn cầu hóa, các vấn đề văn hóa xã hội và các yếu tố môi

trường. Vai trò của các tổ chức, doanh nghiệp trở nên quan trọng đối với nguồn lực lao động. Để đạt được các mục tiêu và mục tiêu của tổ chức, tổ chức doanh nghiệp cần lao động có động lực. Động lực có thể được định nghĩa là một “tập hợp các lực lượng năng lượng khiến hành vi của nhân viên làm việc chăm chỉ và mang lại kết quả tốt nhất kết quả”. Động lực có thể bị ảnh hưởng bởi các chính sách đãi ngộ nhân lực và đãi ngộ nhân lực tài chính không phải là phương tiện duy nhất để tạo động lực. Tại đây, chính những đãi ngộ phi tài chính khác sẽ có thể ảnh hưởng đến động lực và hành vi làm việc của nhân viên (Chiang & Birtch, 2007).

Đãi ngộ nhân lực nói chung và ĐNNLPTC nói riêng tăng cường động lực & tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên, gợi ra những nỗ lực làm việc lớn hơn, nâng cao sự hài lòng trong công việc và cam kết, giúp thu hút và giữ chân nhân viên. Đãi ngộ nhân lực tài chính và ĐNNLPTC giúp duy trì nhân viên cũng như thu hút nhân viên mới vào tổ chức. Thị trường lao động rất nhạy cảm với động cơ và vì vậy chính sách đãi ngộ nhân lực nên được lên kế hoạch theo cách tốt hơn. Lao động có tay nghề cao có thể dễ dàng di chuyển từ tổ chức, doanh nghiệp này sang tổ chức, doanh nghiệp khác vì hệ thống trả lương & chính sách đãi ngộ nhân lực tốt hơn.

1.3.1.4 Sự cạnh tranh

Trong một môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, vấn đề cạnh tranh không chỉ dừng lại ở chất lượng sản phẩm, thì phần... mà nó còn được thể hiện gắt gao hơn ở khía cạnh thu hút nhân lực. Vì vậy, doanh nghiệp muốn duy trì và phát triển hoạt động kinh doanh của mình thì không thể không nghiên cứu kỹ các chính sách đãi ngộ nhân lực bao gồm cả đãi ngộ tài chính và đặc biệt là đãi ngộ phi tài chính để phù hợp với đặc điểm của lực lượng lao động mới hiện nay để thu hút và giữ chân nhân tài, tránh tình trạng “chảy máu chất xám” cũng như thúc đẩy một nền văn hóa doanh nghiệp lành

manh mà còn phải được sử dụng để cuối cùng đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Do đó, việc thiết kế một chiến lược đãi ngộ nhân lực không cao hơn mức giá thị trường sẽ không giúp tổ chức đạt được kết quả chiến lược của mình. Để đạt được điều này thì các chính sách, công cụ ĐNNLPTC chính là điều mà nhiều tổ chức doanh nghiệp hiện nay chú trọng và đầu tư nhiều sự quan tâm nghiên cứu vì không những giúp đảm bảo được nguồn nhân lực tốt, hiệu quả đảm bảo thực hiện được các mục tiêu phát triển của tổ chức doanh nghiệp mà vẫn đảm bảo giúp tổ chức doanh nghiệp cân bằng được chi phí dành cho hệ thống đãi ngộ nhân lực, duy trì và tăng tính cạnh tranh của tổ chức, doanh nghiệp trong một nền kinh tế cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

1.3.2 Các nhân tố thuộc bên trong của doanh nghiệp

1.3.2.1 Quan điểm của lãnh đạo quản lý

Trong bất kỳ một tổ chức doanh nghiệp nào và với bất kỳ một mục tiêu và quy trình công việc nào được triển khai trong tổ chức doanh nghiệp đó thì quan điểm của lãnh đạo quản lý là một yếu tố then chốt quyết định sự thành công và mức độ hiệu quả, và công tác đãi ngộ nhân lực trong đó bao gồm cả ĐNNLPTC theo xu thế mới cũng không nằm ngoài quy luật này. Khả năng lãnh đạo, giao tiếp và động lực là kết quả của quản lý nguồn nhân lực nhằm hướng tới sự hài lòng và hạnh phúc của nhân viên (Buil và đồng sự. 2019) dựa trên các chế độ đãi ngộ dành cho nhân viên, dù là tài chính hay phi tài chính. Khả năng lãnh đạo là yếu tố cơ bản đối với các tổ chức hoạt động trong môi trường phức tạp hơn, được đánh dấu bằng những biến đổi do khả năng cạnh tranh, toàn cầu hóa thị trường và tiến bộ công nghệ (Sascha et al. .2022). Cụ thể hơn, đội ngũ lãnh đạo quản lý của doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo sự công bằng tối ưu trong thực hiện chế độ đãi ngộ nhân lực để tránh những mâu thuẫn nội bộ trong tổ chức doanh nghiệp,

đồng thời đảm bảo những nhân tố tài năng của tổ chức doanh nghiệp phải nhận được đãi ngộ nhân lực, đặc biệt là ĐNNLPTC phù hợp và thích đáng để kích lệ và tạo động lực làm việc cũng như tăng sự gắn kết với tổ chức, doanh nghiệp, ngày càng cống hiến cho tổ chức.

1.3.2.2 Định hướng, chiến lược phát triển của doanh nghiệp

Định hướng, chiến lược phát triển của mỗi tổ chức, doanh nghiệp đều mang đặc thù riêng dựa trên tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu hoạt động và quy mô của tổ chức doanh nghiệp đó và định hướng, chiến lược phát triển này cũng có thể thay đổi tùy theo tình hình và bối cảnh thực tế theo thời gian và tác động của các yếu tố vĩ mô. Theo đó, chiến lược hay chính sách đãi ngộ nhân lực cũng dựa trên các định hướng, chiến lược phát triển của tổ chức doanh nghiệp mà được hình thành và triển khai. Nếu một tổ chức doanh nghiệp có định hướng phát triển chú trọng yếu tố con người thì trong chiến lược sẽ cần có sự đầu tư, phát triển để thu hút và giữ chân người lao động, nhân tài; doanh nghiệp cũng sẽ chủ động có những công tác ưu tiên trong đãi ngộ nhân lực. Không có chiến lược hay chính sách đãi ngộ nhân lực nào là “tốt nhất”. Những gì hiệu quả là những gì phù hợp với bối cảnh và sứ mệnh của tổ chức doanh nghiệp. Và theo thời gian, chiến lược hay chính sách đãi ngộ nhân lực nào dù có đúng đắn đến đâu cũng đều có thể trở nên kém phù hợp hơn khi mọi thứ thay đổi. Khi cách thức một tổ chức phải cạnh tranh thay đổi, có thể cần phải thay đổi hành vi hoặc thay đổi thành phần của lực lượng lao động. Việc điều chỉnh chiến lược hay chính sách đãi ngộ nhân lực phù hợp với chiến lược tổ chức sẽ xác định nhân tài mà tổ chức yêu cầu và sẽ góp phần xây dựng lực lượng lao động phù hợp.

1.3.2.3 Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Như đã phân tích ở trên thì không có một chiến lược hay chính sách đãi ngộ nhân lực nào là “tốt nhất”, tuy nhiên dù với bất kỳ chiến lược hay

chính sách đãi ngộ nhân lực nào thì khả năng tài chính hay tình hình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp cũng là yếu tố nền tảng then chốt để một doanh nghiệp có thể triển khai công tác đãi ngộ muốn tập trung hay hướng tới. Một doanh nghiệp hoạt động kinh doanh hiệu quả, năng lực tài chính tốt thì bên cạnh việc triển khai đãi ngộ nhân lực tài chính tốt, họ cũng có nhiều khả năng đề xuất và triển khai các ĐNNLPTC để thu hút thêm nhân tài, những người mà bên cạnh đãi ngộ nhân lực tài chính thì các ĐNNLPTC cũng là yếu tố họ quan tâm rất nhiều khi lựa chọn các doanh nghiệp để làm việc và cống hiến.

1.3.2.4 Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là một phần quan trọng của bất kỳ doanh nghiệp nào. Nó có thể là yếu tố chính khuyến khích hoặc cản trở khả năng tuyển dụng và giữ chân nhân viên của chính tổ chức doanh nghiệp đó. Văn hóa doanh nghiệp cũng có thể tác động đến năng suất và lợi nhuận... và cuối cùng, nó có thể là sự khác biệt giữa thành công và thất bại của một tổ chức hay doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp không nên là một cái gì đó chỉ đơn thuần là diễn ra tự nhiên. Văn hóa doanh nghiệp phải là thứ mà tổ chức doanh nghiệp xác định, định hình và nuôi dưỡng một cách chủ động và có chiến lược. Xét cho cùng, văn hóa doanh nghiệp là hiện thân của các giá trị và mục đích của tổ chức doanh nghiệp đó. Nếu văn hóa doanh nghiệp thực sự phù hợp với tổ chức doanh nghiệp đó, nó sẽ hỗ trợ cách tổ chức doanh nghiệp đạt được các mục tiêu của mình, thì điều cần thiết là tổ chức doanh nghiệp phải đóng vai trò chủ động trong sự phát triển của nó.

1.3.2.5 Nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Các chiến lược hay chính sách đãi ngộ nhân lực với mục tiêu chung đều là hướng đến tác động tới nguồn nhân lực nhưng ngược lại, chính nguồn nhân lực bao gồm đội ngũ cán bộ quản lý lãnh đạo và đội ngũ nhân viên

người lao động lại chính là một trong những yếu tố tác động đến các chiến lược chính sách đãi ngộ nhân lực bao gồm cả đãi ngộ tài chính và phi tài chính. Đặc biệt với các chính sách ĐNNLPTC với hiệu quả tác động không thể hiện rõ ràng và định lượng trong thời gian ngắn thì chỉ ở các tổ chức doanh nghiệp mà đội ngũ cán bộ quản lý lãnh đạo có đủ hiểu biết và tầm nhìn mới sẵn sàng nghiên cứu và đầu tư áp dụng đối với nguồn nhân lực của mình.

Đồng thời, với một tổ chức doanh nghiệp có đội ngũ nhân viên có trình độ văn hóa và chuyên môn cao, khi lựa chọn tiếp tục gắn kết lâu dài thì bên cạnh các chế độ đãi ngộ tài chính có thể nhận diện rõ như lương, thưởng... thì họ có sự quan tâm cao đối với các chế độ chính sách đãi ngộ phi tài chính vì đối với những người lao động này, sự ghi nhận đánh giá đúng và công bằng của đội ngũ quản lý lãnh đạo đối với chất lượng công việc họ hoàn thành là vô cùng quan trọng và họ đề cao các động viên, khích lệ, ghi nhận giúp họ nâng cao uy tín cá nhân. Cụ thể:

Kinh nghiệm của đội ngũ nhân lực là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến việc thiết lập và triển khai các chế độ và chính sách đãi ngộ nhân lực của tổ chức doanh nghiệp. Hầu hết lao động có kinh nghiệm và chuyên môn cao thường có yêu cầu cao hơn về các chế độ đãi ngộ nhân lực, đặc biệt đối với các ĐNNLPTC để đảm bảo một môi trường làm việc mà họ có thể phát huy tối đa năng lực, kinh nghiệm chuyên môn của họ.

Thâm niên công tác của người lao động chính là một trong những yếu tố có ảnh hưởng rõ rệt đến các chiến lược chính sách đãi ngộ nhân lực. Những người lao động có thâm niên công tác, làm việc lâu năm trong nghề thông thường sẽ đồng nghĩa với việc họ sẽ có nhiều kinh nghiệm hơn trong việc hoàn thành các nhiệm vụ công việc được giao, hơn thế nữa họ còn có thể đóng góp các ý tưởng có thể giúp tổ chức doanh nghiệp tiết kiệm được thời gian, chi phí và nâng cao hiệu suất. Ngoài ra, với thâm niên công tác lâu năm

thì những nhân viên này sẽ có mức độ am hiểu sẵn đối với công việc và hoàn toàn có thể dễ dàng bắt đầu thực hiện công việc hơn mà không cần phải qua huấn luyện đào tạo.

Sự trung thành của một phần đội ngũ nhân viên hay nói cách khác là những người gắn bó làm việc lâu năm hơn với tổ chức doanh nghiệp so với những người khác, đặc biệt họ cùng tổ chức doanh nghiệp trải qua những giai đoạn thời kỳ mà tổ chức doanh nghiệp gặp khó khăn vẫn đồng lòng cùng tổ chức doanh nghiệp thì lãnh đạo quản lý của tổ chức doanh nghiệp đó cần có các chế độ đãi ngộ thêm phù hợp với nhóm đối tượng lao động này. Với những trường hợp này thì không nhất thiết phải thay đổi quỹ tiền lương của những nhân viên này mà có thể cân nhắc đến các chế độ đãi ngộ khác biệt, đặc biệt là các đãi ngộ phi tài chính để thể hiện sự ghi nhận đối với công lao và cống hiến của họ.

Ngoài các yếu tố kể trên, Bản thân công việc cũng là một trong những yếu tố ảnh hưởng rõ rệt đến việc xây dựng các chế độ đãi ngộ nhân lực do với các công việc có yêu cầu kỹ năng, chuyên môn cao, lực lượng lao động có thể đáp ứng trên thị trường khan hiếm thì buộc tổ chức doanh nghiệp phải đưa ra các chế độ đãi ngộ nhân lực cao và đặc biệt (các ĐNNLPTC chuyên biệt) thì mới có thể thu hút và giữ chân được lực lượng lao động này. Các yếu tố có liên quan đến bản thân công việc bao gồm:

Kỹ năng: Trình độ chuyên môn và năng lực của người lao động để thực hiện các nhiệm vụ phân công việc được giao và khi công việc có mức độ phức tạp càng cao thì đòi hỏi kỹ năng và chuyên môn càng cao;

Trách nhiệm: Công việc nào cũng đòi hỏi người lao động có một số trách nhiệm nhất định. Tuy nhiên một số công việc có yêu cầu mức trách nhiệm đặc biệt cao về cam kết làm việc, bảo mật thông tin, tài sản...

Nỗ lực: Một số công việc đặc thù có yêu cầu đặc biệt về sự nỗ lực cố gắng để thực hiện công việc như thể lực, sức khỏe, căng thẳng trong công việc...

Điều kiện làm việc: Một số công việc có điều kiện làm việc khắc nghiệt như tiếng ồn, ô nhiễm không khí... có thể độc hại ảnh hưởng tới sức khỏe của người lao động thực hiện công việc đó.

1.4 Kinh nghiệm đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại một số doanh nghiệp khác và bài học kinh nghiệm rút ra cho doanh nghiệp

1.4.1 Kinh nghiệm tại một số doanh nghiệp trong nước và nước ngoài

1.4.1.1 Doanh nghiệp trong nước

Trên thực tế, ở các nước phát triển thì từ lâu các tổ chức doanh nghiệp đã rất quan tâm về chính sách đãi ngộ phi tài chính. Tuy nhiên tại Việt Nam thì chỉ bắt đầu từ những năm 2010 trở đi khi nhiều tập đoàn kinh tế lớn được thành lập thì đi cùng với sự phát triển của khái niệm văn hóa doanh nghiệp thì khái niệm về ĐNNLPTC mới được nhiều tổ chức và doanh nghiệp quan tâm đến nhiều hơn với mục đích là để thu hút nguồn nhân lực trẻ tài năng và giữ chân những nhân lực có năng lực, chuyên môn cao trong đội ngũ nhân lực của mình. Điển hình trong các tổ chức doanh nghiệp trong nước đi tiên phong trong lĩnh vực này thì ta không thể không kể đến đó chính là Tập đoàn FPT.

FPT – Đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua công việc

Về lộ trình công danh: Đối với toàn bộ đội ngũ cán bộ nhân viên của FPT, bên cạnh và song song với việc hoàn thành xuất sắc công việc được giao của mình, họ có cơ hội để trau dồi và nâng cao khả năng chuyên môn cũng như kỹ năng nghề nghiệp để từng bước hoàn thiện lộ trình công danh mà bản thân đề xuất với tổ chức đồng thời cùng với như lộ trình công danh theo yêu cầu của doanh nghiệp.

Về tính sáng tạo trong công việc: các tổ chức doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực truyền thông luôn đặt ra các yêu cầu về kinh nghiệm và năng lực làm việc mang tính sáng tạo cao. FPT làm một trong những doanh nghiệp đầu tiên trong nước triển khai các chương trình tuyển dụng chức danh giám đốc sáng tạo. Mục tiêu của việc tuyển dụng vị trí nhân sự này là để đề xuất các ý tưởng quảng cáo - quảng bá cho khách hàng, đưa ra các định hướng sáng tạo và chiến lược phát triển cho thương hiệu của khách hàng, làm việc với các phòng ban liên quan để thực hiện...

Về khả năng lôi cuốn của công việc: Với kỳ vọng mọi nhân viên trong doanh nghiệp đều có thể nhận định được và chủ động chịu trách nhiệm trong công việc của mình, các nhà quản trị cấp cao của FPT đã cố gắng tạo sự thoải mái nhất trong công việc cho nhân viên của mình, bên cạnh đó đồng thời vẫn thường xuyên kiểm soát, nhắc nhở, động viên và khích lệ nhân viên làm việc. Với nguyên nhân này, FPT thường xuyên tổ chức các buổi hội thảo, thảo luận, đào tạo nội bộ, ... để hiểu thêm về tính cách nhân viên mà giao việc cụ thể, thường xuyên luân chuyển vị trí công việc trong nội bộ doanh nghiệp. Đặc biệt ở FPT, hầu hết các nhân viên sau khi vào làm thì đều cảm thấy say mê với công việc của mình và chưa kịp cảm thấy nhàm chán đối với công việc này thì đã được chuyển sang làm phần việc khác, tạo sự mới mẻ trong công việc cho họ.

Về việc đánh giá kết quả công việc: Đối với người lao động, hoàn thành công việc đem lại sự tự hào, thỏa mãn nhất định cho họ. Họ cảm thấy rằng mình đã giành chiến thắng và việc đảm bảo luôn hoàn thiện tốt công việc hiện tại sẽ mang đến cơ hội thăng tiến trong công việc tương lai. Còn đối với các nhà quản lý lãnh đạo, việc nhân viên của mình thực hiện tốt nhiệm vụ được giao thì cũng đồng nghĩa với việc họ đã nhìn nhận và sắp xếp đúng người, đúng việc. Tuy nhiên, về mặt tâm lý học nói chung, sau khi một nhân

viên hoàn thành tốt công việc được giao, thông thường một điều quan trọng với họ là họ sẽ cần một sự ghi nhận để cảm thấy phần công việc của mình được tôn trọng và để họ tiếp tục phấn đấu và cống hiến. Điều này, FPT đã chưa làm được trong những năm đầu thành lập. Do vậy, để khắc phục tình trạng này, ban quản trị cấp cao của FPT cũng đã khẳng định rằng sẽ cải tiến công tác tôn vinh, khen thưởng trong giai đoạn tiếp theo.

FPT – Dãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua môi trường làm việc

Quan hệ giữa các nhân viên: FPT còn luôn tạo cho các nhân viên cảm giác như đang sống trong một gia đình có sự giao lưu chia sẻ giữa các thành viên. Điều này đã tạo ra sợi dây gắn kết giữa các nhân viên trong doanh nghiệp. FPT luôn mong muốn nhân viên của mình phải biết đối xử với nhau một cách lịch thiệp và chuyên nghiệp dựa trên tinh thần tự giác.

Thái độ ứng xử của lãnh đạo quản lý với nhân viên: Tại FPT, các cán bộ lãnh đạo quản lý cần tạo bầu không khí làm việc tích cực, tạo mối quan hệ thân thiện giữa cán bộ lãnh đạo quản lý và nhân viên. Trong FPT, trưởng đội nhóm các bộ phận được yêu cầu phải nắm rõ hoàn cảnh gia đình của từng nhân viên do mình phụ trách để có điều kiện quan tâm đến nhân viên chu đáo và kịp thời: Ví dụ khi nhân viên nghỉ ốm, năm viện từ 3 ngày trở lên sẽ được công đoàn doanh nghiệp và đại diện bộ phận lao động mà người đó trực thuộc thăm hỏi động viên.

Quy định thời gian làm việc: FPT đã quy định thời gian làm việc cụ thể cho các bộ phận khác nhau, phù hợp với tính chất công việc và đặc thù chuyên môn của mỗi bộ phận, đảm bảo nhân viên trong từng bộ phận đều cảm thấy thời gian làm việc phù hợp với tính chất công việc của họ.

Chế độ nghỉ phép: FPT áp dụng chế độ nghỉ phép hàng năm khác nhau tùy theo vị trí, cấp bậc công việc, tùy thuộc vào loại hình và thời gian hợp

đồng lao động ký kết với doanh nghiệp và vẫn tuân thủ đúng quy định của Luật lao động Việt Nam.

Điều kiện làm việc và vệ sinh an toàn lao động: FPT thường xuyên kiểm tra, nâng cấp, đầu tư các trang thiết bị cần thiết và các điều kiện làm việc nhằm đảm bảo vệ sinh và an toàn lao động, tạo cho nhân viên luôn cảm thấy thoải mái khi làm việc. FPT có hệ thống camera và đội ngũ cán bộ giám sát để luôn đảm bảo các quy định về an toàn. Doanh nghiệp cho tiến hành mọi biện pháp an ninh và an toàn hợp lý đồng thời trang bị các cơ sở vật chất phù hợp.

Các hoạt động đoàn thể: Các hoạt động tập thể, đoàn thể là không thể thiếu trong một tổ chức. Các hoạt động này giúp các thành viên trong tổ chức có cơ hội giao lưu gắn kết lại với nhau và cũng là thời gian để con người nghỉ ngơi giải tỏa những căng thẳng trong công việc. FPT thường xuyên tổ chức các cuộc giao lưu văn hóa, văn nghệ, Tết thiếu nhi hay Trung thu....

FPT – Dãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua đào tạo phát triển

FPT có những chương trình đào tạo rất cụ thể và có tính khả thi cao không chỉ cho những nhân viên mới mà còn cho cả những cán bộ nhân viên đã làm việc trong doanh nghiệp qua một thời gian nhất định.

Đối với đội ngũ nhân viên mới gia nhập doanh nghiệp, FPT coi đây là một cách thức để tiếp thêm sự tự tin cho nhân viên, nhân viên mới sẽ không còn cảm thấy quá lo ngại về trình độ chuyên môn của mình, thêm vào đó cùng với cảm giác mình được quan tâm ngay từ khi mới bước chân vào doanh nghiệp.

Đối với những nhân viên đã làm việc cho doanh nghiệp sẽ tạo ra cơ hội phát triển chuyên môn cũng như khả năng thăng tiến cao hơn, sự nỗ lực mà họ bỏ ra cũng sẽ nhiều hơn.

Hạn chế: FPT với việc xây dựng và triển khai hàng loạt các đãi ngộ phi tài chính đã có cho thấy những ưu điểm nhất định tác động lên nguồn nhân lực như phân tích ở trên, tuy nhiên vẫn còn một số các hạn chế cần phải được xem xét và tìm giải pháp khắc phục.

Kết quả công việc chưa được đánh giá đúng: Đây là hạn chế lớn nhất trong công tác ĐNNLPTC của FPT. Điều này có thể sẽ tạo ra những bất mãn trong tâm lý nhân viên và có thể ảnh hưởng tới kết quả công việc của nhiều nhân viên cũng như mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp.

1.4.1.2 Doanh nghiệp nước ngoài

Trong những năm gần đây, tên thương hiệu Netflix không còn lạ lẫm gì với những người sử dụng dịch vụ truyền hình trực tuyến trên toàn cầu. Tuy nhiên, cái tên này cũng khiến nhiều chuyên gia nghiên cứu và làm việc trong lĩnh vực nhân sự phải tốn nhiều công tìm hiểu về nó. Với một mô hình xây dựng văn hóa doanh nghiệp đi kèm với các chiến lược chính sách đãi ngộ nhân lực, đặc biệt là ĐNNLPTC thì Netflix đã và đang tạo cho mình một vị thế nhất định trong thị trường lao động khi thu hút và giữ chân được nhiều nhân tài đồng thời xây dựng và duy trì một nguồn nhân lực mạnh hoạt động sáng tạo hiệu quả cao.

Chiến lược kinh doanh của Netflix

Netflix có hai mục tiêu dài hạn quan trọng: Phát triển nhân viên và Lãnh đạo công nghệ. Thứ nhất, Netflix có lợi thế cạnh tranh trên thị trường do cam kết phát triển và giữ những người có thành tích tuyệt vời. Do nhiều lợi thế so với các đối thủ của mình, Netflix thu hút các nhân viên tận tụy, những người cảm thấy được trao quyền và đầu tư vào doanh nghiệp. Bởi vì một trong những mục tiêu của Netflix là thu hút những người hàng đầu, doanh nghiệp liên tục cố gắng vượt qua các đối thủ của mình. Mục tiêu thứ hai của Netflix là một nhà lãnh đạo kỹ thuật, là một người tạo ra xu hướng. Nó đã

cách mạng hóa ngành kinh doanh cho thuê phim với nội dung đặt hàng qua thư và là dịch vụ phát trực tuyến đầu tiên sản xuất nội dung của riêng mình.

Kế hoạch nguồn nhân lực của Netflix

Trái ngược với các quản lý nhân sự truyền thống, Netflix thúc đẩy các đãi ngộ nhân lực tập trung vào tự do cá nhân, trách nhiệm và sáng tạo: Netflix truyền cảm hứng để những người xuất sắc tiến bộ, mang đến cho họ cơ hội phá triển cùng với những đồng nghiệp xuất sắc, cũng như mang đến cho họ những thử thách lớn. Mặt khác, doanh nghiệp tránh các quy trình tăng trưởng được tiêu chuẩn hóa truyền thống: Nhân viên lập kế hoạch cho sự nghiệp của họ chứ không phải tổ chức.

Phong cách học tập của Netflix: Nhân viên của Netflix được học tập thông qua hệ thống quản lý học tập được cá nhân hóa. Điều này có nghĩa rằng nhân viên có thể chỉ định các khóa học cho mình dựa trên những yếu tố của bản thân, chẳng hạn như vị trí và vai trò. Hình thức cá nhân hóa này có thể thúc đẩy nhân viên học hỏi và nâng cao trình độ của bản thân. Toby Gilchrist, giám đốc trải nghiệm khách hàng tại Digits, định nghĩa phong cách học tập của Netflix là “một cách tiếp cận học tập mang đến một cách tiếp cận có chọn lọc để trình bày các hoạt động học tập”.

Đào tạo và phát triển: Để tìm kiếm thông tin chính xác chính sách đào tạo nhân viên của Netflix là một bí mật luôn được giữ kín. Tuy nhiên, mọi người ghi nhận rằng Netflix đã phát minh lại và cách mạng hóa nguồn nhân lực. “Chúng tôi phát triển con người bằng việc trao cho họ cơ hội để tự phát triển bản thân, bằng việc xung quanh họ luôn là những người đồng nghiệp xuất chúng và trao cho họ những thử thách lớn để thực hiện”. Ý tưởng này cho rằng đồng nghiệp tầm thường và công việc không có thách thức là thứ giết đi sự tiến bộ về kỹ năng của một người. Patty McCord, cựu giám đốc tài

năng của Netflix tin rằng “mật độ nhân tài và những thách thức hấp dẫn” là cốt lõi để tạo động lực cho nhân viên.

Đánh giá và quản trị thành tích làm việc: Ở mọi cấp độ, công việc chính của nhà lãnh đạo là cung cấp bối cảnh rõ ràng và đầy đủ để tạo ra những người có tư duy tự chủ. Với thông tin phù hợp, nhân viên được trao cho sự tự tin để đưa ra quyết định tuyệt vời. Cựu Giám đốc Tài năng và đồng tác giả cuốn tài liệu về văn hóa của Netflix, Patty McCord, cho biết: “Các nhà quản lý giỏi nhất tìm ra cách đạt được kết quả tuyệt vời bằng cách giải quyết bối cảnh phù hợp, thay vì cố gắng kiểm soát nhân viên của họ”.

Quan hệ lao động: Netflix đưa ra rất nhiều nỗ lực nhằm tạo ra và duy trì mối quan hệ tích cực với nhân viên nhằm giữ sự trung thành của nhân viên và tạo ra sự gắn bó hơn trong công việc. Những nỗ lực này thực không chỉ đơn thuần xem nhân viên là người lao động mà còn là đối tác đóng góp cho tổ chức.

Nghỉ phép chăm con: Chính sách mà Netflix đưa ra là “Hãy chăm sóc con của bạn và bản thân bạn” (tạm dịch từ “take care of your baby and yourself.”). Những người bố mẹ mới sinh thường có 4 đến 8 tháng nghỉ phép.

Sức khỏe tinh thần: Netflix cung cấp các chương trình khác nhau để hỗ trợ sức khỏe tinh thần nhân viên và người phụ thuộc. Trên toàn cầu, Netflix cung cấp quyền truy cập vào các khóa thiền cũng như các buổi tư vấn và huấn luyện miễn phí.

Hỗ trợ hình thành gia đình & sinh sản: Netflix cung cấp lợi ích hình thành gia đình toàn cầu để hỗ trợ nhân viên trong hành trình sinh sản, mang thai hộ hoặc nhận con nuôi của bạn. Phúc lợi này dành cho nhân viên và vợ/chồng/bạn đời sống chung của họ, bất kể tình trạng hôn nhân, giới tính hay khuynh hướng tình dục.

1.4.2 Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam

Qua tham khảo và phân tích thực trạng áp dụng triển khai các chế độ chính sách ĐNNLPTC tại FPT và Netflix cũng như các ưu điểm và hạn chế của các ĐNNLPTC được áp dụng tại hai doanh nghiệp này, ta có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm trong việc hoạch định và tổ chức thực hiện các chính sách tạo động lực lao động.

Doanh nghiệp muốn xây dựng và duy trì một nguồn nhân lực tốt và đạt hiệu quả cao thông qua các ĐNNLPTC thì cần phải lấy người lao động làm trọng tâm phát triển, coi họ là tài sản quý báu của doanh nghiệp, gắn người lao động trong mọi phương hướng và kế hoạch hay hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Xuất phát từ góc độ này, doanh nghiệp mới có thể thiết kế, xây dựng và đưa ra được những chính sách đãi ngộ nhân lực nói chung và ĐNNLPTC nói riêng cho người lao động và cho doanh nghiệp. Để đạt được những mục tiêu này, doanh nghiệp có thể tham khảo những kinh nghiệm về:

Phân công công việc đúng người, đúng nhiệm vụ, phù hợp với năng lực của người lao động.

Tạo ra và duy trì sự sáng tạo và linh hoạt trong công việc để người lao động không thấy nhàm chán và luôn làm việc với hiệu suất cao.

Xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp với những điều kiện đảm bảo các tiêu chuẩn tốt nhất và phù hợp nhất phục vụ công việc.

Việc đánh giá và ghi nhận kết quả làm việc cần được xem xét và đề ý nhiều hơn để có thể đưa ra được lộ trình thăng tiến hợp lý và các cơ hội tự thiết kế định hướng sự nghiệp riêng cho người lao động.

Bên cạnh đó là các hoạt động đoàn thể, các phong trào thi đua, chương trình giao lưu văn nghệ, thể thao... để tạo sự gắn kết giữa tập thể và tăng tính

gắn bó của người lao động với tổ chức, gắn bó giữa người lao động và quản lý. Đây chính là những chế độ ĐNNLPTC phổ thông nhất nhưng đã chứng minh được tính hiệu quả cao trong nhiều tổ chức doanh nghiệp lớn.

Các chính sách tuyển dụng và bồi dưỡng người lao động ngay từ khi còn là người mới, tuyển dụng từ những trường đầu ra chất lượng tốt.

Cuối cùng, việc tạo có hội cho người lao động có thể có một lộ trình thăng tiến phù hợp với hoàn cảnh cá nhân và cơ cấu tổ chức, rõ ràng là một trong những hình thức ĐNNLPTC mà doanh nghiệp cần chú trọng nhất để có thể xây dựng và duy trì một nguồn nhân lực tài năng để đảm bảo mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC PHI TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TNHH HENKEL ADHESIVE TECHNOLOGIES VIỆT NAM

2.1 Giới thiệu chung về Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam

2.1.1 Thông tin chung của Công ty

Tên doanh nghiệp	Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam
Tên quốc tế	HENKEL ADHESIVE TECHNOLOGIES VIETNAM CO., LTD
Tên viết tắt	HENKEL VIETNAM
Mã số thuế	3600450091
Địa chỉ	Số 7, Đường 9A, Khu công nghiệp Biên Hòa 2, Phường An Bình, Thành phố Biên Hoà, Tỉnh Đồng Nai, Việt Nam
Người đại diện	LÊ MINH TUẤN
Điện thoại	0903602003
Ngày hoạt động	16/12/1999
Quản lý bởi	Cục Thuế Tỉnh Đồng Nai
Loại hình	Công ty TNHH 100% vốn đầu tư nước ngoài
Website	https://www.henkel-adhesives.com/vn/vi.html
Ngành nghề kinh doanh:	

Bảng 2.1: Các ngành nghề kinh doanh của Công ty Henkel Việt Nam

Mã	Ngành
2029	Sản xuất sản phẩm hoá chất khác chưa được phân vào đâu
2592	Gia công cơ khí; xử lý và tráng phủ kim loại

4669	Bán buôn chuyên doanh khác chưa được phân vào đâu
4690	Bán buôn tổng hợp
4799	Bán lẻ hình thức khác chưa được phân vào đâu
7020	Hoạt động tư vấn quản lý
7120	Kiểm tra và phân tích kỹ thuật

2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Henkel Adhesive Technologies Việt Nam là doanh nghiệp con thuộc tập đoàn Henkel của Đức, một trong những tập đoàn hàng đầu của Đức trong lĩnh vực sản xuất và cung cấp sản phẩm chất kết dính, tẩy rửa gia đình và chăm sóc sắc đẹp. Tập đoàn Henkel có mặt tại 78 quốc gia trên thế giới với số lượng nhân viên hơn 52.000 người đến từ 120 quốc gia khác nhau.

Tại Việt Nam, Henkel là doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài và được thành lập chính thức từ năm 1999 và là một trong những doanh nghiệp dẫn đầu trong lĩnh vực sản xuất và cung cấp các sản phẩm về keo dán công nghiệp. Với hơn 180 nhân viên, doanh nghiệp có văn phòng, trung tâm nghiên cứu & ứng dụng tại Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bắc Ninh và nhà máy tại Biên Hòa, Đồng Nai. Doanh nghiệp cung cấp các giải pháp mang tính toàn diện và đổi mới trong ngành keo dán, chất xử lý và chất phủ bề mặt với các thương hiệu nổi tiếng toàn cầu: Loctite, Technomelt, Aquence, Bonderite & Teroson.

Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt nam là một trong những doanh nghiệp đứng đầu trong ngành sản xuất và cung ứng các sản phẩm về chất kết dính được ứng dụng trong nhiều lĩnh vực, bao gồm bao bì đóng gói & hàng tiêu dùng, điện-điện tử, kim loại, phương tiện vận tải và các ngành công nghiệp chung.

Thủ thuật và thời trang: Là doanh nghiệp hàng đầu về công nghệ trong ngành keo dính, Henkel cung cấp các giải pháp keo dính tối ưu để đáp ứng yêu cầu của quy trình sản xuất giày, bóng, túi hoặc thuyền.

Bao bì và giấy: Bên cạnh việc là nhà cung ứng chất kết dính lâu năm và uy tín trong thị trường bao bì giấy cho các ngành công nghiệp liên quan như bao bì thực phẩm và đồ uống, bao bì trong vận chuyển, bao bì đóng sách... thì với với Sáng kiến Bao bì An toàn Thực phẩm, doanh nghiệp mời các đơn vị cộng tác trong chuỗi giá trị bao bì thực phẩm bằng việc tham gia một cuộc đối thoại mang tính cởi mở nhằm không ngừng nâng cao tính an toàn và bền vững trong ngành công nghiệp bao bì và được nhiều nhãn hàng hàng đầu tin tưởng và sử dụng như: Tetrapak (sản xuất bao bì cho Vinamilk).

Thị trường hậu mãi ô tô: doanh nghiệp cung ứng các sản phẩm bảo trì và sửa chữa LOCTITE® dùng trong lĩnh vực cơ khí ô tô trong hơn 50 năm qua. Đây chính là các sản phẩm được chuyên dụng bởi các nhà sản xuất xe hơi và được sử dụng trong xe đua. Độ tin cậy cho sản phẩm của khách hàng là nguyên nhân cho chúng tôi phát triển dòng keo khóa ren và được nhiều nhãn hàng trong và ngoài nước tin tưởng như: Volkswagen, Toyota, Ford, Vinfast...

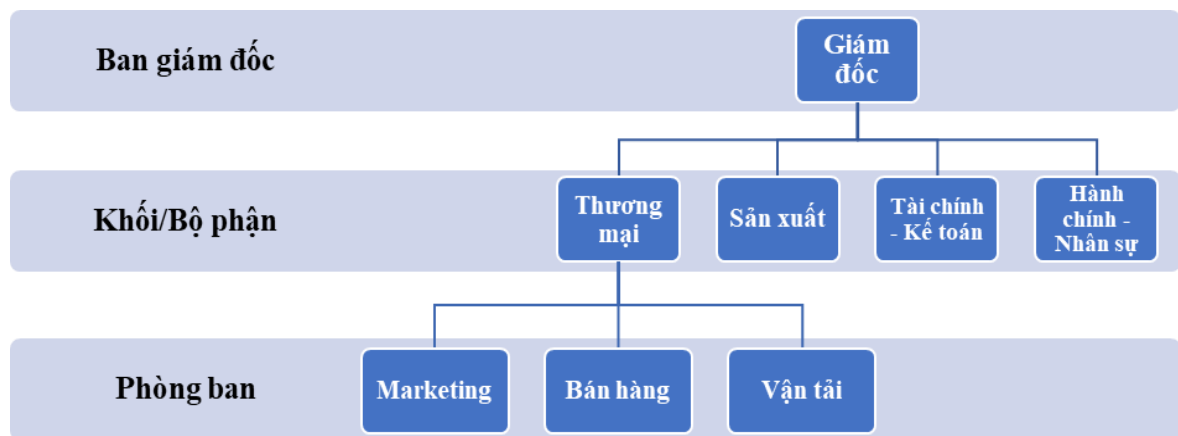
Điện tử: Henkel là nhà cung cấp vật liệu hàng đầu trong ngành công nghiệp lắp ráp linh kiện điện tử và bán dẫn. Các công thức tiên tiến của chúng tôi bao gồm nhiều sản phẩm mà dễ dàng liên kết điện, cung cấp tính toàn vẹn cấu trúc, đưa ra giới hạn bảo vệ, và truyền nhiệt để đảm bảo hiệu năng đáng tin cậy. Sản phẩm của doanh nghiệp được công nhận và sử dụng trong nhiều sản phẩm điện tử của các thương hiệu dẫn đầu trong thị trường như Apple, Samsung, Google, Microsoft, Xiaomi,...

Ngoài ra, các lĩnh vực kinh doanh khác của doanh nghiệp cũng đều khẳng định giá trị và chất lượng của sản phẩm và được khách hàng đón nhận

như: Nội thất và cấu kiện xây dựng, Gỗ kiến trúc, Bảo dưỡng và Sửa chữa Công nghiệp, Y tế, Vệ sinh cá nhân, Băng dính, nhãn dán và decal đều góp phần mang lại doanh thu 96,8 triệu Euro cho doanh nghiệp tại thị trường Việt Nam trong năm 2022 và 22,4 tỉ Euro cho cả tập đoàn trên toàn cầu.

2.1.3 Sơ đồ tổ chức bộ máy & chức năng nhiệm vụ

2.1.3.1 Cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty Henkel:



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty Henkel Việt Nam

2.1.3.2 Chức năng, nhiệm vụ các phòng ban:

Giám đốc: Ở vị trí cao nhất của doanh nghiệp, Giám đốc có vai trò quyết định đến tình hình của doanh nghiệp. Xác định mục tiêu, định hướng phát triển của doanh nghiệp. Quản lý, giám sát bao quát toàn bộ các hoạt động của nhân viên, ban lãnh đạo các bộ phận, trực tiếp chỉ đạo và gặp mặt các đối tác quan trọng của doanh nghiệp.

Trưởng khối Hành chính – Nhân sự: Tham mưu và hỗ trợ cho Ban Giám đốc toàn bộ các công tác liên quan đến việc tổ chức và quản lý nhân sự, quản lý nghiệp vụ hành chính. Khối Hành chính nhân sự chịu trách nhiệm về

các công việc đã thực hiện trong phạm vi nhiệm vụ và thẩm quyền được giao; bao gồm hai phòng ban chính là Phòng Hành chính và Phòng Nhân sự.

Trưởng Bộ phận Tài chính – Kế toán: Tham mưu cho Ban Giám đốc doanh nghiệp về phương hướng, biện pháp, quy chế quản lý tài chính; thực hiện các kế hoạch tài chính của doanh nghiệp và điều hành công tác kế toán sao cho hiệu quả, tiết kiệm, đúng quy định, chế độ kế toán hiện hành bao gồm hai phòng ban chính là Phòng Tài chính và Phòng Kế toán.

Trưởng khối Sản xuất: Chịu trách nhiệm toàn bộ các vấn đề liên quan đến sản xuất của một doanh nghiệp. Trưởng khối Sản xuất phụ trách quản lý toàn bộ quy trình sản xuất, chất lượng sản phẩm; bao gồm các phòng ban chức năng như: Phòng Quản lý chất lượng, Phòng Quản lý nguyên liệu, ...

Trưởng khối Thương mại: Tham mưu cho Ban Giám đốc các vấn đề liên quan đến lập kế hoạch và thực hiện các chiến lược, mục tiêu kinh doanh thông qua việc bán các sản phẩm của doanh nghiệp ra thị trường; tư vấn về việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm; mở rộng thị trường; xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Trong khối Thương mại, bao gồm các phòng:

Phòng Marketing: Chịu trách nhiệm xây dựng, phát triển thương hiệu, hình ảnh cho doanh nghiệp; Nghiên cứu thị trường và phát triển sản phẩm; lên kế hoạch và thực hiện các chiến lược Marketing; quảng bá sản phẩm của doanh nghiệp tới khách hàng; thiết lập và duy trì mối quan hệ với báo chí và truyền thông.

Phòng Bán hàng: Quản lý và thực hiện công tác liên quan đến việc bán, lập kế hoạch và mục tiêu bán hàng và thực hiện thống nhất với chiến lược kinh doanh chung; phối hợp với các phòng ban chức năng để nghiên cứu, phát triển công nghệ, tính năng mới cho sản phẩm mới, nghiên cứu cải tiến sản phẩm cũ, quy trình cũ nhằm tối ưu chi phí và hiệu quả sản xuất.

Phòng vận tải: Phối hợp phòng Bán hàng để thực hiện giao hàng.

2.1.4 Nguồn nhân lực doanh nghiệp

Tính đến tháng 12 năm 2022, công ty Henkel có 181 nhân viên làm việc toàn thời gian trên địa bàn cả nước. Trong đó có 81 nhân viên thuộc khối sản xuất trực tiếp tham gia vào việc vận hành nhà máy tại tỉnh Biên Hòa. Số nhân viên còn lại bao gồm 100 người bao gồm cả cấp quản lý và nhân viên thuộc các khối hay bộ phận còn lại là Thương mại, Tài chính – Kế toán hoặc Hành chính – Nhân sự. Trong số 100 nhân viên này, có 5 người là lãnh đạo quản lý cấp cao và 15 người là lãnh đạo quản lý cấp trung.

Trong tổng số 181 nhân viên tại công ty Henkel, 100% đều đạt trình độ phổ thông, trong đó có 160 người có trình độ đại học trở lên (chiếm 88,4%) và 46 người có trình độ thạc sĩ trở lên (chiếm 25,4%). Trong đó, 100% đội ngũ lãnh đạo của doanh nghiệp đều đạt trình độ đại học trở lên và có 75% đội ngũ lãnh đạo đạt trình độ thạc sĩ trở lên.

2.1.5 Kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (2020 – 2022)

Bảng 2.2: Các chỉ số tài chính cơ bản của kết quả hoạt động kinh doanh

Các chỉ số tài chính (Việt Nam đồng)	2020	2021	2022	Trung bình 2020-2022
Tổng doanh thu	2.260.392	2.390.584	2.420.082	3,50%
Giá vốn hàng bán và chi phí bán hàng	1.717.603	1.696.992	1.645.633	-2,12%
Lợi nhuận thuần	327.750	466.173	508.245	25,63%
Lợi nhuận khác	69.209	39.828	42.932	-17,89%
Tổng lợi nhuận	396.959	506.001	551.177	18,13%

Nguồn: Theo các báo cáo thường niên của Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam

Trong giai đoạn 3 năm từ 2020 đến 2022, dù trải qua nhiều thách thức và khó khăn do đại dịch Covid-19 gây ra nhưng Công ty Henkel vẫn đạt được các chỉ số tài chính tốt từ hoạt động sản xuất kinh doanh. Từ các số liệu ở bảng 2, ta có thể thấy Tổng doanh thu trong giai đoạn này vẫn tăng trung bình

3.50%/năm trong khi giá vốn hàng bán đã giảm trung bình được 2.12%/năm dù doanh nghiệp phải chịu nhiều chi phí phát sinh để duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh trong bối cảnh giãn cách xã hội của đại dịch Covid-19. Dù lợi nhuận khác giảm mạnh trong năm 2021 và tăng nhẹ lại vào năm 2022 nhưng doanh nghiệp vẫn đảm bảo lợi nhuận thuần tăng trung bình hơn 18%/năm trong giai đoạn này. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã có những kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch nhân sự phù hợp để không những đảm bảo duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh, đạt các chỉ tiêu về kinh doanh mà còn đảm bảo được năng lực tài chính tốt để đảm bảo thực hiện các kế hoạch nhân sự trong đó có các chế độ ĐNNLPTC mang đặc thù riêng của doanh nghiệp.

2.2 Thực trạng đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam

Henkel là một trong những tập đoàn hàng đầu của Đức với uy tín cao, đặc biệt là về công tác quản trị nguồn nhân lực. Với chiến lược hoạt động kinh doanh của tập đoàn luôn chú trọng vào con người và điều này được thể hiện đầy đủ xuyên suốt trong mọi chiến lược hoạt động của tập đoàn. Mục đích của tập đoàn Henkel đưa ra là xác định nền tảng chung gắn kết tất cả đội ngũ nhân viên tại Henkel: Những người tiên phong với trái tim vì lợi ích của các thế hệ kế cận. Tập đoàn Henkel muốn làm phong phú và cải thiện cuộc sống của mọi người mỗi ngày và định hình một tương lai khả thi cho các thế hệ tiếp theo, và với chủ trương luôn hướng tới con người thì nguồn nhân lực nội tại của tập đoàn chính là những ưu tiên hàng đầu trong mọi chiến lược phát triển của tập đoàn. Chính vì vậy, các chế độ chính sách ĐNNLPTC đã và đang được tập đoàn Henkel liên tục đầu tư nghiên cứu và triển khai áp dụng đối với nguồn nhân lực của mình.

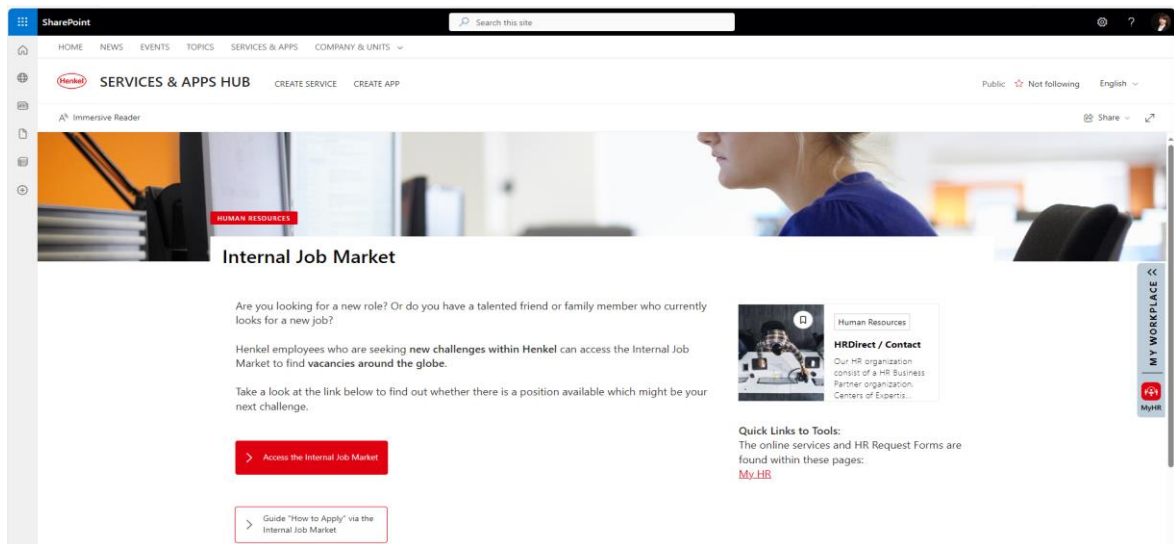
Công ty Henkel Việt Nam cũng như tất cả các trụ sở khác trên toàn cầu của Henkel, đều thực hiện đầy đủ các chế độ ĐNNLPTC đã được tập đoàn Henkel luôn chú trọng và tập trung tăng cường và đẩy mạnh theo thời gian. Các chế độ chính sách này được thể hiện thông qua nhiều hình thức nhưng chủ yếu vẫn thông qua 3 hình thức phổ biến sau:

2.2.1 *Đãi ngộ thông qua công việc*

2.2.1.1 *Cơ hội thăng tiến nội bộ và tạo dựng sự nghiệp riêng*

Cơ hội việc làm và thăng tiến nội bộ:

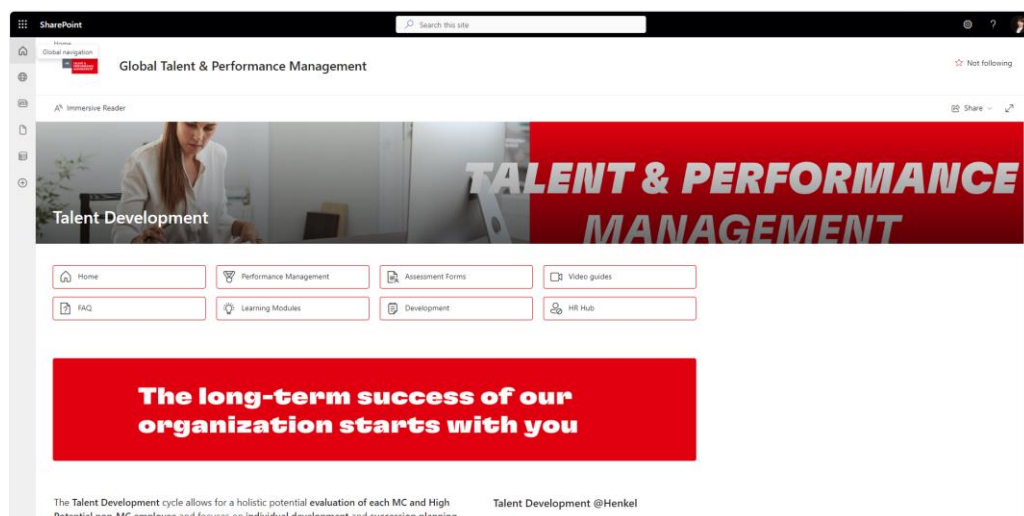
Tại Henkel, các cơ hội nghề nghiệp luôn được thông tin công khai và rộng rãi trên hệ thống nội bộ của doanh nghiệp (Internal Job Market, Hình 2.2) để bất kỳ nhân viên nào đều có thể tự đăng ký và ứng cử mình đối với các cơ hội này. Điều này cũng là một trong những đãi ngộ phi tài chính giúp giảm tránh sự trùng lặp, nhàm chán trong công việc.



Hình 2.2: Giao diện “Chợ việc làm nội bộ” (Internal Job Market) của Henkel

Nguồn: <https://henkelgroup.sharepoint.com/sites/services-hub/SitePages/Internal-Job-Market.aspx>

Ngoài ra, thông qua việc ứng dụng cao của sự phát triển công nghệ thông tin trong hệ thống quản trị nhân sự, tại Henkel, mỗi cá nhân được tạo một tài khoản nhân sự (My HR) riêng trên hệ thống nội bộ. Tại đây, nhân viên cũng có thể tham gia và xây dựng một thương hiệu riêng cho mình, tự quản trị và cập nhật thông tin về hồ sơ năng lực và công việc của bản thân (Hình 3). Với ứng dụng này, nhân viên có thể dự đặt ra các mục tiêu phấn đấu của bản thân, cũng như thể hiện các thành công và thành quả làm việc của bản thân đạt được trong quá trình làm việc. Từ đó, đây được coi như là một công cụ để mỗi nhân viên có thể được ban lãnh đạo quản lý dùng làm căn cứ để đưa ra các cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp không chỉ tại công ty Henkel ở Việt Nam mà có thể ở các các trụ sở khác của Henkel trong khu vực và trên toàn thế giới.



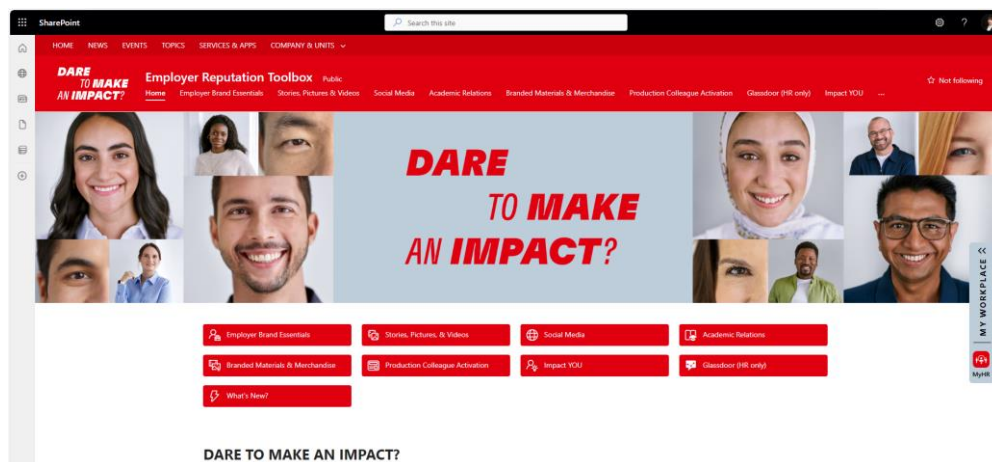
Hình 2.3: Giao diện về quản trị năng lực trong tài khoản MyHR của mỗi nhân viên tại Henkel

Nguồn:

<https://henkelgroup.sharepoint.com/teams/GlobalTM/SitePages/Global-Talent-And-Performance-Management.aspx>

Tại Henkel, nhân viên có thể tạo dựng sự nghiệp của mình: Henkel cung cấp các cơ hội làm việc quốc tế: Henkel hỗ trợ nhân viên mở rộng chân

trời của mình vì những người có kinh nghiệm quốc tế giúp đội ngũ toàn cầu của Henkel truyền cảm hứng và thành công. Henkel khuyến khích nhân viên luân chuyển để thử vị trí chức danh công việc, địa điểm khu vực làm việc hoặc thậm chí cả quốc gia mới. Henkel thúc đẩy chính sách “Ba lần Hai” (Triple Two) đồng thời với chiến dịch khuyến khích nhân viên toàn cầu “Bạn có dám tạo ra Ảnh hưởng” (Dare to Make Impact) để hỗ trợ và tạo cơ hội cho nhân viên toàn cầu, đặc biệt là những nhân viên đặc biệt có hiệu suất cao có cơ hội làm việc trong ít nhất hai lĩnh vực khác nhau (ví dụ: Kiểm soát, Bán hàng), hai quốc gia khác nhau và hai khối kinh doanh khác nhau trong suốt sự nghiệp của họ để những nhân viên này từng bước tự xây dựng sự nghiệp cá nhân ngay tại trong công ty. Tất cả các chính sách và chế độ ĐNNLPTC liên quan đến mục tiêu hỗ trợ nhân viên có cơ hội có thể tự tạo dựng sự nghiệp riêng đều được áp dụng công khai cho mọi nhân viên của Henkel thông qua tài khoản nhân sự cá nhân (Hình 2.4).



Hình 2.4: Giao diện chiến lược hỗ trợ nhân viên tạo dựng sự nghiệp trong tài khoản MyHR của mỗi nhân viên tại Henkel

Nguồn:

<https://henkelgroup.sharepoint.com/sites/EmployerReputationToolbox>

Với các chính sách ĐNNLPTC được thể hiện rất rõ ngay trong các ứng dụng công khai nội bộ và áp dụng cho tất cả các nhân viên trên toàn cầu trong

đó có Việt Nam, Henkel đã và đang thực hiện đúng theo các tuyên bố và kỳ vọng của mình trong các chiến lược nhân sự bao gồm cả các chế độ ĐNNLPTC.

Tác giả đã tiến hành khảo sát đánh giá ý kiến của người lao động tại Công ty Henkel Adhesive Technologies Việt Nam về ĐNNLPTC thông qua cơ hội thăng tiến nội bộ và tạo dựng sự nghiệp riêng tại Henkel.

Bảng 2.3: Đánh giá của người lao động về Đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua cơ hội thăng tiến nội bộ và tạo dựng sự nghiệp

Các tiêu chí	Nhân viên	Quản lý	Chung
Các chính sách hỗ trợ tìm kiếm cơ hội việc làm nội bộ có thể tiếp cận dễ dàng	4.50	5.00	4.58
Các ứng dụng hỗ trợ tìm kiếm cơ hội việc làm nội bộ được hướng dẫn cụ thể	4.00	5.00	4.17
Các chính sách hỗ trợ quản trị và nâng cao năng lực cá nhân có thể tiếp cận dễ dàng	4.20	5.00	4.33
Các ứng dụng hỗ trợ quản trị và nâng cao năng lực cá nhân được hướng dẫn cụ thể	4.00	4.50	4.08
Các chính sách hỗ trợ xây dựng và tạo dựng sự nghiệp riêng trong Henkel có thể dễ dàng tiếp cận	4.00	4.50	4.08
Các ứng dụng hỗ trợ xây dựng và tạo dựng sự nghiệp riêng trong Henkel được hướng dẫn cụ thể	3.80	4.20	3.87
Điểm trung bình	4.08	4.70	4.18

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2023

Nhìn vào kết quả bảng khảo sát, có thể thấy được số điểm trên thang điểm 05 khi đánh giá về cơ hội thăng tiến nội bộ và tạo dựng sự nghiệp riêng tại Henkel theo đánh giá của nhân viên là 4.50, đối với quản lý là 5.00 và con

số trung bình tính theo tỷ lệ số phiếu khảo sát là 4.58. Kết quả khảo sát cho thấy về tổng thể nhân viên đều đồng ý rằng các chính sách hỗ trợ tìm kiếm cơ hội việc làm nội bộ có thể tiếp cận dễ dàng và không có quản lý nào thể hiện sự hoài nghi về phổ cập của các chính sách này tại Henkel. Khi được hỏi cụ thể về các ứng dụng có được hướng dẫn cụ thể thì khối nhân viên đánh giá 4.00 trên thang điểm 5.0 trong đó quản lý vẫn đều đánh giá là 5.0, điểm trung bình là 4.17. Điều này cho thấy, dưới góc độ quản lý thì các chính sách cũng như ứng dụng hỗ trợ về cơ hội tìm kiếm việc làm nội bộ đều có thể tiếp cận dễ dàng và đã được hướng dẫn cụ thể. Tuy nhiên, trong khối nhân viên thì vẫn có nhiều cá nhân đánh giá họ chưa thể tiếp cận các chính sách và ứng dụng này do chỉ có phiên bản Tiếng Anh khiến họ chưa thể dễ dàng tiếp cận và hiểu toàn diện về các chính sách này.

Bên cạnh đó, khi được khảo sát về khả năng tiếp cận cũng như việc được hướng dẫn cụ thể về các chính sách và ứng dụng nhân sự về các chính sách hỗ trợ quản trị và nâng cao năng lực cá nhân cũng như chính sách hỗ trợ xây dựng và tạo dựng sự nghiệp riêng trong Henkel, ta cũng có thể thấy có sự chênh lệch tương tự trong đánh giá của khối nhân viên với khối lãnh đạo. Cụ thể, nếu nhân viên đánh giá 4.20 và 4.00 trên thang điểm 5.0 lần lượt cho khả năng tiếp cận dễ dàng của các chính sách hỗ trợ quản trị, nâng cao năng lực cá nhân và các chính sách hỗ trợ xây dựng và tạo dựng sự nghiệp riêng trong Henkel, thì kết quả đánh giá này trong khối lãnh đạo lại cao hơn khá nhiều, ở mức 5.0 và 4.50; còn đối với khảo sát về việc được hướng dẫn cụ thể về các chính sách và ứng dụng này thì kết quả đánh giá trong khối nhân viên lần lượt là 4.00 và 3.80 trên thang điểm 5.0 và trong khối lãnh đạo là 4.50 và 4.20.

Qua đó ta có thể thấy được rằng với kết quả đánh giá trung bình 4.08 trong khối nhân viên, 4.70 trong khối lãnh đạo và tổng thể là 4.18 trung bình trên toàn bộ số người được khảo sát thì Công ty TNHH Henkel Adhesive Việt

Nam đã đi theo đúng các chiến lược nhân sự nói chung và cụ thể là các ĐNNLPTC nói riêng một cách triệt để và đầy đủ đảm bảo việc xây dựng và tạo ra các cơ hội thăng tiến nội bộ và xây dựng sự nghiệp riêng một cách công khai và phổ cập đến toàn bộ nhân viên. Doanh nghiệp cũng rất chú trọng đến việc sử dụng các công nghệ thông tin và các ứng dụng phần mềm hiện đại để người lao động tại Henkel có thể tiếp cận và sử dụng dễ dàng, nhanh chóng với nhiều hình thức hỗ trợ đa dạng và tiện lợi. Từ đây, người lao động tại Henkel luôn nhận thấy được bản thân luôn có nhiều cơ hội để có thể tự nâng cao trình độ năng lực chuyên môn theo kỳ vọng riêng và phù hợp với lộ trình thăng tiến mà người đó muốn hướng tới giúp tăng tính gắn kết của người lao động với doanh nghiệp, đồng thời tạo động lực cho người lao động luôn cố gắng phấn đấu để nâng cao năng lực cá nhân để nếu người lao động không yêu thích với phân công công việc hiện tại thì hoàn toàn có thể tìm kiếm và tự ứng cử bản thân cho các phân công công việc mà người đó cảm thấy phù hợp và hứng thú hơn.

2.2.1.2 Bản thân công việc

Cơ hội hòa nhập và phát triển ngay từ khi mới gia nhập:

Henkel tạo cơ hội để phát triển cho nhân viên từ rất sớm: Chương trình giới thiệu toàn cầu của Henkel “Hãy tham gia” (Be-Part) mang đến cho mọi nhân viên một khởi đầu thuận lợi tại Henkel. Với nội dung kỹ thuật số và các hoạt động ngoại tuyến, “Hãy tham gia” hỗ trợ nhân viên mới của doanh nghiệp hiểu được cách làm việc của Henkel và nhanh chóng hòa nhập. Nhân viên sẽ được hỗ trợ bởi một nhân viên lâu năm giúp đỡ, hướng dẫn để nhận được tất cả thông tin quan trọng mà họ cần trong 6 tháng đầu tiên họ làm việc tại Henkel thông qua chương trình “Bạn bè” (Buddy) được áp dụng với tất cả các nhân viên khi mới bắt đầu làm việc tại Henkel (Hình 2.5).



BUDDY CHECKLIST

WHAT?	WHEN?
☐ Preparation for buddy role: - Find out more about new colleague - Get familiar with support materials	Before first day
☐ Schedule & send new colleague Outlook invite for an initial meeting during the new employee's first week (e.g. lunch/coffee)	Before first day
☐ Welcome new colleague personally or via telephone	First day
☐ Exchange contact details	First day
☐ First meeting with new colleague (topics: e.g. introductions, explanation of buddy role, show new employee around, answer potential questions, schedule next meetings)	First week
☐ Second meeting with new colleague	Month 2
☐ Third meeting with new colleague	Month 3
☐ Fourth meeting with new colleague	Month 4
☐ Fifth meeting with new colleague	Month 5
☐ Sixth meeting with new colleague	Month 6

BE PART YOUR HENKEL GLOBAL ENGAGING PROGRAM

Henkel

Hình 2.5: Chương trình “Bạn bè” (Buddy) đối với nhân viên mới 6 tháng đầu

Nguồn: <https://henkelgroup.sharepoint.com/teams/NewOneTeamSite/HR%20documents/Forms/>

Cơ hội làm việc và cống hiến như lãnh đạo: Nhân viên Henkel được khuyến khích hành động như những doanh nhân; Henkel dám chấp nhận rủi ro để hình thành các cơ hội kinh doanh thú vị, cam kết thúc đẩy đổi mới và cải tiến hàng ngày và khuyến khích văn hóa ra quyết định kịp thời và rõ ràng.

Mỗi nhân viên đều cảm thấy mình có trách nhiệm với việc quản trị vận hành của cả doanh nghiệp: Cho dù một nhân viên có ở vị trí lãnh đạo đội nhóm hay không vẫn có thể thay đổi mọi thứ và cải thiện sự hợp tác, có sức mạnh đổi mới, thể hiện quyền sở hữu hoàn toàn đối với kết quả cũng như những người xung quanh họ và bằng cách đó xây dựng nền tảng vững chắc để định hình văn hóa doanh nghiệp của Henkel. Tất cả nhân viên tại Henkel có trách nhiệm đưa bốn Cam kết của Lãnh đạo vào công việc hàng ngày: Chúng ta hành động như các doanh nhân; Chúng ta hợp tác làm việc như những đội ngũ mạnh; Chúng ta phát triển con người với niềm đam mê và Chúng ta chịu trách nhiệm với kết quả của mình (Hình 2.6).

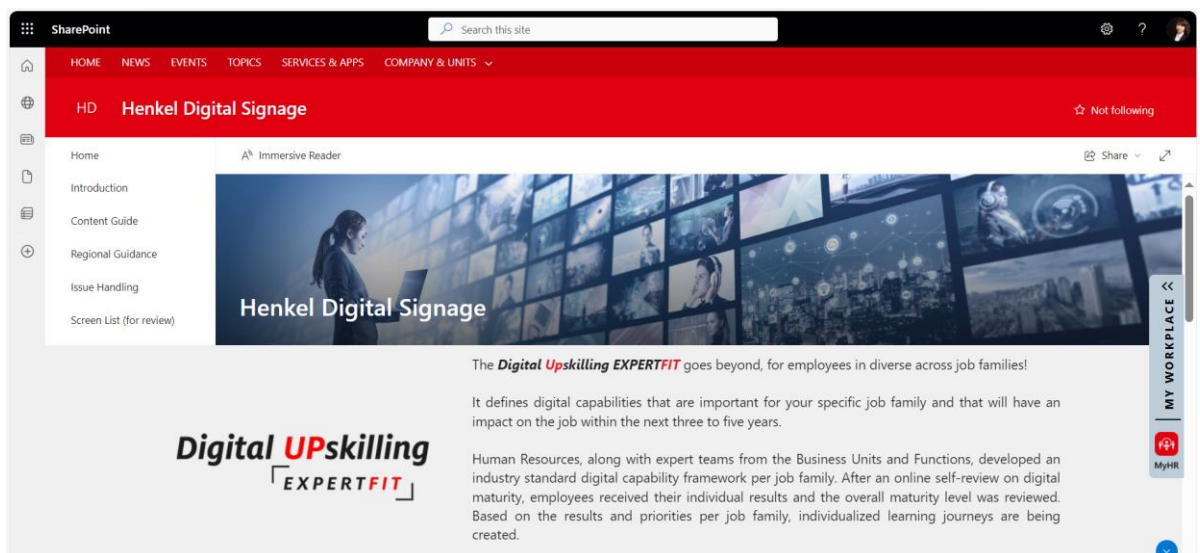


Hình 2.6: Các cam kết Lãnh đạo định hướng làm việc và phát triển cho nhân viên tại Henkel

Nguồn: <https://henkelgroup.sharepoint.com/sites/leadership>

Cơ hội công việc gắn kết với ứng dụng kỹ thuật số: Henkel trợ giúp nhân viên của mình thiết lập một nền văn hóa kỹ thuật số chuyên sâu; Henkel thúc đẩy chuyển đổi kỹ thuật số từ bên trong cũng như từ bên ngoài. Mục tiêu

của doanh nghiệp là không ngừng phát triển tài sản cốt lõi. Henkel đi từ việc cung cấp một sản phẩm đơn lẻ sang cung cấp các dịch vụ tích hợp tốt, dễ sử dụng thông qua các thiết bị kỹ thuật số. Henkel hợp tác để đổi mới, kết nối các doanh nghiệp khởi nghiệp với hoạt động kinh doanh của Henkel để thúc đẩy sự phát triển của các công nghệ đột phá. Henkel tin rằng việc xây dựng một nguồn nhân lực có năng lực kỹ thuật số cao sẽ là một định hướng phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế cũng như nguồn nhân lực mang tính toàn cầu như hiện nay. Điều này được thể hiện trong rất nhiều chính sách hỗ trợ nhân viên nâng cao năng lực kỹ thuật số, có thể lấy ví dụ như Trung tâm Kỹ thuật số Henkel với chương trình Nâng cao kỹ năng kỹ thuật số (Hình 2.7).



Hình 2.7: Trung tâm Kỹ thuật số Henkel

Nguồn:

<https://henkelgroup.sharepoint.com/teams/DigitalSignage/SitePages/Home.aspx>

px

Tác giả đã tiến hành khảo sát đánh giá ý kiến của người lao động tại Công ty Henkel Adhesive Technologies Việt Nam về ĐNNLPTC thông qua bản thân công việc.

Bảng 2.4: Đánh giá của người lao động về Đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua bản thân công việc

Các tiêu chí	Nhân viên	Quản lý	Chung
Các cơ hội hòa nhập và phát triển ngay từ khi mới gia nhập có thể tiếp cận dễ dàng	5.0	5.0	5.0
Các yêu cầu của công việc và quy định trong doanh nghiệp được hướng dẫn cụ thể cho nhân viên mới	4.5	5.0	4.58
Các cam kết Lãnh đạo được công bố công khai và rõ ràng	4.2	4.5	4.25
Các cơ hội làm việc với vai trò lãnh đạo được tiếp cận dễ dàng	3.8	4.0	3.83
Các cơ hội để đưa ứng dụng kỹ thuật số vào công việc có thể tiếp cận dễ dàng	4.0	4.8	4.13
Các ứng dụng hỗ trợ nhân viên nâng cao năng lực kỹ thuật số có thể tiếp cận dễ dàng	4.2	4.8	4.30
Các ứng dụng hỗ trợ nhân viên nâng cao năng lực kỹ thuật số được hướng dẫn cụ thể	3.8	4.5	3.92
Điểm trung bình	4.21	4.66	4.29

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2023

Nhìn vào kết quả bảng khảo sát, có thể thấy được số điểm trên thang điểm 05 khi đánh giá về cơ hội hòa nhập và phát triển ngay từ ngày đầu mới làm việc tại Henkel và các yêu cầu của công việc và quy định trong doanh nghiệp được hướng dẫn cụ thể thì theo đánh giá của nhân viên lần lượt là 5.00 và 4.50, đối với quản lý đều là 5.00. Kết quả khảo sát cho thấy tất cả lao động làm việc tại Henkel đều đồng ý rằng họ đều cảm thấy dễ dàng có thể hòa nhập với môi trường và đội ngũ làm việc tại đây khi nhận được các hướng dẫn tận

tình, chỉ bảo cụ thể và đặc biệt thông qua chương trình “Bạn bè” (Buddy) khiến họ cảm thấy thuận lợi rất nhiều trong 6 tháng đầu làm việc tại Henkel.

Khi được hỏi về đánh giá đối với sự công khai và rõ ràng của các Cam kết lãnh đạo khi được phổ biến trong nội bộ doanh nghiệp thì khối nhân viên đánh giá 4.20 trên thang điểm 5.00 trong đó quản lý đánh giá là 4.50, điểm trung bình là 4.25. Điều này cho thấy, dưới góc độ quản lý thì các cam kết khuyến khích nhân viên này được công khai rất rõ ràng. Tuy nhiên, trong khối nhân viên thì vẫn có nhiều cá nhân đánh giá họ chưa thể tiếp cận các chính sách này do chỉ có phiên bản Tiếng Anh khiến họ chưa thể dễ dàng tiếp cận và hiểu toàn diện về các chính sách này. Điều này càng thể hiện rõ nét hơn đối với khảo sát về việc tiếp cận có dễ dàng các cơ hội làm việc với vai trò lãnh đạo hay không khi kết quả khảo sát ở khối nhân viên chỉ là 3.80, mức trả lời thấp nhất trong số các câu hỏi khảo sát và khối quản lý cũng có kết quả khảo sát gần tương tự.

Ngoài ra, khi được khảo sát về các cơ hội tiếp cận và làm các công việc được gắn liền với chuyển đổi số trong Henkel, ta cũng có thể thấy có một sự chênh lệch trong đánh giá của khối nhân viên với khối lãnh đạo. Cụ thể, nếu nhân viên đánh giá 4.00, 4.20 và 3.80 trên thang điểm 5.00 lần lượt cho khả năng tiếp cận dễ dàng của các cơ hội đưa ứng dụng kỹ thuật số vào công việc, các ứng dụng hỗ trợ nhân viên nâng cao năng lực kỹ thuật số có thể dễ dàng tiếp cận và các ứng dụng này có được hướng dẫn cụ thể đối với nhân viên, thì kết quả đánh giá này trong khối lãnh đạo lại cao hơn khá nhiều: lần lượt là 4.80, 4.80 và 4.50.

Qua kết quả khảo sát đối với ĐNNLPTC thông qua công việc ta có thể thấy với kết quả trung bình là 4.21 ở khối nhân viên và 4.66 ở khối quản lý và trung bình tổng thể là 4.29 thì người lao động tại Henkel đều đồng ý có nhiều cơ hội nhận được các ĐNNLPTC này và tương đối dễ dàng để tiếp cận các cơ

hội này cũng như được hướng dẫn tương đối cụ thể. Tuy nhiên một điểm trừ là các hình thức ĐNNLPTC này đều chỉ giới hạn ở phiên bản tiếng Anh.

Kết quả công việc được ghi nhận và đánh giá rõ ràng, minh bạch:

Một trong những hình thức ĐNNLPTC phổ biến và được thừa nhận về sự cần thiết và hiệu quả bởi cả người lao động lẫn người sử dụng lao động và cần được quan tâm và thực hiện tối ưu là việc ghi nhận và đánh giá kết quả công việc một cách cụ thể, rõ ràng và minh bạch. Tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam, do là một trong những đơn vị thành viên thuộc tập đoàn Henkel nên quy trình ghi nhận và đánh giá kết quả công việc được thực hiện rất bài bản, tuân thủ theo đúng các quy định rõ ràng, minh bạch đã được công bố công khai tới toàn thể nhân viên thuộc tập đoàn trên toàn cầu. Cụ thể bao gồm một số nội dung chính như sau:

Thời gian thực hiện đánh giá được thực hiện làm 2 đợt: Đợt 1 vào tháng 8 để đánh giá kết quả công việc cho 06 tháng đầu năm (Tháng 01 đến tháng 06) và Đợt 2 vào tháng 02 của năm kế tiếp để đánh giá kết quả công việc cho 06 tháng cuối năm;

Nội dung đánh giá: Cơ bản bao gồm 3 tiêu chí chính: (1) Kết quả thực hiện công việc chuyên môn được phân công (ví dụ: kết quả bán hàng đối với nhân viên kinh doanh, kết quả sản xuất đối với công nhân, nhân viên thuộc khối sản xuất, kết quả đảm bảo yêu cầu sổ sách tài chính, kế toán đối với nhân viên phòng tài chính kế toán...); (2) Kết quả thực hiện công việc tự nguyện đăng ký ngoài phân công (ví dụ: kết quả thực hiện dự án tự đề xuất như dự án tiết kiệm chi phí của nhân viên khối sản xuất hay dự án đề xuất tiết kiệm chi phí bán hàng của nhân viên thuộc khối kinh doanh...); (3) Kết quả thực hiện các cam kết về giá trị cốt lõi của doanh nghiệp bao gồm Cam kết lãnh đạo, Cam kết phát triển bền vững... và ngoài ra sẽ bao gồm thêm một số tiêu chí đánh giá dựa trên đặc thù của công việc chuyên môn đối với từng vị trí chức

danh (ví dụ số lượng sản phẩm phát triển mới của nhân viên thuộc khối R&D, năng lực lãnh đạo của nhân viên ở vị trí quản lý lãnh đạo...).

Quy trình đánh giá: Sẽ bao gồm 3 giai đoạn chính và tất cả các giai đoạn này đều được thực hiện trên hệ thống phần mềm nội bộ, không có bước nào thực hiện thủ công bằng viết tay: (1) Nhân viên tự đánh giá dựa trên mẫu quy chuẩn trên hệ thống Nhân sự nội bộ và gửi lên hệ thống trước thời hạn quy định; (2) Quản lý trực tiếp của nhân viên đó sẽ kiểm tra bản tự đánh giá của nhân viên đó và thêm vào các phản hồi và nhận xét, đánh giá của mình dựa trên bản tự đánh giá của nhân viên, kết luận kết quả đánh giá và gửi lên hệ thống trước thời hạn quy định; (3) Hệ thống sẽ gửi bản nhận xét đánh giá của nhân viên và yêu cầu nhân viên ký xác nhận hoặc gửi phản hồi nếu không xác nhận do có thắc mắc đối với kết quả đánh giá. Đối với trường hợp nhân viên không ký xác nhận do có thắc mắc đối với kết quả đánh giá thì sẽ các cuộc thảo luận để thống nhất lại kết quả đánh giá với sự tham gia trực tiếp của nhân viên, quản lý trực tiếp của nhân viên và đại diện của bộ phận Nhân sự và sau khi kết luận cuối cùng được đưa ra thì quản lý trực tiếp sẽ chỉnh sửa lại kết quả đánh giá (nếu cần chỉnh sửa) và gửi lên hệ thống rồi nhân viên sẽ thực hiện ký xác nhận điển từ khi hệ thống gửi lại kết quả cập nhật về cho nhân viên này.

Như vậy ta có thể nhận thấy về cơ bản Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam đã sử dụng hình thức ĐNNLPTC thông qua việc thực hiện ghi nhận và đánh giá kết quả công việc một cách hiệu quả. Quá trình ghi nhận, đánh giá người lao động được tham gia đầy đủ, được nhận kết quả đánh giá một cách rõ ràng và minh bạch, được quyền thể hiện quyền không đồng ý hoặc thắc mắc đối với kết quả đánh giá, được lắng nghe phản hồi từ cả quản lý trực tiếp và bộ phận Nhân sự nên người lao động hoàn toàn cảm thấy hài lòng khi kết quả đánh giá công việc được dùng làm căn cứ cho

việc xét trả lương, thưởng. Ta cũng có thể thấy rõ điều này thông qua kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về hình thức ĐNNLPTC này như sau:

Bảng 2.5: Đánh giá của người lao động về Đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc

Các tiêu chí	Nhân viên	Quản lý	Chung
Hoạt động đánh giá thực hiện công việc công khai, minh bạch	4.6	4.5	4.58
Kết quả thực hiện công việc được đánh giá một cách khách quan	4.5	4.5	4.50
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý, công khai	4.2	4.4	4.23
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	4.7	4.8	4.72
Anh/ chị biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc	5.0	5.0	5.0
Ghi nhận và khen ngợi kịp thời những đóng góp cho tập thể	4.2	4.3	4.22
Điểm trung bình	4.53	4.58	4.54

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2023

Qua bảng khảo sát ta có thể thấy được rằng điểm trung bình đánh giá trên thang điểm 05 của người lao động tại Công ty Henkel Adhesive Technologies Việt Nam đối với ĐNNLPTC thông qua đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc đạt rất cao với kết quả điểm trung bình là 4.54 trên thang điểm 5.00. Trong đó, đặc biệt là đối với câu hỏi về việc người lao động có biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình không thì 100% nhân viên trong số 120 phiếu khảo sát hợp lệ, thuộc cả khối nhân viên và khối quản lý đều đồng ý tuyệt đối là mức 5.00 trên thang điểm 5.00. Ngoài ra, người lao động khi được khảo sát thì phần đông cũng đánh giá chu kỳ

đánh giá thực hiện công việc 2 đợt/năm như hiện nay là hợp lý, với kết quả chung thu được là 4.72 trên thang điểm 5.00.

2.2.2 Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc

2.2.2.1 Cơ sở hạ tầng, môi trường và điều kiện làm việc

Cơ sở hạ tầng, môi trường và điều kiện làm việc là điều tiên quyết và thiết yếu khi người lao động làm việc tại một doanh nghiệp. Doanh nghiệp với cơ sở hạ tầng tốt, môi trường và điều kiện làm việc an toàn, sạch sẽ giúp cho người lao động thêm động lực làm việc cống hiến cho doanh nghiệp. Nhận thức được tầm quan trọng của điều này, việc đảm bảo cơ sở hạ tầng, môi trường và điều kiện làm việc ở Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt nam cũng đã được quan tâm và chú ý hơn. Các vị trí làm việc, phòng làm việc trong doanh nghiệp đều được thiết kế và bố trí theo quy định chung của cả tập đoàn để đảm bảo tính khoa học và giúp tạo sự thoải mái trong công việc. Doanh nghiệp trang bị đầy đủ các thiết bị cần thiết như máy tính, máy in, điện thoại, máy fax, điều hòa, laptop... cho toàn bộ khối nhân viên văn phòng. Hàng ngày đều có nhân viên dọn vệ sinh, giúp giữ cho văn phòng luôn sạch sẽ, ngăn nắp. Bên cạnh đó, doanh nghiệp còn có khu vực nghỉ ngơi, phục vụ đồ uống và đồ ăn nhẹ cho nhân viên.

Cụ thể, do mở rộng quy mô hoạt động sản xuất và kinh doanh của Công ty, tính đến tháng 12 năm 2019, Công ty Henkel Adhesive Technologies Việt Nam bao gồm:

Trụ sở & Nhà máy sản xuất tại Số 7, đường 9A, KCN Biên Hòa II, Biên Hòa, Đồng Nai, Việt Nam, với tổng diện tích là 5 ha;

Văn phòng tại Hồ Chí Minh tại Tòa nhà KOVA Center, Tầng 4, 92G-H Nguyễn Hữu Cánh, quận Bình Thạnh, Hồ Chí Minh, Việt Nam với tổng diện tích là 400m²;

Văn phòng và Trung tâm kỹ thuật chất kết dính tại Bắc Ninh tại Tòa nhà HALLA, Tầng 4, KCN Yên Phong, Bắc Ninh, Việt Nam với tổng diện tích là 800m².

Tại tất cả các nơi làm việc, Henkel đều đã cho thiết kế và bố trí lại môi trường làm việc phù hợp với nhu cầu của người lao động, nơi làm việc được thiết kế tương đối khoa học và hợp lý, đồng thời đảm bảo tuân thủ theo các quy định về an toàn của tập đoàn. Về cơ bản các thiết bị máy móc có nguy cơ gây hại (hệ thống máy chủ) đều được bố trí gọn gàng và có thiết bị che chắn, các vật dụng phục vụ cho công việc người lao động được sắp xếp hợp lý và thuận tiện.

Diện tích nơi làm việc rộng rãi và thoải mái tạo cảm giác thông thoáng, không bị bó buộc, gò bó. Với việc xây dựng không gian làm việc mở, không gian thoáng giữa các phòng ban, tạo cảm giác dễ dàng giao lưu kết nối giữa các bộ phận giúp tạo cảm giác làm việc phòng khoáng. Không gian làm việc ở Henkel được bố trí cây xanh làm không khí rất thông thoáng, giảm tác động xấu của bụi, giảm tác dụng không tốt của máy điều hoà không khí. Henkel luôn định hướng xây dựng không gian văn phòng thân thiện với môi trường, nhằm xây dựng một môi trường xanh cho người lao động. Hàng ngày, nơi làm việc của nhân viên đều có người của đối tác dịch vụ vệ sinh lau dọn 2 lần/ngày vào đầu giờ sáng từ 7h00 đến 7.45 trước thời gian làm việc chính thức và sau giờ làm việc từ 17.45 đến 18.30. Tại mỗi nơi làm việc, Henkel đều xây dựng và bố trí khu sinh hoạt chung gồm khu pantry – khu ăn uống nghỉ ngơi thoải mái giành cho người lao động. Không gian sinh hoạt chung tại trụ sở chính có nhà máy có diện tích sàn gần 200m² được thiết kế làm khu sinh hoạt chung, đây là không gian để tổ chức các hoạt động tập thể của doanh nghiệp đồng thời cũng có bàn ghế ăn là khu ăn trưa của người lao động. Bên cạnh đó, tại pantry có đầy đủ tủ lạnh, lò vi sóng và tủ đựng các loại

bánh kẹo cơ bản, trà, nước, caphe... phục vụ nhu cầu của nhân viên trong lúc làm việc và trong giờ nghỉ giữa giờ. Hơn hết, tại Henkel có phòng giành cho nhân viên nữ, trong đó có nhân viên nữ trở lại làm việc sau khi sinh được gọi là PHÒNG MẸ VÀ BÉ.

Để đánh giá rõ hơn ý kiến của nhân viên về điều kiện làm việc và môi trường làm việc của Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam, tác giả đã tiến hành khảo sát đánh giá của nhân viên đối với các ĐNNLPTC thông qua môi trường, điều kiện làm việc với kết quả thu được như bảng sau:

Bảng 2.6: Đánh giá của người lao động về Đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua môi trường làm việc

Các tiêu chí	Nhân viên	Quản lý	Chung
Môi trường làm việc thoải mái	4.2	4.5	4.25
Được trang bị đầy đủ phương tiện, thiết bị để thực hiện công việc một cách tốt nhất	4.0	4.2	4.03
Vệ sinh nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát	4.8	4.8	4.80
Khu nghỉ ngơi thoải mái, đáp ứng đủ nhu cầu của người lao động	3.8	4.0	3.83
Cơ sở hạ tầng và cơ sở vật chất nơi làm việc đảm bảo điều kiện an toàn tối ưu	4.8	4.8	4.80
Điểm trung bình	4.32	4.46	4.34

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2023

Qua bảng khảo sát cho thấy về tổng thể tất cả các nhân viên làm việc tại Henkel gồm cả vị trí quản lý và không quản lý đều hài lòng khá cao với môi trường và điều kiện làm việc tại doanh nghiệp. Điểm số trung bình của khối nhân viên và khối quản lý lần lượt là 4.32 và 4.46 điểm trên thang điểm 5.00. Đặc biệt, đối với đánh giá về điều kiện vệ sinh nơi làm việc có đảm bảo

sạch sẽ, thoáng mát và cơ sở hạ tầng, cơ sở vật chất nơi làm việc có đảm bảo điều kiện an toàn tối ưu thì cả khối nhân viên lẫn quản lý đều đánh giá 4.80 điểm trên thang điểm 5.00. Điều này cho thấy Henkel đã thực hiện đúng các cam kết của mình khi đảm bảo các điều kiện làm việc tốt nhất với tiêu chuẩn cao nhất cho nhân viên trên toàn cầu của mình. Đây là một trong những ĐNNLPTC dễ nhận biết và được công nhận rộng rãi trong toàn thể nhân viên của Henkel.

2.2.2.2 *Chế độ làm việc, nghỉ ngơi và cân bằng với cuộc sống*

Lao động tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt nam 100% đều có chứng chỉ nghề hoặc tốt nghiệp đúng chuyên ngành đào tạo tại các trường đại học cả trong nước và quốc tế, hầu hết đều là những người có nền tảng vững chắc về khoa học công nghệ vì do đặc thù của ngành nghề, Henkel cần đội ngũ nhân lực được đào tạo cơ bản bài bản mới có thể làm việc theo kịp yêu cầu của sản xuất kinh doanh cũng như tiến độ công việc được giao. Đây là một trong những ưu điểm của nguồn nhân lực có trình độ cao và mang tính chất toàn cầu của Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt nam: nhân sự được phân công đúng công việc được học và đào tạo.

Bên cạnh đó hầu hết công việc đều được xử lý trong giờ hành chính. Nhưng tất nhiên do tính chất công việc của doanh nghiệp là doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài và thuộc tập đoàn toàn cầu nên không thể tránh khỏi công việc phát sinh ngoài giờ hành chính và cần thiết phải được thực hiện để đảm bảo sự vận hành toàn cầu của tập đoàn. Tính bình quân số giờ làm việc của nhân viên 1 ngày là 08h50ph (theo thông tin phòng nhân sự Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt nam năm 2022), riêng khối lãnh đạo quản lý là 09h45ph. Về cơ bản, số giờ làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam nhiều hơn số giờ làm việc theo quy định. Điều này cũng cho thấy áp lực công việc nhân viên tại doanh

ng nghiệp đang phải chịu và gánh vác, đặc biệt là khối lãnh đạo quản lý. Để hoàn thành công việc, hầu hết người lao động tại Henkel thường xuyên phải tăng ca làm thêm giờ để có thể hoàn thành được công việc được giao. Ta có thể nhìn rõ thấy được điều này hơn qua bảng sau:

Bảng 2.7: Số giờ làm việc trung bình/ngày của người lao động tại Henkel Việt Nam

Năm	Khối nhân viên		Khối quản lý	
	Số giờ làm việc trung bình/ngày	Số giờ làm việc thêm giờ trung bình/ngày	Số giờ làm việc trung bình/ngày	Số giờ làm việc thêm giờ trung bình/ngày
2020	8 giờ 30 phút	30 phút	9 giờ 40 phút	1 giờ 20 phút
2021	7 giờ 50 phút	- 10 phút	8 giờ 40 phút	40 phút
2022	8 giờ 50 phút	50 phút	9 giờ 45 phút	1 giờ 45 phút

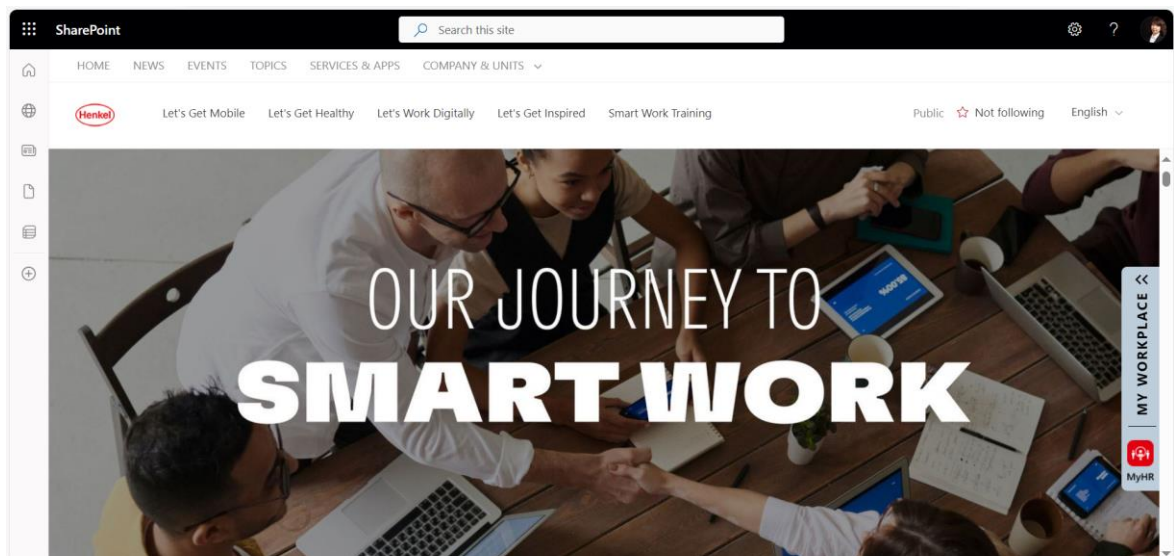
Nguồn: Thông tin phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH

Henkel Adhesive Technologies Việt Nam

Ta có thể dễ dàng nhận thấy hầu hết toàn bộ nhân viên bao gồm cả khối nhân viên và khối quản lý tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt nam đang làm việc nhiều hơn so với thời gian tiêu chuẩn 08 tiếng/ngày. Cụ thể, năm 2022 số giờ làm tăng ca trung bình của khối nhân viên là 50 phút và khối quản lý là 1 giờ 45 phút so với năm 2020 các con số này lần lượt chỉ là 30 phút và 1 giờ 20 phút. Có thể thấy rằng khối lượng công việc mà người lao động tại Henkel phải đảm nhiệm hiện đang quá nhiều khiến người lao động phải làm thêm giờ để có thể hoàn thành công việc. Nguyên nhân phát sinh vấn đề này như đã đề cập ở trên và trong phần giới thiệu về đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp là do đây là doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài và thuộc tập đoàn toàn cầu nên việc phối kết hợp làm việc song – đa phương với đồng nghiệp tại các quốc gia khác ở các múi giờ khác thường xuyên diễn ra nên ngoài khối lượng công việc thì giờ gian làm việc cũng giãn cách nhất

định. Điều này đòi hỏi Henkel cần có sự cân bằng điều chỉnh lại khối lượng công việc và thời gian làm việc kết hợp nghỉ ngơi hợp lý hơn. Nếu khối lượng công việc quá nhiều và thời gian làm việc quá dài, người lao động lập sẽ khó có thể cân bằng giữa công việc và đời sống các nhân sẽ khiến người lao động mất động lực làm việc, ảnh hưởng tới năng suất và hiệu quả công việc.

Nắm bắt được thực trạng này, trong năm 2021 cùng với sự bùng nổ của dịch bệnh Covid-19 trên toàn cầu, Henkel đã nỗ lực để hỗ trợ nhân viên cân bằng giữa công việc và cuộc sống với việc đưa ra một khái niệm mới về Làm việc thông minh (Smart-work) – kết hợp thời gian làm việc tại trụ sở văn phòng và tại nhà (Hình 2.8).



We at Henkel have always been able to turn challenges into opportunities. It is part of our pioneering spirit, anchored in our unique Henkel DNA and rich history.

Introducing **Smart Work** is yet another sign of this pioneering spirit. Smart Work has been accelerated by the pandemic and its impact on the changing work landscape.

And now it is our ambition to keep what made us successful in the past and use the experiences and learnings to actively shape our culture and working environment.

For us, it is a perfect opportunity to redesign the future of work and to elevate your experience at Henkel.

Hình 2.8: Chế độ “Làm việc Thông minh” (Smart Work) tại Henkel

Nguồn:

<https://henkelgroup.sharepoint.com/sites/smartwork/SitePages/Home.aspx>

Henkel thừa nhận nhu cầu của nhân viên về sự linh hoạt và có sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống để hai khía cạnh này mang tính cộng sinh

hơn. Bằng cách hướng tới sự kết hợp giữa công việc di động và văn phòng, mang lại tính linh hoạt cao cho các nhu cầu cá nhân, Henkel đặt nền tảng cho môi trường làm việc hiệu quả trong tương lai. Mặc dù một số vai trò sẽ luôn yêu cầu làm việc tại chỗ và những vai trò khác không yêu cầu phải có mặt trực tiếp tại văn phòng, nhưng nhiều vị trí tại Henkel là sự kết hợp. Henkel tin rằng công việc di động có thể chiếm tới 40% thời gian làm việc đối với các vai trò kết hợp, nó cũng có thể là một tuần mỗi tháng. Các văn phòng của Henkel đã và sẽ luôn đóng một vai trò quan trọng trong văn hóa của doanh nghiệp – chúng tạo điều kiện cho sự hợp tác, đổi mới, trao đổi kiến thức và là nơi gắn kết và cộng đồng hình thành nên tinh thần Henkel. Henkel luôn tiếp tục nâng cấp môi trường làm việc, văn phòng, tòa nhà và giúp môi trường làm việc luôn sẵn sàng hơn nữa trong tương lai.

Tác giả đã tiến hành khảo sát đánh giá ý kiến của người lao động về ĐNNLPTC thông qua chế độ làm việc, nghỉ ngơi và cân bằng cuộc sống.

Bảng 2.8 Đánh giá của người lao động về Đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua chế độ làm việc, nghỉ ngơi và cân bằng với cuộc sống

Các tiêu chí	Nhân viên	Quản lý	Chung
Công việc nhiều thử thách, áp lực	4.8	4.6	4.77
Mức độ áp lực công việc chấp nhận được	4.2	4.5	4.25
Khối lượng công việc hợp lý	4.0	4.3	4.05
Tổng thời gian làm việc phù hợp	3.8	4.0	3.83
Mức độ căng thẳng chấp nhận được	3.8	4.0	3.83
Mức độ cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	4.0	3.8	3.97
Chế độ Smart-Work có thể dễ dàng tiếp cận	4.5	4.7	4.53
Chế độ Smart-Work được áp dụng hiệu quả	4.0	4.0	4.00
Điểm trung bình	4.14	4.24	4.15

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2023

Qua kết quả khảo sát ta thấy, khi được hỏi đánh giá về mức độ thử thách, áp lực của công việc thì hầu hết nhân viên và quản lý đều đánh giá áp lực trong công việc ở mức khá cao, lần lượt là 4.80 điểm ở khối nhân viên và 4.60 điểm ở khối quản lý trên thang điểm 5.00; tuy nhiên hầu hết nhân viên gồm cả vị trí quản lý và không quản lý đều đồng ý rằng mức độ áp lực cũng như khối lượng công việc như hiện nay là hợp lý và có thể chấp nhận được với họ khi điểm trung bình đều trên 4.00 tính trên thang điểm 5.00. Mặt khác khi được hỏi về mức độ phù hợp của tổng thời gian làm việc và mức độ căng thẳng của công việc hiện tại thì số lao động không đồng ý nhiều hơn với kết quả đánh giá trung bình chỉ đạt 3.83 trên thang điểm 5.00. Đối với chế độ “Làm việc thông minh” (Smart Work), thì dù trung bình người lao động đánh giá mức độ tiếp cận dễ dàng là 4.53 trên thang điểm 5.00 nhưng mức độ hiệu quả trung bình lại chỉ đạt 4.00 trên thang điểm 5.00. Do vậy, dù bổ sung thêm chính sách ĐNNLPTC bằng hình thức “Làm việc thông minh” (Smart Work) thì người lao động vẫn chỉ đánh giá mức độ cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc ở mức 4.00 trên thang điểm 5.00 trong khối nhân viên và kết quả này trong khối quản lý chỉ là 3.80 trên thang điểm 5.00. Với nguyên nhân này, kết quả đánh giá của người lao động tại Công ty Henkel Adhesive Technologies Việt Nam về ĐNNLPTC thông qua chế độ làm việc, nghỉ ngơi và cân bằng với cuộc sống chỉ đạt điểm trung bình là 4.15

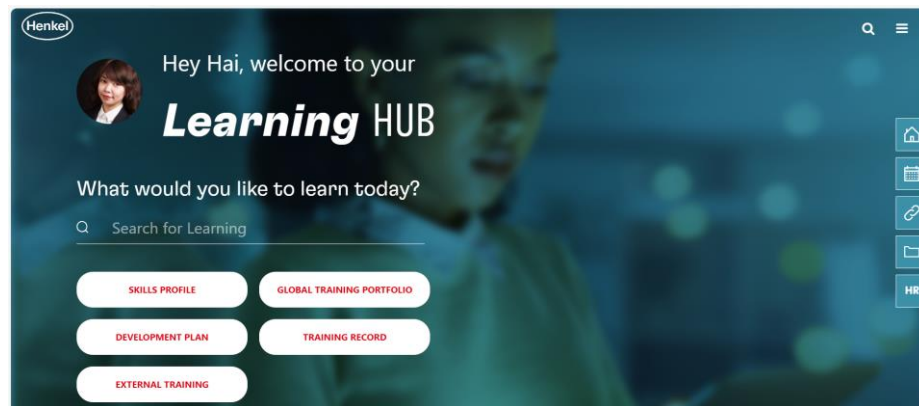
Qua đó, ta có thể phân nào nhận thấy được một trong những hạn chế của Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam là tổng thời gian làm việc còn chưa phù hợp và dù mức độ thử thách trong công việc có thể chấp nhận đối với người lao động nhưng mức độ căng thẳng trong công việc còn chưa phù hợp. Do vậy, doanh nghiệp cần có cái nhìn đúng đắn và chính xác hơn về vấn đề này để có thể tìm ra các phương án phù hợp cải thiện vấn đề này.

2.2.3 *Đãi ngộ thông qua đào tạo và phát triển*

Kể từ đầu những năm đầu khi công nghệ thông tin phát triển vượt bậc và mạng internet trở nên phổ biến, Henkel đã cung cấp cho nhân viên của mình trên toàn thế giới các định dạng trực tuyến để đào tạo thêm bên cạnh các định dạng đào tạo truyền thống. Sáng kiến Nâng cao Kỹ thuật số trên toàn thế giới của Henkel cung cấp chương trình đào tạo phù hợp cho hơn 50.000 nhân viên của Henkel, được nhóm lại theo các nhóm công việc khác nhau. Đối với Henkel, các hình thức đào tạo trực quan và được cá nhân hóa là động lực tuyệt vời và đảm bảo rằng toàn bộ đội ngũ nhân lực của Henkel đều không ngừng học hỏi và mở rộng. Thông qua Nâng cao kỹ năng kỹ thuật số, Henkel thiết lập tiêu chuẩn về kiến thức kỹ thuật số trong toàn doanh nghiệp.

Henkel hỗ trợ nhân viên của mình phát triển tối đa bộ kỹ năng của họ: Henkel với rất nhiều hệ thống và công cụ để hỗ trợ nhân viên của mình nâng cao trình độ bản thân và mở rộng kiến thức cũng như khả năng của mình. Henkel có thể hỗ trợ nhân viên của mình Trung tâm hỗ trợ học tập của Henkel có thể truy cập hơn 8.000 lớp học và tài nguyên học tập kỹ thuật số về các chủ đề khác nhau và mở rộng cơ hội nghề nghiệp của mình. Trung tâm hỗ trợ Học tập Henkel không chỉ dừng lại ở việc ra mắt mà còn luôn chú trọng tới cách sử dụng hiện tại và các ý tưởng trong tương lai. Tham vọng của Henkel là chứng minh cho nhân viên của mình trong tương lai bằng cách giúp họ xây dựng các kỹ năng quan trọng mà họ cần và cho phép họ phát huy hết tiềm năng của mình thông qua học tập.

Tại Henkel, mỗi nhân viên chính thức đều được thiết lập một tài khoản cho toàn bộ quá trình học tập và đào tạo: Tài khoản này để cả quản lý lãnh đạo và nhân viên đó đều có thể theo dõi và lên kế hoạch đào tạo phù hợp. Đây cũng là cơ sở để mỗi nhân viên có thể tự xây dựng các năng lực, kỹ năng cần thiết để có thể có sự phát triển và thăng tiến trong công việc (Hình 2.9)



Hình 2.9: Tài khoản học tập và đào tạo của nhân viên Henkel

Nguồn: https://henkel.csod.com/ui/lms-learner-home/home?tab_page_id=-200300006

Với tài khoản cá nhân, kế hoạch đào tạo sẽ được lập theo hai chiều từ cả đề xuất của người lao động và yêu cầu của người sử dụng lao động:

	Các phẩm chất, kỹ năng sơ cấp	Các phẩm chất, kỹ năng cao cấp, chuyên sâu có định hướng
Chương trình đào tạo	- Tổ chức định kỳ - Đăng ký tối đa 3 khóa/năm	- Tổ chức theo nhu cầu - Do quản lý trực tiếp đề xuất hoặc do công việc yêu cầu
Phương pháp đào tạo	- Trực tiếp hoặc trực tuyến - Giảng viên nội bộ	- Trực tiếp hoặc trực tuyến - Giảng viên nội bộ/chuyên gia bên ngoài
Thời gian, địa điểm đào tạo	- Toàn bộ khóa đào tạo được cung cấp trên website cùng thời gian, địa điểm cụ thể để người có nhu cầu đăng ký	- Các khóa đào tạo được cung cấp cho đội ngũ quản lý, lãnh đạo tham khảo và lựa chọn phù hợp cho từng cá nhân
Chi phí đào tạo	- Không phát sinh chi phí với giảng viên nội bộ & đào tạo trực tuyến - Phát sinh chi phí công tác nếu đào tạo trực tiếp	- Có chi phí khá cao do thường mời các chuyên gia bên ngoài có kiến thức và kinh nghiệm chuyên sâu để đào tạo

Để đánh giá công tác đào tạo tại doanh nghiệp có đáp ứng được mong muốn của người lao động hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động về ĐNNLPTC thông qua đào tạo phát triển. Các tiêu chí tiến hành khảo sát bao gồm: đối tượng, nội dung, phương pháp, số lượng, cơ sở vật chất, kết quả, động lực đối với công tác đào tạo đang được tiến hành tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt nam. Kết quả của khảo sát được thể hiện tại bảng sau:

Bảng 2.9: Đánh giá của người lao động về Đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua đào tạo phát triển

Các tiêu chí	Nhân viên	Quản lý	Chung
Đối tượng được đào tạo và bồi dưỡng là phù hợp và chính xác	4.0	4.5	4.08
Nội dung đào tạo cung cấp kiến thức, kỹ năng phù hợp giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai của anh/ chị	4.2	4.5	4.25
Phương pháp đào tạo là phù hợp	4.0	4.5	4.08
Số lượng các khóa đào tạo là phù hợp	3.5	4.5	3.67
Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo đầy đủ	4.5	4.5	4.50
Sau quá trình đào tạo, kết quả thực hiện công việc của anh/ chị được cải thiện	4.2	4.0	4.17
Điểm trung bình	4.07	4.42	4.13

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2023

Kết quả đánh giá trung bình của người lao động về ĐNNLPTC thông qua đào tạo phát triển lần lượt là 4.07 và 4.42 trên thang điểm 5.0 đối với khối nhân viên và khối quản lý. Điều này thể hiện người lao động khá hài lòng về chương trình đào tạo của Henkel. Nếu như người lao động tại Henkel đánh

giá rất cao về sự đầy đủ về cơ sở vật chất và trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo tại doanh nghiệp khi đều đánh giá điểm 4.50 trên thang điểm 5.0, thì về sự phù hợp của số lượng các khóa đào tạo lại cho thấy kết quả đánh giá tương đối thấp khi chỉ đạt có 3.50 điểm ở khối nhân viên và 4.50 điểm ở khối quản lý trên thang điểm 5.00 và đây cũng là tiêu chí cho thấy có sự khác biệt rõ rệt trong đánh giá giữa khối nhân viên và khối quản lý. Qua đây ta có thể thấy được để DDNNLPTC thông qua đào tạo phát triển thực sự phát huy hiệu quả thì doanh nghiệp cần xem xét và tính toán lại về số lượng các khóa đào tạo sao cho phù hợp hơn với từng đối tượng, từng vị trí chức danh và từng giai đoạn phát triển công việc của người lao động trong doanh nghiệp.

2.3 Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam

2.3.1 Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

2.3.1.1 Nền kinh tế - xã hội

Như phân tích ở phần trên, do Việt Nam là một trong số quốc gia thu hút đầu tư nước ngoài mạnh mẽ trong khoảng 20 năm trở lại đây, đặc biệt là những năm 2010s với làn sóng đầu tư sản xuất mạnh mẽ của Hàn Quốc và Trung Quốc sau làn sóng đầu của Nhật Bản từ những năm cuối thế kỷ 20. Chính điều này tạo ra hai hệ quả đó là sự phức tạp trong việc quản lý phần thưởng do xung đột giữa nhiều nền kinh tế văn hóa xã hội khác nhau và yêu cầu phát triển thay đổi liên tục các chính sách chế độ đãi ngộ liên tục do sự gia tăng toàn cầu hóa.

Để hạn chế tối đa các yếu tố tiêu cực do xung đột giữa các nền văn hóa quốc gia của đội ngũ nhân lực đa quốc gia có thể gây ảnh hưởng đến việc thực hiện các ĐNNLPTC, Henkel Việt Nam cũng tuân theo chủ trương chung của tập đoàn là công khai minh bạch tất cả các hình thức ĐNNLPTC bao gồm cả các hình thức chung áp dụng trên tất cả các trụ sở trên toàn cầu và các hình

thức riêng chỉ được áp dụng tại Việt Nam trên website nội bộ và qua email để tất cả nhân viên thuộc doanh nghiệp đều có thể được tiếp cận và nắm bắt đầy đủ thông tin cần thiết.

2.3.1.2 Chính sách và Quy định pháp luật

Với chủ trương luôn tuân thủ tuyệt đối và không có sự khoan nhượng đối với tất cả các quy định pháp luật, Henkel luôn thực hiện đầy đủ các chính sách và quy định pháp luật liên quan đến đãi ngộ nhân lực tại doanh nghiệp của mình. Đồng thời với triết lý kinh doanh tập trung vào con người và vì sự phát triển của cộng đồng thì các chính sách và quy định pháp luật tại Việt Nam không gây ảnh hưởng đáng kể đến các chính sách ĐNNLPTC được triển khai áp dụng tại Henkel Việt Nam.

2.3.1.3 Thị trường lao động

Thị trường lao động tại Việt Nam với nhiều thay đổi đáng kể trong vài năm trở lại đây, đặc biệt là sau thời gian dịch Covid-19 diễn ra cũng đã gây ra một vài tác động nhất định đối với Henkel Việt nam khi đầu tư nghiên cứu để đưa ra các quyết định phát triển mới hay điều chỉnh thay đổi các chính sách chế độ ĐNNLPTC tại doanh nghiệp mình.

Tâm lý người lao động không còn quan tâm đến các công việc có áp lực cao dù được trả thù lao rất thu hút. Đây là hệ quả của hậu Covid-19 khi cả xã hội phải chứng kiến và trải qua nhiều sự mất mát trong cuộc sống và họ chỉ có xu hướng chỉ lựa chọn những công việc nhẹ nhàng hơn dù thu nhập giảm để có thể giành nhiều thời gian cho gia đình và con cái. Nắm bắt được điều này, Henkel đã phải đưa ra bổ sung một số các ĐNNLPTC để có thể giữ chân những nhân lực tài năng và thu hút thêm nhiều lao động có năng lực như các khóa huấn luyện thể lực và trí lực, khung giờ làm việc linh hoạt, khuyến khích làm việc tại nhà khi có thể chủ động sắp xếp công việc...

Lao động Gen Z gia nhập nhiều hơn vào lực lượng lao động với một số đặc trưng riêng của thế hệ như: Thăng tiến đưa quan điểm, độ kiên trì thấp, tính sáng tạo cao, nhóm có tham vọng cao và nhóm không tham vọng phân biệt rõ... cũng gây ra một số tác động nhất định đối với Henkel khi đưa ra các quyết định bổ sung và điều chỉnh phù hợp các ĐNNLPTC của mình:

Thiết kế và xây dựng nhiều mô hình trao đổi giữa nhân viên thuộc các thế hệ khác nhau như Millennials, Baby Boomers, Gen X, Gen Z... để giúp nhân viên thuộc các thế hệ khác nhau có cơ hội tìm hiểu về sự khác biệt trong tư duy và phong cách làm việc để tăng cường sự liên kết trong đội nhóm và giảm các xung đột tiềm ẩn.

Thiết kế và triển khai các mô hình định hướng và trợ giúp (Mentoring) để các nhân viên mới thuộc thế hệ người trẻ Gen X, Gen Z có cơ hội được trao đổi, học hỏi với nhiều quản lý lãnh đạo thâm niên của doanh nghiệp cũng như thể hiện quan điểm tư duy mới, sáng tạo của riêng mình.

2.3.1.4 Sự cạnh tranh

Như phân tích trong chương 1 do nền kinh tế toàn cầu đang có nhiều dấu hiệu suy thoái do sự phát triển quá nóng trước dịch Covid-19 và ảnh hưởng tiêu cực của chính dịch bệnh này lên nó thì môi trường cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng gay gắt và vấn đề cạnh tranh không chỉ dừng lại ở chất lượng sản phẩm, thị phần... mà nó còn được thể hiện gắt gao hơn ở khía cạnh thu hút nhân lực. Do xuyên suốt trong mọi chiến lược hoạt động kinh doanh của tập đoàn, con người luôn là yếu tố được chú trọng và quan tâm nên Henkel Việt Nam cũng không gặp quá nhiều trở ngại trong việc thu hút và giữ chân nguồn nhân lực với nhiều nhân tố tài năng cho doanh nghiệp trong suốt lịch sử hoạt động hơn 20 năm của mình với nhiều các chế độ chính sách đãi ngộ nhân lực đa dạng, phong phú, đặc biệt là các ĐNNLPTC như đã phân tích ở phần trên.

2.3.2 Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

2.3.2.1 Quan điểm của quản lý lãnh đạo

Hiện tại, rất nhiều các doanh nghiệp đã cải tiến chiến lược, quản lý cũng như đổi mới các chế độ chính sách đãi ngộ nhân lực đặc biệt là ĐNNLPTC để phù hợp với bối cảnh mới và đặc điểm của nhân lực hiện nay, tuy nhiên, ở nhiều cấp độ và khía cạnh thì những thay đổi đó là vẫn chưa đủ để đảm bảo sự phát huy tối đa của nguồn nhân lực doanh nghiệp và phát triển bền vững cho chính doanh nghiệp, trong đó Henkel Việt Nam cũng không ngoại lệ. Do đó, quan điểm của quản lý lãnh đạo Henkel luôn hướng tới việc chú trọng, nghiên cứu đầu tư các chế độ chính sách ĐNNLPTC được coi là rất quan trọng đối với đóng góp vào việc tăng cường đổi mới năng lực của nguồn nhân lực doanh nghiệp hiệu quả và khả năng cạnh tranh vững chắc với việc liên tục cải tiến hiệu suất công việc tại Henkel.

2.3.2.2 Định hướng, chiến lược phát triển của doanh nghiệp

Như phân tích ở các phần trên của nghiên cứu, Henkel là doanh nghiệp với chiến lược và mục tiêu hoạt động hướng tới con người. Một trong những chủ trương trong chiến lược nhân sự của Henkel là chủ động và dám tạo ảnh hưởng, thay đổi xuất phát từ tinh thần táo bạo, dám chấp nhận thách thức của Henkel. Henkel thể hiện rõ chủ trương chiến lược nhân sự bền vững này trong rất nhiều các chương trình hoạt động nội bộ như: Chương trình kế hoạch bền vững của doanh nghiệp: Là một phần trong cam kết của doanh nghiệp, Henkel chúng hỗ trợ nhân viên, đặc biệt là các nhân viên sắp đến tuổi về của mình trải nghiệm và tham gia các chương trình hoạt động tình nguyện cá nhân trong lĩnh vực giáo dục, xã hội, y tế, văn hóa và sinh thái cũng như hoạt động tình nguyện theo nhóm vì sự phù hợp với các kế hoạch tương lai của họ.

2.3.2.3 Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Có không ít thách thức trong việc triển khai các hoạt động để theo đuổi và thực hiện các chế độ chính sách ĐNNLPTC và một trong số đó là các nguồn lực tài chính. Mặc dù chỉ là doanh nghiệp vừa và nhỏ nên nguồn tài chính cần cho cho việc thực hiện rất nhiều mục tiêu quan trọng khác, việc phát sinh các chi phí cho ĐNNLPTC cũng đã khiến cho lãnh đạo quản lý của Henkel đôi lúc giảm động lực đổi mới quy trình, tăng cường hiệu quả của hình thức ĐNNLPTC nhưng với sự hỗ trợ của tập đoàn thì việc thực hiện các chế độ chính sách của hình thức đãi ngộ nhân lực này tại Henkel ít chịu sự tác động của nhân tố tài chính.

Dù trong giai đoạn 2020 – 2022, như tất cả các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh khác tại miền Nam nói riêng và tại Việt Nam nói chung đều chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của dịch Covid-19 khiến cho tổng lợi nhuận có xu hướng giảm cả về giá trị tuyệt đối và tỷ lệ trên tổng doanh thu (như theo kết quả hoạt động kinh doanh đã nêu trong phần trên của nghiên cứu) do nhiều chi phí phát sinh trong quá trình đảm bảo sản xuất giai đoạn giãn cách xã hội như sự khan hiếm của nguyên vật liệu, chi phí vận tải tăng, chi phí 3-Tại chỗ cho đội ngũ quản lý và sản xuất... nhưng Henkel không những vẫn duy trì và đảm bảo các ĐNNLPTC như trước mà còn bổ sung các ĐNNLPTC bổ sung cho thời kỳ dịch bệnh như cung cấp tài khoản xem truyền hình trực tuyến, tổ chức các buổi tọa đàm trực tuyến về cách thức phòng bệnh và chữa bệnh...

2.3.2.4 Văn hóa doanh nghiệp

Các nhân lực tài năng sáng tạo, tính linh hoạt, định hướng chất lượng và tập trung vào thị trường của doanh nghiệp và nhân viên của họ là nhân tố chính thúc đẩy thành công của Henkel. Henkel bày tỏ sự công nhận của mình về hơn 50.000 nhân viên trên toàn thế giới là động lực thúc đẩy hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và là trụ cột của Văn hóa doanh nghiệp của Henkel.

Tiền đề cơ bản trong cách tiếp cận của Henkel để quản lý văn hóa doanh nghiệp của mình là một tiền đề thuyết phục: Văn hóa tổ chức và năng lực của đội ngũ nhân lực là một nguồn lực quan trọng của lợi thế cạnh tranh. Xây dựng một doanh nghiệp dựa trên những nguyên tắc này có thể là “điều đúng đắn cần làm”, nhưng để tồn tại qua thời gian, văn hóa cũng phải là một trong các yếu tố có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất một cách mạnh mẽ và chính việc quan tâm chú trọng đến các ĐNNLPTC đã giúp Henkel có được lợi thế cạnh tranh này.

2.3.2.5 Nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Như đã đưa ra các con số thống kê về nguồn nhân lực của Henkel Việt Nam ở phần trên thì doanh nghiệp có một nguồn nhân lực với trình độ văn hóa trung bình khá cao, trình độ năng lực chuyên môn đáp ứng được các yêu cầu của công việc kể cả các công việc đòi hỏi kỹ năng nghề cao và cần đạt các tiêu chuẩn quốc tế. Chính điều này sẽ ảnh hưởng tác động ngược lại việc thiết kế, xây dựng và thực hiện các chính sách ĐNNLPTC tại doanh nghiệp này.

Với trình độ văn hóa trung bình cao, hầu hết người lao động tại Henkel đều có mức độ am hiểu nhất định về hiệu quả và tác dụng của các ĐNNLPTC nên lãnh đạo quản lý không thể thiết kế, xây dựng hay triển khai một cách không hợp lý các ĐNNLPTC. Thêm vào đó, họ có thể chính là những người có thể đưa ra các đề xuất, yêu cầu về các ĐNNLPTC đối với Henkel dựa trên kinh nghiệm nghề nghiệp và năng lực của họ. Đồng thời, nguồn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm cả những cán bộ quản lý và nhân viên làm việc tại bộ phận nhân sự với năng lực chuyên môn cao, kỹ năng làm việc mang tính quốc tế cũng chính là yếu tố quyết định mức độ hiệu quả của việc áp dụng các chế độ chính sách ĐNNLPTC được chuyển giao từ tập đoàn về, đồng thời thiết kế và đề xuất các ĐNNLPTC đặc thù áp dụng triển khai tại Henkel Việt Nam để phù hợp với đặc tính hoạt động kinh doanh và nguồn nhân lực tại địa phương.

2.4 Đánh giá chung

2.4.1 Ưu điểm

Hệ thống nhân sự cá nhân hóa trên nền tảng kỹ thuật số hiện đại và hiệu quả cao với các ứng dụng công nghệ thông tin như “Chợ việc làm nội bộ” (Internal Job Market) hỗ trợ nhân viên có thể dễ dàng và chủ động trong việc tìm kiếm và tiếp cận các cơ hội thay đổi công việc, thăng tiến và phát triển ngay chính tại doanh nghiệp; hay tài khoản nhân sự cá nhân (MyHR) với nhiều chương trình và ứng dụng giúp nhân viên có thể chủ động trong việc xây dựng và quản trị năng lực cá nhân để có thể tự thiết kế và xây dựng sự nghiệp riêng của mình ngay trong Henkel.

Hỗ trợ người lao động mới hòa nhập nhanh và chủ động tiếp cận và nâng cao năng lực kỹ thuật số hiệu quả. Chương trình “Bạn bè” (Buddy) hay Trung tâm kỹ thuật số của Henkel đều đã chứng minh được tính hữu dụng và hiệu quả khi thực hiện giúp người lao động, đặc biệt là những lao động mới bắt đầu làm việc tại Henkel có thể tiếp cận dễ dàng các cơ hội hòa nhập và phát triển ngay từ đầu, được hướng dẫn cụ thể đối với các yêu cầu của công việc cũng như các quy định trong doanh nghiệp tránh việc người lao động phải mất nhiều thời gian để tự tìm hiểu những điều này và cảm thấy khó hòa nhập với công việc và môi trường mới khiến hiệu quả thực hiện công việc không tốt hay gây ra tâm lý không thoải mái đối với những người lao động này.

Hệ thống ghi nhận và đánh giá kết quả thực hiện công việc dựa phát huy hiệu quả tối ưu và được người lao động tin tưởng. Như phân tích cụ thể thực trạng, đây được xem như là một hình thức ĐNNLPTC hiệu quả nhất mà doanh nghiệp đang thực hiện được với sự công nhận của chính người lao động. Điểm trung bình tổng thể mà người lao động nhận định về công tác ghi nhận và đánh giá kết quả công việc tại Henkel là 4.54 điểm trên thang điểm

5.00 và đặc biệt với điểm tuyệt đối trên toàn bộ nhân viên đối với việc người lao động có thể biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc của bản thân.

Đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua môi trường làm việc: Cơ sở hạ tầng, môi trường và điều kiện làm việc đảm bảo. Đúng như cam kết của Henkel thực hiện trên toàn cầu thì tất cả người lao động tại doanh nghiệp luôn được làm việc trong điều kiện về cơ sở hạ tầng, môi trường và điều kiện làm việc đảm bảo an toàn và sức khỏe và sự thoải mái tối ưu. Điều này có thể thấy rõ thông qua kết quả đánh giá khảo sát khi điểm trung bình người lao động đánh giá về ĐNNLPTC thông qua môi trường làm việc đạt 4.34 điểm tính trên thang điểm 5.00.

Đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua đào tạo phát triển: Hệ thống đào tạo nhân viên hiện đại. Với việc xây dựng và triển khai hệ thống đào tạo hiện đại dựa trên nền tảng kỹ thuật số, Henkel cho thấy doanh nghiệp đã và đang thực hiện rất hiệu quả ĐNNLPTC thông qua đào tạo khi đưa đến cho người lao động cơ hội tiếp cận với một hệ thống đào tạo đa dạng, đồng thời hỗ trợ người lao động có thể chủ động thiết kế và xây dựng cho mình lộ trình đào tạo phù hợp với mong muốn và kỳ vọng của họ đối với lộ trình phát triển cá nhân doanh nghiệp. Điều này cũng được thể hiện qua kết quả đánh giá trung bình của người lao động về hình thức ĐNNLPTC này là 4.13 điểm tính trên thang điểm 5.00.

2.4.2 Hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1 Hạn chế

Các ĐNNLPTC thông qua công việc: Các chế độ đãi ngộ được thiết kế riêng cho những cá nhân có đóng góp xuất sắc hoặc được xem như nhân tài tại doanh nghiệp chưa được thiết kế và xây dựng một cách có hệ thống và phổ cập thông tin đến đội ngũ nhân lực. Hình thức ĐNNLPTC này đã được thực hiện thành công ở một số doanh nghiệp trong nước và nước ngoài và được

xem như là một động lực thúc đẩy các cá nhân tiềm năng phát huy hết năng lực chuyên môn của họ, đồng thời tránh tình trạng chảy máu chất xám khi thị trường lao động cạnh tranh cao.

Các chế độ ĐNNLPTC để thu hút nguồn nhân lực tài năng trẻ, nguồn nhân lực thuộc thế hệ Gen Z với các đặc trưng riêng chưa được nhận định và xây dựng đầy đủ khiến cho nguồn nhân lực của Henkel Việt Nam đang dần bị già hóa hoặc chưa thu hút được các nhân lực tài năng thuộc thế hệ trẻ.

Các ĐNNLPTC thông qua môi trường làm việc: Thiết kế văn phòng làm việc chỉ được tuân theo một số quy chuẩn nhất định thống nhất và nhân viên không được tự ý trang trí hay thêm các vật dụng cá nhân tại góc làm việc của mình khiến cho không gian làm việc đơn điệu và cứng nhắc, không tạo được cảm giác tươi mới và thoải mái.

Quan hệ đồng nghiệp bình đẳng giữa lãnh đạo quản lý và nhân viên dựa trên khái niệm về sự công bằng bình đẳng trong công việc phổ biến ở các nước Châu Âu trong đó có Đức là trụ sở chính của Henkel đã tạo ra một số xung đột về văn hóa nhất định tại các nước Châu Á nói chung và Việt Nam nói riêng khi văn hóa về cấp bậc vẫn còn phổ biến tại những quốc gia này.

Đặc biệt, như đã phân tích ở trên thì thực trạng phải làm thêm giờ vượt quá số giờ làm việc quy chuẩn là 8 tiếng/ngày vẫn đang xảy ra phổ biến tại doanh nghiệp và điều này gây ra hệ quả là người lao động chưa cảm thấy thực sự dễ dàng trong việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống theo như kết quả khảo sát đánh giá.

Các ĐNNLPTC thông qua đào tạo phát triển: Mặc dù hệ thống và các chương trình đào tạo của Henkel rất hiện đại và mang giá trị cao, tuy nhiên ngôn ngữ của các chương trình đào tạo phổ biến nhất vẫn chỉ có Tiếng Anh và Tiếng Đức. Điều này vô hình chung làm hạn chế nhất định cơ hội và khả năng tham gia học tập và đào tạo của một số lượng nhất định nhân viên khi khả

năng ngoại ngữ của họ còn hạn chế, đặc biệt là các nhân viên thuộc khối sản xuất.

Hình thức đào tạo trực tuyến được triển khai và đẩy mạnh, đặc biệt là trong quá trình dịch bệnh diễn ra nhưng vẫn kéo dài cho tới hiện nay khiến nhiều nhân viên không cảm thấy hứng thú và không thấy được hiệu quả cao do không có tương tác trực tiếp giữa người đào tạo và người được đào tạo trong suốt quá trình đào tạo khiến cho hiệu quả thu được thấp.

Như phân tích trong phần thực trạng, với kết quả của điều tra khảo sát, người lao động đánh giá về số lượng chương trình đào tạo tại doanh nghiệp là chưa hợp lý. Việc giới hạn số lượng chương trình đào tạo và thiết kế số lượng các chương trình đào tạo chưa phù hợp với từng nhóm đối tượng do đặc thù công việc khác nhau, nhu cầu về đào tạo khác nhau.

2.4.2.2 Nguyên nhân

Thứ nhất, doanh nghiệp chưa xây được cho mình các chế độ ĐNNLPTC đặc thù dành cho những nhân sự tài năng của doanh nghiệp mà vẫn chỉ áp dụng các ĐNNLPTC chung khiến cho nhóm đối tượng nhân sự tài năng này chưa thực sự cảm thấy có động lực để phát huy tối đa năng lực, tài năng và cống hiến tối đa cho doanh nghiệp cũng như cam kết gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Thứ hai, doanh nghiệp chưa thiết kế và xây dựng được cho mình một kế hoạch đãi ngộ nhân lực trong đó có ĐNNLPTC để thu hút nguồn nhân lực tài năng trẻ, nguồn nhân lực thuộc thế hệ Gen Z tại Việt Nam mà vẫn chỉ lệ thuộc thụ động vào các chế độ đãi ngộ nhân lực sẵn có được phổ biến và áp dụng chung trong tập đoàn.

Thứ ba, doanh nghiệp chưa đưa ra được các chương trình hoạt động giao lưu nội bộ mang tính chất định kỳ và đa dạng về hình thức để thúc đẩy động lực và tính sáng tạo của người lao động trong việc đề xuất các ý kiến đề

cải thiện không gian làm thân thiện hơn, đồng thời giúp người lao động có thêm sự giao lưu, trao đổi gắn kết ngoài công việc giúp giảm bớt các xung đột văn hóa.

Thứ tư, việc bố trí sử dụng người lao động còn theo các quy định chung chung, áp đặt theo chỉ đạo chủ quan cảm tính của quản lý trực tiếp khiến cho công việc quá nhiều, người lao động phải làm thêm giờ để đảm bảo chất lượng và thời gian hoàn thành công việc và đây cũng chính là nguyên nhân dẫn đến người lao động gặp khó khăn trong việc cân bằng công việc với cuộc sống.

Cuối cùng, trong công tác đào tạo bồi dưỡng, việc xây dựng và thiết kế số lượng và hình thức đào tạo doanh nghiệp còn phù thuộc một cách thụ động vào các chương trình có sẵn của tập đoàn mà không xây dựng, điều chỉnh để phù hợp hơn với đặc tính của nguồn nhân lực Việt Nam và nguồn nhân lực tại mỗi địa phương nơi Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam đặt nhà máy sản xuất và văn phòng hoạt động, phù hợp với trình độ và nhu cầu đào tạo riêng của nguồn nhân lực của doanh nghiệp tại thị trường Việt Nam.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC PHI TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TNHH HENKEL ADHESIVE TECHNOLOGIES VIỆT NAM

3.1 Mục tiêu, định hướng phát triển Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam trong thời gian gian tới

3.1.1 Định hướng

Trong thời đại công nghệ 4.0 bùng nổ, vừa là cơ hội cho các sản phẩm mang tính toàn cầu của doanh nghiệp có thể tiếp cận rộng rãi hơn tới các khách hàng trong nước, vừa là thách thức khi cũng có nhiều hơn các doanh nghiệp mạnh của nước ngoài xâm nhập thị trường Việt Nam cũng như các doanh nghiệp Việt Nam nhanh chóng phát triển và tiếp thu các thành tựu công nghệ thông tin mới đòi hỏi doanh nghiệp phải cải tiến không ngừng, phải biết phát huy thế mạnh vốn có, khắc phục các nhược điểm để tăng khả năng cạnh tranh. Ban lãnh đạo Henkel xác định con người chính là chìa khóa quyết định sự phát triển mạnh mẽ và bền vững của doanh nghiệp. Chính vì vậy, Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam chủ trương tập trung nhiều nhất cho việc xây dựng đội ngũ người lao động giỏi về nghiệp vụ và chuyên nghiệp trong phong cách làm việc, đồng thời quan tâm nhiều hơn đến đãi ngộ nhân lực, đặc biệt là ĐNNLPTC. Lãnh đạo Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam xác định các ĐNNLPTC chính là các chiến lược nhân sự mang tính chất lâu dài, cần được thực hiện thường xuyên; là giải pháp bền vững để thu hút, gìn giữ nhân tài cho tổ chức. Bên cạnh đó, việc xây dựng, thiết kế, điều chỉnh và triển khai ĐNNLPTC cho người lao động đòi hỏi phải sử dụng đồng bộ các công cụ và chính sách đảm bảo cân đối giữa lợi ích thu được và chi phí tiến hành. Định hướng điều chỉnh và phát triển hơn nữa các

ĐNNLPTC trong thời gian tới sẽ là phát huy những điểm mạnh đã đạt được và khắc phục triệt để những thiếu sót, hạn chế còn tồn tại trước đây.

3.1.2 Mục tiêu

Mục tiêu của Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam trong năm 2023 đã được ban lãnh đạo đưa ra đầu năm, được coi là kim chỉ nam cho các hoạt động của Công ty định hướng tới năm 2023. Với mục tiêu và phương châm là “Năm 2025 trở thành doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài đứng đầu trong mảng sản xuất chất kết dính trong công nghiệp tại thị trường Việt nam, năm 2030 có tổng doanh thu đạt 150 triệu Euro và thương hiệu được khách hàng tin lựa chọn trong lĩnh vực điện tử thông qua việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ chất kết dính có chất lượng cam kết theo kỳ vọng của khách hàng đó là: “Chất lượng – Giá thành – Bảo hành”.”

Dựa trên cơ sở định hướng chiến lược phát triển của doanh nghiệp thì trong kế hoạch phát triển giai đoạn 2020 – 2025, Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt nam đã đặt ra một số mục tiêu phát triển cụ thể như sau:

Đảm bảo tốc độ tăng trưởng bình quân 10 – 12%/năm và duy trì các chỉ số sinh lời trên vốn chủ sở hữu.

Phát triển mạng lưới khách hàng trên phạm vi toàn quốc, thị trường mục tiêu của ngành Điện tử là miền Bắc và các ngành kinh doanh còn lại là miền Nam, đặc biệt chú trọng vào các khách hàng trọng yếu.

Đứng đầu về chất lượng sản phẩm và dịch vụ, thông qua sự thừa nhận của khách hàng và các tổ chức đánh giá có uy tín cao.

Nâng cao tính chuyên nghiệp và hiệu quả, thông qua việc ứng dụng các hệ thống quản lý tiên tiến.

Tập trung đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, nghiên cứu và áp dụng các chế độ chính sách đãi ngộ nhân lực mới, đặc biệt

là ĐNNLPTC để thu hút nhân tài, phục vụ cho chiến lược phát triển dài hạn và bền vững của doanh nghiệp.

Xây dựng môi trường làm việc “Thân thiện & Chuyên nghiệp”.

Tham gia đóng góp cho các hoạt động xã hội nhằm nâng cao hình ảnh thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp.

Ngoài các mục tiêu cụ thể dự kiến phải thực hiện của doanh nghiệp trong các năm tiếp theo thì doanh nghiệp cũng cần hướng hoạt động của mình để thực hiện các mục tiêu, kế hoạch dài hạn quan trọng khác là:

Mở rộng thị trường hơn tại miền Bắc và thâm nhập thêm thị trường miền Trung, tiến tới độ phủ kinh doanh trên khắp cả nước.

Đa dạng hóa các danh mục sản phẩm, dịch vụ, hướng tới một doanh nghiệp có khả năng cung ứng không chỉ là sản phẩm đơn thuần mà là giải pháp công nghệ trọn bộ cho khách hàng.

Duy trì và phát triển mạng lưới văn phòng đại diện nhằm chiếm lĩnh thị trường miền Bắc, đồng thời thâm nhập thêm tại thị trường miền Trung.

Tạo ra được sự gắn bó thân thiết giữa doanh nghiệp với các khách hàng trung thành, khách hàng lớn, nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hiệu quả và luôn cảm thấy thoải mái, thân thiện

3.1.3 Phương hướng hoàn thiện đội ngũ nhân lực phi tài chính của Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam

Để hoàn thiện ĐNNLPTC, tạo động lực mạnh mẽ, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, thúc đẩy hiệu quả sản xuất kinh doanh, đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ phát triển của doanh nghiệp đến năm 2030 của Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam thì các phương hướng hoàn thiện chế độ chính sách ĐNNLPTC của doanh nghiệp được đề xuất cần hướng tới các mục tiêu sau:

Đảm bảo thực thi và tuân thủ đầy đủ các quy định của pháp luật.

Thúc đẩy người lao động làm việc một cách tự giác và chủ động thông qua việc tạo ra môi trường làm việc có quy định trách nhiệm quyền hạn rõ ràng và công khai.

Nắm bắt và thấu hiểu nhu cầu của người lao động, cân đối năng lực của doanh nghiệp để đề xuất các hình thức ĐNNLPTC cụ thể. Đồng thời thông qua việc hỗ trợ người lao động đạt được các mục tiêu, nhu cầu cá nhân để hướng đến và đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp kể cả trong ngắn hạn và dài hạn.

Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực hiện tại, đồng thời thu hút những nhân lực giỏi, tài năng bên ngoài về làm việc cho doanh nghiệp nhằm duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng các yêu cầu phát triển của doanh nghiệp.

Kết hợp hài hòa giữa ĐNNLPTC và đãi ngộ nhân lực tài chính để có thể khắc phục tồn tại, thiếu sót của các chế độ đãi ngộ nhân lực hiện tại. Ưu tiên hoàn thiện chính sách đánh giá nhân viên, đãi ngộ thông qua công việc và cải tiến hệ thống học tập và đào tạo đa ngôn ngữ, đáp ứng các nguyên tắc sau:

Tác động lớn: Sự thay đổi về lợi ích được đãi ngộ phải có tác động đủ lớn để khuyến khích người lao động tăng năng suất và hiệu quả hơn.

Công khai, minh bạch: Toàn bộ người lao động trong doanh nghiệp phải được đảm bảo hiểu rõ về chế độ chính sách và các hình thức ĐNNLPTC mới hoặc sửa đổi của doanh nghiệp.

Công bằng và hợp lý: Các mục tiêu và tiêu chí phục vụ cho chính sách ĐNNLPTC phải rõ ràng, thực tế và đo lường được, đủ để phục vụ cho sự phân biệt giữa người làm tốt và người làm không tốt.

Đơn giản: Chính sách ĐNNLPTC phải dễ quản lý và chỉ bao gồm các tiêu chí quan trọng theo định hướng phát triển và các mục tiêu (ngắn hạn và dài hạn) của doanh nghiệp.

Linh hoạt: Có thể chỉnh sửa theo nhu cầu thay đổi và phát triển của doanh nghiệp trong từng thời kỳ.

Cạnh tranh: Chế độ chính sách ĐNNLPTC cần vươn đến sự thỏa mãn của số đông người lao động nhưng phải dựa trên sự cống hiến, giá trị công việc của từng cá nhân đối với doanh nghiệp nhằm đảm bảo tính cạnh tranh để phát triển trong nội bộ cũng như bên ngoài (để thu hút lao động giỏi).

3.2 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam

3.2.1 Hoàn thiện đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua công việc

3.2.1.1 Thiết kế và xây dựng các đãi ngộ nhân lực phi tài chính cho cá nhân xuất sắc

Để tạo ra một bản sắc và cá tính gắn kết khi từng cá nhân tạo sẽ không hề dễ dàng nếu quản lý lãnh đạo không thực sự quan tâm đến toàn bộ doanh nghiệp. Một vài giải pháp để thiết kế và xây dựng các ĐNNLPTC cho cá nhân xuất sắc như:

Cho thấy mức độ đóng góp cụ thể của các cá nhân và cho phép họ đầu tư vào các mục tiêu và tầm nhìn của doanh nghiệp, đồng thời giúp họ hiểu được vai trò quan trọng mà họ có thể đóng trong việc biến điều này thành hiện thực.

Xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả hoàn thành công việc với mức độ xuất sắc, ví dụ vượt 200% mục tiêu đề ra và đi kèm với cách hình thức ĐNNLPTC cho các mức vượt xuất sắc cụ thể; công khai và tuyên truyền đầy đủ về các tiêu chí đãi ngộ này cho toàn bộ đội ngũ nhân viên.

Đối với các ý tưởng sáng tạo giúp cải thiện hiệu suất hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp hay các ý tưởng khởi nghiệp hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thì cần xây dựng bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả

rõ ràng và công khai các hình thức đãi ngộ bao gồm cả ĐNNLPTC tương ứng với từng mức độ thành công của các ý tưởng này.

3.2.1.2 Công tác sử dụng, bố trí nhân sự

Thực trạng cho thấy công tác phân công công việc cho người lao động tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam đã được chú trọng và tuân theo một số quy định và tiêu chuẩn sẵn có của tập đoàn nhưng cần hoàn thiện hơn nữa. Việc sắp xếp bố trí công việc cho người lao động phù hợp với trình độ chuyên môn, sở trường sẽ giúp người lao động phát huy hết năng lực và tạo cho họ niềm hứng khởi với công việc được giao. Nếu người lao động mà thiếu năng lực, họ sẽ không làm tròn nhiệm vụ, nếu người lao động có trình độ chuyên môn vượt cấp, họ sẽ thực hiện chính đáng công việc nhưng lại không thỏa mãn, nếu người lao động làm công việc phù hợp với khả năng, chắc chắn họ sẽ hoàn thành tốt công việc và thỏa mãn nội tâm.

Bên cạnh việc phát huy hơn nữa hiệu quả của việc sử dụng của ứng dụng “Chợ việc làm nội bộ” (Internal Job Market) để người lao động có thể tiếp cận các cơ hội công việc mới ngay trong nội bộ doanh nghiệp thì bộ phận nhân sự cũng cần đưa ra các giải pháp để có thể thực luân chuyển công việc (chuyển người lao động lập trình qua một số công việc khác hay các dự án khác có mức độ phức tạp tương tự) để nhằm giảm sự nhàm chán trong công việc của người lao động phải làm mãi một công việc hay ở mãi một vị trí chức danh. Điều này đồng thời giúp cho họ có thể làm được nhiều công việc khác, sẽ làm tăng tính linh hoạt trong lao động, tăng cường và tiếp thu thêm nhiều năng lực kỹ năng mới khiến người lao động sẽ cảm thấy có động lực cao hơn, năng suất lao động tăng và tổng thời gian lao động giảm.

Đồng thời, nếu có điều kiện, doanh nghiệp có thể thiết kế lại công việc để đa dạng hóa công việc với các mục tiêu công việc tăng thêm tính thử thách, hấp dẫn đối với người lao động. Điều này sẽ góp phần lớn tạo sự hứng thú,

tăng khả năng thích nghi và sáng tạo của người lao động, đặc biệt là lao động trẻ. Bên cạnh đó, cần thực hiện điều tra khảo sát về mong muốn nguyện vọng, sở trường của người lao động để sắp xếp bố trí công việc tối ưu với kỳ vọng của họ để duy trì động lực và sự hứng thú làm việc và cống hiến. Những điều chỉnh này sẽ giúp các ĐNNLPTC thông qua sử dụng, bố trí nhân sự đạt hiệu quả cao hơn khi người lao động vừa phấn đấu học hỏi và nâng cao tay nghề chuyên môn để thực hiện tốt công việc tốt hơn, tạo lòng tin trong tập thể. Doanh nghiệp có thể cân nhắc phương án để một số nhân sự làm ở bộ phận quản lý kiêm nhiệm thêm công việc phù hợp với khả năng và năng lực của họ nhằm tránh sự đơn điệu, nhàm chán khi chỉ thực hiện một công việc duy nhất trong thời gian dài. Tuy nhiên, đi kèm với giải pháp này thì doanh nghiệp cũng cần phải có một số chính sách đãi ngộ cho phù hợp để có thể khuyến khích và kích thích họ làm việc hăng say với năng suất lao động cao.

Cuối cùng, về các vị trí, chức năng và nhiệm vụ của mỗi vị trí chức danh, cần cập nhật bảng mô tả công việc, bảng phân công nhiệm vụ, quyền hạn kịp thời, rõ ràng để người lao động, đặc biệt là những lao động mới gia nhập đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp có thể biết và thực hiện đúng công việc cũng như biết được đúng đủ quyền hạn và trách nhiệm của mình. Doanh nghiệp cần hoàn thiện công tác phân tích công việc định kỳ ít nhất 2 lần/năm để có thể xem xét lại tính chất công việc. Cần chú trọng việc tiến hành phân công công việc hợp lý, nhằm tận dụng tối đa năng suất theo từng người lao động, hạn chế công tác làm thêm giờ, giải quyết vấn đề tổng thời gian làm việc trung bình cao hơn mức tiêu chuẩn tại Henkel, khiến cho người lao động cảm thấy mất cân bằng trong cuộc sống như đã đề cập trong phần thực trạng.

3.2.1.3 Điều tra và đánh giá về tiềm năng và cơ hội sử dụng nhân lực trẻ

Nghiên cứu, thiết kế và xây dựng các ĐNNLPTC bổ sung và sửa đổi các ĐNNLPTC hiện có để thu hút nguồn nhân lực trẻ tài năng: Bộ phận nhân

sự của doanh nghiệp cần triển khai nghiên cứu đầy đủ bổ sung về những thay đổi của thị trường lao động, lực lượng lao động trong thời kỳ gần đây, đặc biệt là sau đại dịch Covid-19 và các đặc điểm của nguồn nhân lực trẻ tài năng thuộc thế hệ GenX, GenZ để có thể có điều chỉnh hoặc đề xuất mới các quy trình trong công tác tuyển dụng và các ĐNNLPTC phù hợp để thu hút được nguồn nhân lực này vào làm việc tại doanh nghiệp. Ngoài ra, cần phải đẩy mạnh quảng bá hình ảnh và uy tín của tập đoàn, doanh nghiệp tại thị trường Việt Nam để các chế độ chính sách ĐNNLPTC của tập đoàn, doanh nghiệp được nhiều người lao động biết tới, từ đó có thể giúp doanh nghiệp làm dồi dào thêm nguồn nhân lực tiềm năng cũng như chất lượng của nó.

3.2.2 Hoàn thiện đãi ngộ nhân lực phi tài chính thông qua môi trường làm việc

3.2.2.1 Vấn đề về tổng thời gian làm việc trung bình

Bên cạnh việc chú trọng việc phân công công việc hợp lý để giúp tăng năng suất lao động giảm giờ làm thì doanh nghiệp cần phải nghiêm túc điều tra rà soát lại vấn đề tổng thời gian làm việc trung bình cao hơn thời gian làm việc tiêu chuẩn từ 30 phút tới 1 giờ 45 phút trong năm 2022. Bộ phận nhân sự cần tiến hành điều tra khảo sát để tìm ra các nguyên nhân chính gây ra tình trạng này đồng thời lấy ý kiến khảo sát của chính người lao động về các đề xuất giúp từng bước giải quyết vấn đề này.

Ngoài ra, bộ phận nhân sự cũng cần triển khai các dự án nghiên cứu các khung giờ nghỉ ngơi linh hoạt và hiệu quả giúp người lao động có thể duy trì được thể trạng sức khỏe tốt, tránh tình trạng làm việc với tổng thời gian làm việc kéo dài hơn tiêu chuẩn đồng thời lại diễn ra liên tục có thể gây ảnh hưởng xấu tới sức khỏe của người lao động vô hình chung làm giảm năng suất lao động khiến thời gian thực hiện công việc tăng lên.

3.2.2.2 Những vấn đề liên quan đến xung đột văn hóa cấp bậc

Thiết kế và xây dựng các chương trình tọa đàm tìm hiểu văn hóa doanh nghiệp và văn hóa quan hệ cấp bậc trong tổ chức giữa các quốc gia khác nhau:

Tận dụng các định dạng và công cụ kết nối chức tuyến để triển khai các chương trình tọa đàm với các chủ đề liên quan đến sự khác biệt văn hóa giữa các quốc gia. Các tọa đàm này hoàn toàn có thể mời diễn giả là chính những cán bộ quản lý, nhân viên trong doanh nghiệp đến từ các quốc gia khác nhau. Điều này giúp đội ngũ nhân viên có thể nắm bắt được những khác biệt trong văn hóa của các quốc gia khác nhau, đồng thời tạo được kênh giao tiếp giúp chinh những nhân viên đến từ các quốc gia khác có thể chia sẻ về những suy nghĩ và cảm xúc của họ trước những khác biệt văn hóa này.

Thêm vào đó, doanh nghiệp có thể chủ động tiến hành các cuộc khảo sát nội bộ để thăm dò và lấy ý kiến khách quan của tất cả đội ngũ nhân viên về thực trạng quan hệ cấp bậc trong doanh nghiệp và các đề xuất các giải pháp để loại bỏ các hạn chế nếu có, giúp cải thiện môi quan hệ giữa quản lý lãnh đạo và nhân viên trong doanh nghiệp.

3.2.2.3 Vấn đề liên quan tính thân thiện của không gian làm việc

Về cơ bản, công tác xây dựng môi trường làm việc và điều kiện làm việc đã được doanh nghiệp quan tâm và đáp ứng tốt nên đã đạt được những thành quả đáng ghi nhận như kết quả khảo sát đánh giá đã nêu ở phần thực trạng. Nhưng trong đó, vẫn cần hoàn thiện thêm công tác xây dựng môi trường làm việc và điều kiện làm việc để đáp ứng đúng, đủ, kịp thời nhu cầu của người lao động. Cụ thể, một số lao động, đặc biệt là các lao động trong giai đoạn mới đi làm tại doanh nghiệp đang cảm thấy trang thiết bị hoàn thành công việc chưa được trang bị một cách tối ưu, chưa đáp ứng được đúng và đủ theo tiến độ yêu cầu. Bên cạnh những không gian chính cũng cần lưu ý đến

không gian linh hoạt bằng cách sử dụng nhiều vách ngăn di động để có thể tạo các không gian nhỏ nghỉ ngơi, uống nước giữa giờ, nơi mọi người có điều kiện giao lưu và trao đổi công việc ngắn với nhau. Không gian văn phòng nên tận dụng tối đa ánh sáng tự nhiên bằng cách mở tối đa các cửa sổ để lấy sáng.

Việc kiểm tra, bảo dưỡng định kỳ cũng cần được chú trọng. Doanh nghiệp cần nhận thức được tầm quan trọng của việc đầu tư vào kiểm tra, bảo dưỡng định kỳ sau khi đầu tư máy móc mới cần thiết cho người lao động sẽ tiết kiệm được khoản tiền hợp lý, đồng thời duy trì đúng mức khấu hao tài sản nhưng vẫn đảm bảo đúng đủ nhu cầu của người lao động. Khoản tiền tiết kiệm được cũng sẽ có thể dùng vào việc đầu tư nhưng trang thiết bị mới cần thiết, phục vụ đúng nhu cầu của dự án cũng như nhu cầu phát sinh của người lao động.

Nghiên cứu và triển khai các phương án để nhân viên có thể cá nhân hóa nơi làm việc để tạo không khí làm việc thoải mái: Có thể thiết kế và xây dựng các chương trình hay phong trào, những cuộc thi nhỏ mang tính chất khuyến khích ngay giữa các phòng ban, đội nhóm của doanh nghiệp đổi mới không gian làm việc. Việc này sẽ giúp doanh nghiệp không những đạt được mục tiêu cải thiện đổi mới không gian làm việc mà còn giúp tâm lý nhân viên thấy thoải mái và khích lệ khi họ cảm giác được tôn trọng và quan tâm đến ý kiến cá nhân và tăng sự liên kết trong đội ngũ nhân viên của các phòng ban, đội nhóm.

Bên cạnh đó, cũng có thể kết hợp giữa các tiêu chuẩn và định dạng thống nhất của tập đoàn với các thiết kế văn phòng nơi làm việc của các doanh nghiệp khác đã thành công trong việc tạo môi trường làm việc tươi mới, thân thiện để có những giải pháp điều chỉnh lại thiết kế, trang trí văn phòng, nơi làm việc có thể tạo tinh thần thoải mái cho nhân viên, tăng hiệu quả thực hiện công việc.

3.2.3 Hoàn thiện dải ngộ nhân lực phi tài chính thông qua đào tạo phát triển

Bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế trong những thập kỷ gần đây và hệ quả của đại dịch Covid-19 trong giai đoạn 2020 – 2022 đã khiến cho sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp với nhau để tồn tại và phát triển ngày càng trở nên khốc liệt hơn. Cuộc cạnh tranh đó thể hiện trên tất cả bình diện: khoa học, công nghệ, năng lực tài chính, năng lực quản trị, chất lượng sản phẩm dịch vụ, giá cả, v.v... Tuy nhiên, như đã phân tích trong cơ sở lý luận, chính yếu tố con người sẽ là sức mạnh tiềm ẩn giúp doanh nghiệp có thể xây dựng và duy trì năng lực cạnh tranh bền vững trước những thách thức này. Vì vậy, việc đầu tư vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là điều tất yếu được doanh nghiệp chú trọng quan tâm. Mặc dù các tổ chức doanh nghiệp đều nhận thức được tầm quan trọng của công tác ĐNNLPTC nói chung và ĐNNLPTC thông qua đào tạo và phát triển nói riêng thì còn chưa phát huy hết năng lực và hiệu quả trong quản trị nhân sự để thực hiện mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

Như phân tích trong phần thực trạng, mặc dù Henkel là một doanh nghiệp có hệ thống đào tạo quy mô, bài bản với hình thức và nội dung đào tạo đa dạng và phong phú nhưng qua kết quả điều tra khảo sát đối với người lao động tại đây, thực trạng thực hiện ĐNNLPTC thông qua đào tạo phát triển tại doanh nghiệp này vẫn còn một số vấn đề bất cập và hạn chế nhất định làm giảm hiệu quả đào tạo phát triển. Một trong những nguyên nhân cơ bản là Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam vẫn còn lệ thuộc nhiều vào những hệ thống, phương pháp, giải pháp có sẵn từ tập đoàn mà chưa chủ động điều chỉnh phù hợp với bối cảnh địa phương. Trong phạm vi bài luận văn của mình, tác giả muốn đưa ra một vài giải pháp phương pháp về tổ chức công tác ĐNNLPTC thông qua đào tạo phát triển nguồn nhân lực

nhằm hướng tới tính hiệu quả khi triển khai cho người lao động dựa trên các hạn chế đã đưa ra trong phân thực trạng.

3.2.3.1 Vấn đề về ngôn ngữ của các chương trình đào tạo

Cần nghiên cứu các phương án để có thể giúp hệ thống và các chương trình học tập đào tạo có thể tiếp cận được với lượng nhân viên tối đa trong doanh nghiệp:

Nghiên cứu và triển khai các chương trình đào tạo quan trọng dưới dạng ngôn ngữ Tiếng Việt hoặc song ngữ để nhân viên của doanh nghiệp có thể lựa chọn ngôn ngữ mà họ cảm thấy thuận tiện khi tiếp thu kiến thức đào tạo. Các kiến thức đào tạo cần được chú trọng triển khai trước việc nâng cao năng lực ngoại ngữ cho nhân viên vì đây là mục tiêu chỉ có thể triển khai trong dài hạn.

Đồng thời, cần thiết kế và triển khai các chương trình khuyến khích nhân viên tăng cường năng lực ngoại ngữ để có thể chủ động tiếp cận kho các tài liệu học tập và chương trình đào tạo phong phú đa dạng sẵn có của doanh nghiệp, tránh lãng phí tài nguyên và cơ hội cho nguồn nhân lực tại Việt nam.

3.2.3.2 Vấn đề về số lượng các chương trình đào tạo

Trước hết doanh nghiệp cần có những khảo sát về nhu cầu được đào tạo, bồi dưỡng của người lao động để có những thông tin làm cơ sở căn cứ xây dựng các kế hoạch và phương án đào tạo, chương trình đào tạo đúng đối tượng, đúng thời kỳ, phù hợp với nhu cầu và lợi ích của doanh nghiệp.

Sau đó, doanh nghiệp cần tiến hành xây dựng chiến lược đào tạo định kỳ theo tháng, quý, năm và khảo sát tính phù hợp về mặt thời gian của các chương trình đào tạo này với chu kỳ vận hành của doanh nghiệp nói chung hay chu kỳ làm việc của mỗi vị trí chức danh nói riêng: ví dụ như vào những tuần cuối quý và tháng cuối năm là các thời điểm mà nhân viên phòng kinh doanh và phòng kế toán sẽ rất bận nên nếu sắp xếp nhiều chương trình đào tạo

vào những thời điểm này sẽ không hợp lý và làm giảm hiệu quả đào tạo, nhiều người lao động có thể không tham dự được hoặc bỏ dở chương trình đào tạo do yêu cầu của công việc khiến cho họ không thể đảm bảo tham gia đủ số lượng chương trình đào tạo đã đăng ký; trái lại doanh nghiệp vẫn tốn chi phí tổ chức nhiều chương trình đào tạo nhưng không đảm bảo đủ số lượng nhân viên tham gia để tối ưu hóa chi phí, gây thiệt hại cho doanh nghiệp. Việc có kế hoạch đào tạo rõ ràng dựa trên kết quả điều tra khảo sát sẽ làm tăng tính phù hợp về mặt thời gian và tối ưu hóa được số lượng các khóa hay chương trình đào tạo cần được tổ chức cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

3.2.3.3 Vấn đề về hình thức các chương trình đào tạo

Doanh nghiệp cần cân đối việc tăng cường triển khai lại hình thức đào tạo trực tiếp thay vì đào tạo trực tuyến để người lao động có thể tăng cường kỹ năng tương tác trực tiếp. Mặc dù chi phí triển khai đào tạo trực tiếp cao hơn đào tạo trực tuyến nhưng hiệu quả đào tạo sẽ cao hơn và tăng cường được giao tiếp trao đổi kiến thức kinh nghiệm giữa các nhân viên trong doanh nghiệp với nhau và với các đồng nghiệp nước ngoài.

Mặt khác, doanh nghiệp cũng cần tiếp tục chú trọng thêm các loại hình đào tạo phù hợp với yêu cầu và định hướng cho sự phát triển bền vững của toàn doanh nghiệp. Ngoài các hình thức đã được doanh nghiệp áp dụng đối hiệu quả như đào tạo kèm cặp chỉ bảo, hội nghị, thảo luận, học tập trung ngắn hạn tại trung tâm đào tạo, thì Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam nên mở rộng theo hướng: Tăng cường mở rộng giao lưu hợp tác quốc tế về đào tạo và phát triển, đặc biệt là các chương trình đào tạo có sự tham gia giảng dạy trực tiếp của các chuyên gia nước ngoài hoặc các chuyên gia của các đối tác của doanh nghiệp. Doanh nghiệp nên đưa thêm các nội dung đào tạo bổ trợ vào các chương trình đào tạo và phát triển đội ngũ nhân lực của mình như bổ sung và nâng cao hơn nữa các kỹ năng làm việc trên nền tảng công nghệ số.

3.3 Một số khuyến nghị với Cơ quan quản lý Nhà nước

Đưa ra các chính sách hỗ trợ cho các doanh nghiệp nhằm tăng cường ĐNNLPTC cho nhân viên, đặc biệt là cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Các chính sách này có thể bao gồm chương trình đào tạo và phát triển, các hoạt động ngoại khóa, chương trình tài trợ cho các dự án tình nguyện.

Thúc đẩy các doanh nghiệp tạo ra môi trường làm việc tốt hơn bằng cách tăng cường tính minh bạch và công bằng trong quy trình đánh giá và thăng tiến công việc. Điều này giúp đảm bảo rằng nhân viên được đánh giá công bằng, và có thể nhận được các cơ hội thăng tiến công việc dựa trên năng lực và đóng góp của họ.

Đưa ra các chính sách khuyến khích các doanh nghiệp tạo ra các công việc có ý nghĩa và thú vị, giúp tăng cường động lực và đam mê của nhân viên. Các chính sách này có thể bao gồm giảm thuế hoặc các khoản tài trợ cho các công ty tạo ra các công việc có ý nghĩa với xã hội và môi trường.

Phát triển các chương trình khuyến khích các doanh nghiệp đầu tư vào các hoạt động đào tạo và phát triển nhân viên, giúp tăng cường sự chuyên nghiệp hóa và nâng cao năng lực của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Đưa ra các chính sách khuyến khích các doanh nghiệp tạo ra các phúc lợi hấp dẫn cho nhân viên, giúp nâng cao chất lượng cuộc sống và tăng cường sự hài lòng của nhân viên. Các chính sách này có thể bao gồm các chương trình bảo hiểm, các kế hoạch nghỉ phép và các hoạt động ngoại khóa.

Vì vậy, để tăng cường ĐNNLPTC trong doanh nghiệp, Nhà nước có thể đưa ra các chính sách khuyến khích các doanh nghiệp tạo ra một môi trường làm việc tốt hơn, thúc đẩy các công việc có ý nghĩa và thú vị, đầu tư vào đào tạo và phát triển nhân viên. Những chính sách này sẽ giúp tăng cường năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp, đồng thời giúp nâng cao chất lượng cuộc sống và sự hài lòng của nhân viên.

KẾT LUẬN

Đãi ngộ nhân lực nói chung và Đãi ngộ nhân lực phi tài chính nói riêng ngày càng trở thành vấn đề cấp thiết với hầu hết các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài và hoạt động sản xuất kinh doanh trong môi trường có tính cạnh tranh cao. Bởi người lao động là những người trực tiếp đóng góp cho sự phát triển của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp quan tâm công tác đãi ngộ nhân lực trong đó có đãi ngộ nhân lực phi tài chính cho người lao động thì sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, tăng sự gắn kết với tổ chức doanh nghiệp; vừa góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh chung, vừa nâng cao năng suất lao động và động lực làm việc của chính người lao động.

Vì vậy, vấn đề làm thế nào để doanh nghiệp thông qua đãi ngộ nhân lực và đãi ngộ nhân lực phi tài chính để giúp người lao động đạt kết quả cao nhất trong công việc và đem lại kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh cao cho doanh nghiệp là vấn đề hết sức cần thiết của mỗi doanh nghiệp hiện nay. Sự thành công hay thất bại của chiến lược nhân sự của doanh nghiệp hiện nay chịu ảnh hưởng lớn của việc doanh nghiệp đó có thiết kế, xây dựng và thực hiện được các đãi ngộ nhân lực, đặc biệt là đãi ngộ nhân lực phi tài chính một cách tối ưu và hiệu quả hay không.

Chương 1, luận văn đã trình các cơ sở lý luận cơ bản về đãi ngộ nhân lực và cụ thể đối ĐNNLPTC bao gồm: Khái niệm về ĐNNLPTC; nội dung của ĐNNLPTC, các nhân tố ảnh hưởng tới ĐNNLPTC và các tiêu chí đánh giá kết quả ĐNNLPTC. Đồng thời, trong chương 1 luận văn cũng đã đưa ra một số kinh nghiệm về ĐNNLPTC của một số doanh nghiệp cả trong nước và ngoài nước nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam.

Chương 2, luận văn đã phân tích thực trạng ĐNNLPTC tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam, từ việc trình bày và phân tích về thực trạng thực hiện ĐNNLPTC tại doanh nghiệp cũng như kết quả điều tra khảo sát do tác giả thực hiện, về các nhân tố ảnh hưởng tới ĐNNLPTC của doanh nghiệp, luận văn đã chỉ ra các ưu điểm, thành tựu đạt được cũng như những hạn chế và nguyên nhân trong công tác tạo thực hiện ĐNNLPTC tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam.

Chương 3, tác giả dựa trên định hướng phát triển của Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam đề xuất một số các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác ĐNNLPTC tại doanh nghiệp như:

Thiết kế và xây dựng các ĐNNLPTC cho cá nhân xuất sắc

Điều tra và đánh giá về tiềm năng và cơ hội sử dụng nhân lực trẻ

Giải quyết vấn đề về tổng thời gian làm việc trung bình dài hơn thời gian làm việc tiêu chuẩn.

Tổ chức hoạt động tập thể giao lưu để tạo cơ sở giảm các xung đột do khác biệt về văn hóa cấp bậc gây ra.

Chú trọng điều chỉnh và bổ sung ngôn ngữ tiếng Việt đối với các chương trình và nội dung đào tạo.

Những nhóm giải pháp này đã phân nào cơ bản khắc phục được những tồn tại, hạn chế trong công tác ĐNNLPTC tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam. Tác giả mong rằng những góp ý trên sẽ có tác động tích cực hơn nữa đối với người lao động, hơn nữa tạo sự công bằng, ổn định, yên tâm công tác và gắn bó lâu dài giữa người lao động với doanh nghiệp, từ đó giúp người lao động sẽ nỗ lực phát huy hết khả năng của bản thân để mang lại hiệu quả cao nhất trong công việc, đồng thời giúp doanh nghiệp có thể thực hiện được mục tiêu và chiến lược phát triển bền vững trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

- [1] Diễn đàn doanh nghiệp, “*Người lao động đang quan tâm đến điều gì ngoài lương?*”, 2019. Được tải về từ: <https://dantri.com.vn/lao-dong-viec-lam/nguoi-lao-dong-dang-quan-tam-den-dieu-gi-ngoai-luong-20190915075420414.htm>, truy cập ngày 03/12/2022.
- [2] Đại học Lao động – Xã hội, Đại học Thương mại, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội (2020), “*Kỷ yếu hội thảo quốc gia năm 2020 – Phát triển nguồn nhân lực định hướng công dân toàn cầu*”, 2020.
- [3] Đỗ Thị Bích Hồng (2011), “*Các giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống lãi ngộ ở các ngân hàng thương mại*”, Phòng Xây dựng và phát triển chiến lược Viện chiến lược Ngân hàng. Được tải về từ: https://www.sbv.gov.vn/webcenter/portal/vi/menu/sm/chitiet/inbaiviet?dDocName=CNTHWEBAP01162513594&_afrLoop=6057988695463100#%40%3F_afrLoop%3D6057988695463100%26centerWidth%3D100%2525%26dDocName%3DCNTHWEBAP01162513594%26leftWidth%3D0%2525%26pageTemplate%3D%252Foracle%252Fwebcenter%252Fsiteresources%252FscopedMD%252Fs8bba98ff_4cbb_40b8_beee_296c916a23ed%252FsiteTemplate%252Fgsreb7f299f_0d88_4514_a092_2e830e01a86%252FTemplate.jspx%26rightWidth%3D0%2525%26showFooter%3Dfalse%26showHeader%3Dfalse%26_adf.ctrl-state%3D8w0stk63y_4, truy cập ngày 03/12/2022.
- [4] Hoàng Văn Hải (2011), “*Đổi mới chính sách lãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp thời kỳ hậu gia nhập WTO*”, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN - Kinh tế và Kinh doanh 27, 135-141. Được tải về từ:
- [5] <https://js.vnu.edu.vn/EAB/article/view/820/790>, truy cập ngày 04/12/2022.

- [6] Ngô Kim Thanh (2009), “*Giáo trình Quản trị chiến lược*”. NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
- [7] Nguyễn Văn Dương (2021), “*Phân cấp, phân quyền trong quản trị doanh nghiệp – Lý luận và thực tiễn ở Việt Nam*”. Được tải về từ: <https://luatduonggia.vn/phan-cap-phan-quyen-trong-quan-tri-doanh-nghiep/>, truy cập ngày 30/12/2022.
- [8] Phạm Đức Toàn (2022), “*Động lực làm việc và đãi ngộ, khen thưởng*”, Tạp chí Quản lý Nhà nước. Được tải về từ: <https://www.quanlynhanuoc.vn/2022/04/23/dong-luc-lam-viec-va-dai-ngo-khen-thuong/>, truy cập ngày 03/12/2022.
- [9] Trần Kim Dung (2006), NXB Thống kê, “*Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*”.
- [10] ITDR (2020), “*Những vấn đề cơ bản về phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao*”. Được tải về từ: http://itdr.org.vn/nghien_cuu/nhung-van-de-co-ban-ve-phat-trien-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao/#:~:text=Theo%20T%E1%BB%95%20ch%E1%BB%A9c%20lao%20%C4%91%E1%BB%99ng,nghi%E1%BB%87p%20ph%C3%A1t%20tri%E1%BB%83n%20x%C3%A3%20h%E1%BB%99i., truy cập ngày 01/07/2022.
- [11] Vũ Dũng (2006), “*Tâm lý học quản lý*”, NXB Đại học Sư phạm.
- [12] Vũ Thị Mai Phương (2012), “*Đổi mới chính sách đãi ngộ nguồn nhân lực chất lượng cao, tạo động lực thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa theo tinh thần Đại hội XI của Đảng*”, Đại học Lao động xã hội
- [13] Đỗ Minh Cương, Nguyễn Thị Doan (2001), “*Phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam*”, NXB Chính trị Quốc gia.
- [14] Trang tin điện tử của Tập đoàn Henkel: <https://www.henkel.com/>

- [15] Trang tin điện tử của công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam <https://www.henkel-adhesives.com/vn/vi/cap-nhat/toan-bo-cap-nhat/blog/smart-factory-in-henkel-vietnam.html>.

Tiếng Anh

- [1] Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013), “*What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money*”, Business Horizons, 56(2), 241-249. Được tải về từ: <http://www.hermanaguinis.com/BHmonetaryrewards.pdf>, truy cập ngày 20/3/2023.
- [2] Armstrong M. (2008), Kogan Page – London and Philadenphia, 4th Edition, “*Strategic Human Resource Management – A Guide to Action*”.
- [3]
- [3] Armstrong M. (2014), Kogan Page – London and Philadenphia, 13rd Edition, “*Armstrong’s Essential Human Resource Management Practice*”.
- [4] Buil I., Eva M., Jorge M. (2019), “*Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality*”, International Journal of Hospitality Management 77: 64–75. Được tải về từ:
- [5] <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431917308472>, truy cập ngày 15/4/2023.
- [6] Cassandra F. (2019), “*Compensation Sense: Tight Labor Market Brings Employee Compensation Challenges and Opportunities*”, Total Rewards Solutions. Được tải về từ: <https://www.totalrsolutions.com/compensation-sense-tight-labor-market->

[brings-employee-compensation-challenges-and-opportunities/](#), truy cập ngày 23/4/2023.

- [7] Chiang, F.F.T. and Birtch, T.A. (2007), “*The transferability of management practices: examining cross-national differences in reward preferences*”. Human Relations, 60 (9), 1293–1330. DOI: 10.1177/0018726707082849.
- [8] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). “*The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*”, Psychological Inquiry, 11, 227-268. Được tải về từ: https://www.academia.edu/24470501/The_What_and_Why_of_Goal_Pursuits_Human_Needs_and_the_Self_Determination_of_Behavior, truy cập ngày 15/3/2023.
- [9] Gauray G. (2020), “*Effect of Labor Market on Organization’s Resource, Reward & Performance Measurement – 2020*”; International Journal of Research Culture Society Issn: 2456-6683 Volume - 4, Issue – 7. Được tải về từ: <https://ijrcs.org/wp-content/uploads/IJRCs202007005.pdf>, truy cập ngày 12/4/2023.
- [10] George M. (2014) “*Compensation Systems in High Technology Companies*”, McGraw Hill In, 11th Edition. Được tải về từ: https://pdfkeys.com/download/3430559-Compensation_Milkovich.pdf, truy cập ngày 05/4/2023.
- [11] John Opute (2010), “*Policy Futures in Education, Volume 8 Number 1 2010 Managing Reward in Developing Economies: the challenge for multinational corporations*”, Policy Futures in Education”, Volume 8 Number 1. Được tải về từ: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2304/pfie.2010.8.1.37>, truy cập ngày 05/4/2023.

- [12] Lambin J. (2008), *“Changing Market Relationships in the Internet Age”*, Louvain-la-Neuve: Presses universitaires de Louvain.
- [13] Larkin, I., Pierce, L. and Gino, F. (2012), *“The psychological costs of pay-for-performance: implications for the strategic compensation of employees”*, Strategic Management Journal, 33 (10), 1194–1214. Được tải về từ: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.1974>, truy cập ngày 26/4/2023.
- [14] Maslow, A. H. (1954). *“Motivation and personality”*, New York: Harper and Row, 2020. Được tải về từ: <https://www.simplypsychology.org/simplypsychology.org-Maslows-Hierarchy-of-Needs.pdf>, truy cập ngày 25/4/2023.
- [15] Michael T., Fred W., (1995), *“The Discipline of Market Leaders”*, Addison-Wesley.
- [16] Monica F.S & Luis G.M. (2015), *“Rewards System”*, Wiley Encyclopedia of Management, 3rd edition, London. Được tải về từ: https://www.researchgate.net/publication/304570009_Reward_Systems/link/5bfe536a4585157b8172f383/download, truy cập ngày 13/3/2023.
- [17] Muhammad N.H. (2017), *“Non-Monetary Rewards and Employee Engagement; A Study of Health Sector”*, Sarhad Journal of Management Sciences, Vol. 3, Issue 2. Được tải về từ: https://www.researchgate.net/publication/331424311_Non-Monetary_Rewards_and_Employee_Engagement_A_Study_of_Health_Sector, truy cập ngày 01/12/2022. [10]
- [18] Nyanhete T., Bhebhe M. (2014), *“Factors Impacting on Reward systems: A Comparative Study between Public and Private Universities in Zimbabwe”*, Journal of Sustainable Development, Vol. 7, No. 5. Được tải về từ:

https://www.researchgate.net/publication/287452167_Factors_Impacting_on_Reward_Systems_A_Comparative_Study_between_Public_and_Private_Universities_in_Zimbabwe, truy cập ngày 05/4/2023.

- [19] Pavlov I.P. (1927), “*Conditioned Reflexes: An Investigation of the Physiological Activity of the Cerebral Cortex*”, Oxford University Press, London.
- [20] Sascha K., Susanne D., João F., Pedro V., Norbert K., Alexandra W. (2022), “*Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo*”, International Journal of Information Management 63: 102466. Được tải về từ: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221001596>, truy cập ngày 25/4/2023.
- [21] Schultz, W. (2006), “*Behavioral theories and the neurophysiology of reward*”, Annual Review of Psychology, 57, 87-115. Được tải về từ: https://www.pdn.cam.ac.uk/system/files/documents/2006-annrevpsy_0.pdf, truy cập ngày 13/3/2023.
- [22] Tanuja A. (2007), Oxford Higher Education, 1st Edition, “Strategic Human Resource Management”.
- [23] Vijeta C. (2015), “*Relevance of Non- Monetary Incentives in an Organization*”, Banasthali University. Được tải về từ: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2623828#:~:text=The%20main%20objective%20behind%20providing,are%20called%20Non%20monetary%20incentives., truy cập ngày: 01/12/2023.
- [24] Woodruffe, C. (2006), “*The crucial importance of employee engagement*”, Human Resource Management International Digest, 14(1), 3-15. Được tải về từ: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald->

[publishing/the-crucial-importance-of-employee-engagement-YsNSZVOY5i](#), truy cập ngày 20/3/2023.

- [25] Tiến độ hòa nhập của chúng tôi: Báo cáo năm 2021. (2022, February 10). AboutNetflix. Retrieved November 29, 2022, from <https://about.netflix.com/vi/news/our-progress-on-inclusion-2021-update>
- [26] Giá trị cốt lõi của Netflix: Sứ mệnh, Tầm nhìn và Thành công – BisnisTips.vn. (n.d.).BisnisTips.vn. Retrieved November 29, 2022, from <https://bisnistips.vn/gia-tri-cot-loi-cua-netflix-su-menh-tam-nhin-va-thanh-cong/>
- [27] Netflix Organizational Change & Structure Case Study 2022. (n.d.). KennisbankSociale Innovatie. Retrieved November 29, 2022, from <https://wp.kennisbanksocialeinnovatie.nl/wp-content/uploads/2022/09/Netflixorganizationalchange.pdf>
- [28] Hành trình phát triển mạnh mẽ của Netflix. (2019, January 24). Brands Vietnam.Retrieved November 29, 2022, from <https://www.brandsvietnam.com/17562-Hanh-trinh-phat-trien-manh-me-cua-Netflix>
- [29] Kosoff, M. (2018, October 26). Working at Netflix Sounds Absolutely Terrifying. VanityFair. Retrieved November 29, 2022, from <https://www.vanityfair.com/news/2018/10/working-at-netflix-sounds-absolutely-terrifying>
- [30] Edwards, C. (2020, September 24). Netflix Employees Have No Rules — And There ArePros And Cons. Scary Mommy. Retrieved November 29, 2022, from <https://www.scarymommy.com/netflix-employees-no-rules-pros-and-cons>
- [31] Recruitment, Selection and EEO by Molly Satterthwaite. (n.d.). Prezi. RetrievedNovember 29, 2022, from

https://prezi.com/srz_faqtyddva/recruitment-selection-and-eeo/

- [32] CHIA SẺ SÁCH - CÁCH NETFLIX XÂY DỰNG CON NGƯỜI. (2021, January 18).LinkedIn. Retrieved November 29, 2022, from <https://www.linkedin.com/pulse/chia-s%E1%BA%BB-s%C3%A1ch-c%C3%A1ch-netflix-x%C3%A2y-d%E1%BB%B1ng-con-ng%C6%B0%E1%BB%9Di-tr%E1%BA%A7n-v%C5%A9-thanh> [12]
- [33] 3 bí quyết quản lý doanh nghiệp “có một không hai” của Netflix. (2022, October 15).Wismizer. Retrieved November 29, 2022, from <https://wismizer.com/phuong-phap-quan-ly-doanh-nghiep-netflix/>
- [34] Netflix's Unique Culture. (2021, January 21). Levels.fyi. Retrieved November 29, 2022,from <https://www.levels.fyi/blog/netflix-unique-culture.html> [14]
- [35] Stringer, G. (2020, September 11). How innovative companies train their employees(Google, Amazon, Uber & more). HowNow. Retrieved November 29, 2022, from <https://gethownow.com/blog/how-innovative-companies-train-their-employees-google-amazon-uber-more/>
- [36] Fuhl, J. (2020, November 17). 7 ways Netflix reinvented HR. Sage. RetrievedNovember 29, 2022, from <https://www.sage.com/en-gb/blog/7-ways-netflix-reinvented-hr/19>
- [37] Netflix Human Resource Management by Saifullah Khan. (n.d.). Prezi. RetrievedNovember 29, 2022, from https://prezi.com/jx9fl9_iagot/netflix-human-resource-management/
- [38] Douglas, E. (2021, October 6). Netflix HRD: 'How I found the Holy Grail of HR'. HRDAmerica. Retrieved November 29, 2022, from <https://www.hcamag.com/us/specialization/hr-technology/netflix-hrd-how-i-found-the-holy-grail-of-hr/312395>

- [39] Analysis Of Human Resource Management Of Netflix: Free Essay Example, 1842words. (2021, August 16). Samplius. Retrieved November 29, 2022, from <https://samplius.com/free-essay-examples/analysis-of-human-resource-management-of-netflix/>
- [40] Weng, T. (n.d.). Netflix-HRM by Tony Weng. Prezi. Retrieved November 29, 2022, from https://prezi.com/-gc_ll-potiq/netflix-hrm/
- [13]
- [41] Kolakowski, N. (2020, August 31). Netflix: Top 15 Technology Skills and 10 Jobs ItWants. Dice Insights. Retrieved November 29, 2022, from <https://insights.dice.com/2020/08/31/netflix-top-15-technology-skills-jobs-it-wants/>
- [42] Diane, R. (2019, May 1). How to Get a Job at Netflix: Degrees You Need. Noodle. Retrieved November 29, 2022, from <https://www.noodle.com/articles/how-to-get-a-job-at-netflix-degrees-you-need>
- [43] Hastings, R., & Randolph, M. (2021, June 1). NETFLIX. Tessa Creates. Retrieved November 29, 2022, from <https://tessacreates.com/wp-content/uploads/pdfs/Netflix-CompanyAnalysis.pdf>

PHỤ LỤC
PHỤ LỤC 01: PHIẾU KHẢO SÁT ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA
NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH HENKEL ADHESIVE
TECHNOLOGIES VIỆT NAM

Tôi là Trần Hải Yến hiện đang thực hiện đề tài nghiên cứu: “ĐÁI NGỘ NHÂN LỰC PHI TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TNHH HENKEL ADHESIVE TECHNOLOGIES VIỆT NAM.” Phiếu khảo sát này thu thập thông tin phục vụ nghiên cứu về đái ngộ nhân lực phi tài chính được thực hiện tại Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam. Sự giúp đỡ của anh, chị có ý nghĩa rất lớn đối với đề tài nghiên cứu của tôi. Mọi thông tin do anh, chị cung cấp được sử dụng chỉ cho mục đích nghiên cứu khoa học.

Rất mong anh, chị quan tâm, dành thời gian giúp đỡ tôi hoàn thành các câu hỏi trong phiếu khảo sát.

Phần 1: Thông tin chung

1. Giới tính
☐ Nam ☐ ☐ Nữ ☐ ☐ Khác

2. Tuổi của bạn thuộc nhóm nào
☐ Từ 20 – 35 tuổi
☐ Từ 36 đến 45 tuổi
☐ Trên 45 tuổi

3. Thâm niên làm việc
☐ Dưới 1 năm
☐ Từ 1- 3 năm
☐ Từ 3- 5 năm
☐ Trên 5 năm

4. Trình độ chuyên môn

- ☐ Thạc sĩ
- ☐ Đại học
- ☐ Cao đẳng
- ☐ Khác

5. Chức vụ

- ☐ Nhân viên
- ☐ Quản lý

6. Bộ phận, khối

- ☐ Sản xuất
- ☐ Kinh doanh
- ☐ Khác

Phần 2: Nội dung khảo sát

Vui đánh dấu (x) vào ô trống cùng với ý kiến của anh/chị

Mức độ đánh giá:

1: Hoàn toàn không đồng ý

2: Không đồng ý

3: Bình thường

4: Đồng ý

5: Rất đồng ý

Các tiêu chí\ Điểm số	1	2	3	4	5
A. Đánh giá về ĐNNLPTC thông qua cơ hội thăng tiến nội bộ và tạo dựng sự nghiệp riêng					
Các chính sách hỗ trợ tìm kiếm cơ hội việc làm nội bộ có thể tiếp cận dễ dàng					
Các ứng dụng hỗ trợ tìm kiếm cơ hội việc làm nội bộ được hướng dẫn cụ thể					
Các chính sách hỗ trợ quản trị và nâng cao năng lực cá nhân có thể tiếp cận dễ dàng					
Các ứng dụng hỗ trợ quản trị và nâng cao năng lực cá nhân được hướng dẫn cụ thể					
Các chính sách hỗ trợ xây dựng và tạo dựng sự nghiệp riêng trong Henkel có thể dễ dàng tiếp cận					
Các ứng dụng hỗ trợ xây dựng và tạo dựng sự nghiệp riêng trong Henkel được hướng dẫn cụ thể					
B.Đánh giá về ĐNNLPTC thông qua bản thân công việc					
Các cơ hội hòa nhập và phát triển ngay từ khi mới gia nhập có thể tiếp cận dễ dàng					
Các yêu cầu của công việc và quy định trong doanh nghiệp được hướng dẫn cụ thể cho nhân viên mới					
Các cam kết Lãnh đạo được công bố công khai và rõ ràng					
Các cơ hội làm việc với vai trò lãnh đạo được tiếp cận dễ dàng					
Các cơ hội để đưa ứng dụng kỹ thuật số vào công việc có thể tiếp cận dễ dàng					
Các ứng dụng hỗ trợ nhân viên nâng cao năng lực kỹ thuật số có thể tiếp cận dễ dàng					
Các ứng dụng hỗ trợ nhân viên nâng cao năng lực kỹ thuật số được hướng dẫn cụ thể					
C.Đánh giá về ĐNNLPTC thông qua việc ghi nhận và đánh giá kết quả thực hiện công việc					
Hoạt động đánh giá thực hiện công việc công khai, minh bạch					

Kết quả thực hiện công việc được đánh giá một cách khách quan					
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý, công khai					
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý					
Anh/ chị biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc					
Ghi nhận và khen ngợi kịp thời những đóng góp cho tập thể					
D.Đánh giá về ĐNNLPTC thông qua môi trường làm việc					
Hoạt động đánh giá thực hiện công việc công khai, minh bạch					
Kết quả thực hiện công việc được đánh giá một cách khách quan					
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý, công khai					
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý					
Cơ sở hạ tầng và cơ sở vật chất nơi làm việc đảm bảo điều kiện an toàn tối ưu					
E. Đánh giá về ĐNNLPTC thông qua chế độ làm việc, nghỉ ngơi và cân bằng với cuộc sống					
Công việc nhiều thử thách, áp lực					
Mức độ áp lực công việc chấp nhận được					
Khối lượng công việc hợp lý					
Tổng thời gian làm việc phù hợp					
Mức độ căng thẳng chấp nhận được					
Mức độ cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc					
Chế độ Smart-Work có thể dễ dàng tiếp cận					
Chế độ Smart-Work được áp dụng hiệu quả					
F. Đánh giá về ĐNNLPTC thông qua đào tạo phát triển					
Đối tượng được đào tạo và bồi dưỡng là phù hợp và chính xác					
Nội dung đào tạo cung cấp kiến thức, kỹ năng phù hợp giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai của anh/ chị					
Phương pháp đào tạo là phù hợp					
Số lượng các khóa đào tạo là phù hợp					

Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo đầy đủ					
Sau quá trình đào tạo, kết quả thực hiện công việc của anh/ chị được cải thiện					

Xin cảm ơn !

PHỤ LỤC 02: TỔNG HỢP SỐ LIỆU PHIẾU KHẢO SÁT THU THẬP THÔNG TIN KHẢO SÁT

Phiếu khảo sát dành cho quản lý gồm 20 phiếu và Phiếu khảo sát dành cho nhân viên gồm 100 phiếu, tổng số 120 mẫu. Thời gian bắt đầu tiến hành từ ngày 01/04/2023 và kết thúc thu hồi toàn bộ mẫu ngày 15/04/2023 với sự đồng ý tạo điều kiện của Ban giám đốc công ty. Các mẫu thu về được tổng hợp và làm cơ sở dữ liệu cho bài luận văn với đề tài: ***“Đãi ngộ nhân lực phi tài chính tại Công ty Henkel Adhesive Technologies Việt Nam”***.

KẾT QUẢ TỔNG HỢP SỐ LIỆU

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

1. Đánh giá của người lao động về ĐNNLPTC thông qua cơ hội thăng tiến nội bộ và tạo dựng sự nghiệp riêng

Các tiêu chí	Nhân viên	Quản lý	Chung
Các chính sách hỗ trợ tìm kiếm cơ hội việc làm nội bộ có thể tiếp cận dễ dàng	4.50	5.00	4.58
Các ứng dụng hỗ trợ tìm kiếm cơ hội việc làm nội bộ được hướng dẫn cụ thể	4.00	5.00	4.17
Các chính sách hỗ trợ quản trị và nâng cao năng lực cá nhân có thể tiếp cận dễ dàng	4.20	5.00	4.33
Các ứng dụng hỗ trợ quản trị và nâng cao năng lực cá nhân được hướng dẫn cụ thể	4.00	4.50	4.08
Các chính sách hỗ trợ xây dựng và tạo dựng sự nghiệp riêng trong Henkel có thể dễ dàng tiếp cận	4.00	4.50	4.08
Các ứng dụng hỗ trợ xây dựng và tạo dựng sự nghiệp riêng trong Henkel được hướng dẫn cụ thể	3.80	4.20	3.87
Điểm trung bình	4.08	4.70	4.18

2. Đánh giá của người lao động về ĐNNLPTC thông qua bản thân công việc

Các tiêu chí	Nhân viên	Quản lý	Chung
Các cơ hội hòa nhập và phát triển ngay từ khi mới gia nhập có thể tiếp cận dễ dàng	5.0	5.0	5.0
Các yêu cầu của công việc và quy định trong doanh nghiệp được hướng dẫn cụ thể cho nhân viên mới	4.5	5.0	4.58
Các cam kết Lãnh đạo được công bố công khai và rõ ràng	4.2	4.5	4.25
Các cơ hội làm việc với vai trò lãnh đạo được tiếp cận dễ dàng	3.8	4.0	3.83
Các cơ hội để đưa ứng dụng kỹ thuật số vào công việc có thể tiếp cận dễ dàng	4.0	4.8	4.13
Các ứng dụng hỗ trợ nhân viên nâng cao năng lực kỹ thuật số có thể tiếp cận dễ dàng	4.2	4.8	4.30
Các ứng dụng hỗ trợ nhân viên nâng cao năng lực kỹ thuật số được hướng dẫn cụ thể	3.8	4.5	3.92
Điểm trung bình	4.21	4.66	4.29

3. Đánh giá của người lao động về ĐNNLPTC thông qua việc ghi nhận và đánh giá kết quả thực hiện công việc

Các tiêu chí	Nhân viên	Quản lý	Chung
Hoạt động đánh giá thực hiện công việc công khai, minh bạch	4.6	4.5	4.58
Kết quả thực hiện công việc được đánh giá một cách khách quan	4.5	4.5	4.50
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý, công khai	4.2	4.4	4.23
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	4.7	4.8	4.72
Anh/ chị biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc	5.0	5.0	5.0
Ghi nhận và khen ngợi kịp thời những đóng góp cho tập thể	4.2	4.3	4.22
Điểm trung bình	4.53	4.58	4.54

4. Đánh giá của người lao động về ĐNNLPTC thông qua môi trường làm việc

Các tiêu chí	Nhân viên	Quản lý	Chung
Môi trường làm việc thoải mái	4.2	4.5	4.25
Được trang bị đầy đủ phương tiện, thiết bị để thực hiện công việc một cách tốt nhất	4.0	4.2	4.03
Vệ sinh nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát	4.8	4.8	4.80
Khu nghỉ ngơi thoải mái, đáp ứng đủ nhu cầu của người lao động	3.8	4.0	3.83
Cơ sở hạ tầng và cơ sở vật chất nơi làm việc đảm bảo điều kiện an toàn tối ưu	4.8	4.8	4.80
Điểm trung bình	4.32	4.46	4.34

5. Đánh giá của người lao động về ĐNNLPTC thông qua chế độ làm việc, nghỉ ngơi và cân bằng với cuộc sống

Các tiêu chí	Nhân viên	Quản lý	Chung
Công việc nhiều thử thách, áp lực	4.8	4.6	4.77
Mức độ áp lực công việc chấp nhận được	4.2	4.5	4.25
Khối lượng công việc hợp lý	4.0	4.3	4.05
Tổng thời gian làm việc phù hợp	3.8	4.0	3.83
Mức độ căng thẳng chấp nhận được	3.8	4.0	3.83
Mức độ cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	4.0	3.8	3.97
Chế độ Smart-Work có thể dễ dàng tiếp cận	4.5	4.7	4.53
Chế độ Smart-Work được áp dụng hiệu quả	4.0	4.0	4.00
Điểm trung bình	4.14	4.24	4.15

6. Đánh giá của người lao động về ĐNNLPTC thông qua đào tạo phát triển

Các tiêu chí	Nhân viên	Quản lý	Chung
Đối tượng được đào tạo và bồi dưỡng là phù hợp và chính xác	4.0	4.5	4.08

Nội dung đào tạo cung cấp kiến thức, kỹ năng phù hợp giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai của anh/ chị	4.2	4.5	4.25
Phương pháp đào tạo là phù hợp	4.0	4.5	4.08
Số lượng các khóa đào tạo là phù hợp	3.5	4.5	3.67
Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo đầy đủ	4.5	4.5	4.50
Sau quá trình đào tạo, kết quả thực hiện công việc của anh/ chị được cải thiện	4.2	4.0	4.17
Điểm trung bình	4.07	4.42	4.13