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

HOÀNG THÚY HIỀN

ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TỔNG CÔNG TY KINH TẾ KỸ THUẬT CÔNG NGHIỆP QUỐC PHÒNG

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ NHÂN LỰC
MÃ SỐ: 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ

Người hướng dẫn khoa học: TS. VÕ NHẤT TRÍ

HÀ NỘI, NĂM 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi,chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả luận văn.

Hoàng Thúy Hiền

LỜI CẢM ƠN

Với tình cảm chân thành, em xin bày tỏ lòng biết ơn tới các thầy giáo, cô giáo trường Đại Học Lao Động-Xã Hội, đặc biệt là Thầy giáo.TS. Võ Nhất Trí đã tận tình giúp đỡ em hoàn thành luận văn tốt nghiệp này. Em cũng xin cảm ơn các thầy cô giáo giảng dạy trong nhà trường đã truyền đạt cho em rất nhiều kiến thức bổ ích để thực hiện luận văn và cũng như có được hành trang vững chắc cho sự nghiệp trong tương lai.

Do giới hạn kiến thức và khả năng lý luận của bản thân còn nhiều thiếu sót và hạn chế, kính mong sự chỉ dẫn và đóng góp của các thầy cô giáo để luận văn của em được hoàn thiện hơn.

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN ..... **I**
LỜI CẢM ƠN ..... **II**
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT ..... **VII**
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU ..... **VII**
MỞ ĐẦU **1**
CHƯƠNG 1. NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP **8**
1.1. Một số khái niệm cơ bản **8**
1.1.1. Đãi ngộ người lao động ***8***
1.1.2. Đãi ngộ tài chính ***13***
1.2. Các nội dung cơ bản về đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp **15**
1.2.1. Đãi ngộ thông qua tiền lương. ***15***
1.2.2. Đãi ngộ thông qua tiền thưởng ***18***
1.2.3. Đãi ngộ thông qua phúc lợi và phụ cấp cho người lao động ***19***
1.3 Tiêu chí đánh giá đãi ngộ tài chính **24**
1.3.1 Đãi ngộ tài chính trực tiếp: ***24***
1.3.2. Đãi ngộ tài chính gián tiếp: ***26***
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến đãi ngộ tài chính cho người lao động trong tổ chức. **27**
1.4.1 Môi trường bên ngoài ***27***
1.4.2. Môi trường bên trong ***29***
1.4.3.Nhân tố con người ***30***
1.4.4. Nhân tố nhà quản trị ***31***
1.5. Kinh nghiệm và bài học về đãi ngộ tài chính của các doanh nghiệp khác **32**

1.5.1. Kinh nghiệm đãi ngộ tài chính tại Công ty TNHH MTV Thoát nước Hà Nội 32
1.5.2. Kinh nghiệm đãi ngộ tài chính tại Công ty Cổ phần Tôn Đông Á..... 33
1.5.3 bài học kinh nghiệm rút ra cho Tổng Công ty Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng: 34
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG VỀ ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TỔNG CÔNG TY KINH TẾ KỸ THUẬT CÔNG NGHIỆP QUỐC PHÒNG 36
2.1. Một số đặc điểm chủ yếu của Tổng công ty ảnh hưởng đến đãi ngộ tài chính cho người lao động 36
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Tổng công ty 36
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Tổng công ty..... 40
2.1.3. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty (2016 – 2018) 55
2.1.4 Đặc điểm về nguồn nhân lực của Tổng công ty 60
2.2. Thực trạng đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty trong thời gian qua (2015 – 2018) 63
2.2.1. Thực trạng thực hiện quy trình công tác đãi ngộ tài chính 63
2.2.2. Đãi ngộ tài chính cho người lao động thông qua tiền lương..... 66
2.2.3. Đãi ngộ tài chính cho người lao động thông qua tiền thưởng..... 71
2.2.4. Đãi ngộ tài chính cho người lao động thông qua phụ cấp tài chính 73
2.2.5. Đãi ngộ tài chính cho người lao động thông qua quỹ phúc lợi 78
2.2.6. Yếu tố ảnh hưởng đến đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty 80
2.2.5.1 Các yếu tố bên trong của Tổng Công ty. 80
2.2.5.2 Các yếu tố bên ngoài của Tổng Công ty 82

2.3. Đánh giá chung về đã ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty 85

2.3.1. Ưu điểm 85

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân 87

2.3.2.1 Những mặt hạn chế 87

2.3.2.2 Nguyên nhâncủa hạn chế 88

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẰM HOÀN THIỆN ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TỔNG CÔNG TY 91

KINH TẾ KỸ THUẬT CNQP 91

3.1. Phương hướng phát triển của Tổng công ty kinh tế kỹ thuật CNQP 91

3.1.1. Phương hướng phát triển của Tổng công ty trong thời gian tới ... 92

3.1.2.Phương hướng và mục tiêu công tác đãi ngộ cho người lao động tại Tổng công ty 93

3.2. Một số giải pháp về đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty kinh tế kỹ thuật CNQP 97

3.2.1. Hoàn thiện đãi ngộ tài chính cho người lao động thông qua việc đổi mới công tác tiền lương 99

3.2.2. Hoàn thiện hình thức đãi ngộ tài chính cho người lao động thông qua việc đổi mới công tác tiền thưởng 102

3.2.3. Hoàn thiện hình thức đãi tài chính cho người lao động thông qua phúc lợi 103

3.2.4. Một số giải pháp khác 105

KẾT LUẬN 112

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO 114

PHỤ LỤC 01 116

PHỤ LỤC 02 119

PHIẾU ĐIỀU TRA 119

PHỤ LỤC 03..... 121
PHỤ LỤC 04..... 122
PHỤ LỤC 05..... 125
PHỤ LỤC 06..... 134

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Chữ viết tắt	Nguyên nghĩa
1	CNQP	Công nghiệp Quốc pPhòng
2	CNV	Công nhân viên
3	CB - CNV	Cán bộ công nhân viên
4	TS	Tiến sĩ
5	NLĐ	Người lao động
6	BHYT	Bảo hiểm y tế
7	BHXH	Bảo hiểm xã hội
8	DN	Doanh nghiệp

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Tổng công ty GAET **54**
Bảng 2.1 Kết quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty 2016 – 2018 ..... **57**
Biểu 2.1:Cơ cấu doanh thu 2018 ..... **59**
Biểu 2.2 Cơ cấu lợi nhuận năm 2018 ..... **60**
Bảng 2.2 Cơ cấu lao động năm 2013 - 2018 ..... **61**
Bảng 2.3: Thực trạng tiền lu o ng tại Công ty **68**
Bảng 2.4 Tổng hợp kết quả điều tra đãi ngộ chính sách lương cho người lao động tại Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật CNQP **70**
Bảng 2.5. Tiền thưởng cho người lao động năm 2018 ..... **72**
Bảng 2.5 Phụ cấp chức vụ, chức danh **74**
Bảng 2.6 Quy định đối với các chức danh bầu cử **74**
Bảng 2.7 Quy định đối với các chức danh nghiệp vụ **75**
Bảng 2.8 Quy định đối với các chức danh nghiệp vụ **76**
Bảng 2.9 Quy định đối với các khu vực **77**
Bảng 2.10 Tổng hợp kết quả điều tra chính sách đãi ngộ tại Tổng công ty GAET **80**

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực: vốn, cơ sở vật chất, tiến bộ khoa học kỹ thuật, người lao động, các yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và tác động lại với nhau. Những yếu tố như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể khẳng định rằng yếu tố con người có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.Con người, với khả năng sáng tạo, lao động cần cù siêng năng của mình, đã phát minh ra những dụng cụ từ ban đầu là thô sơ cho đến phát triển công nghệ cao, khoa học kỹ thuật hiện đại như ngày nay đã phục vụ được nhu cầu bản thân và phát triển xã hội.

Trong doanh nghiệp mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về trình độ, về nguyện vọng, về sở thích…vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Cùng với sự phát triển của khoa học- kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ.Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi. Nhiệm vụ của doanh nghiệp là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoả mãn, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì thành công của doanh nghiệp trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế, các doanh nghiệp hàng đầu đều chú trọng phát triển chiến lược nhân lực cạnh tranh và sáng tạo để thu hút nguồn nhân lực giỏi trên thị trường. Có thể nói, chế độ đãi ngộ tài chính tốt là một công cụ tiên phong động viên người lao động, nâng cao năng suất - hiệu

quả làm việc, thu hút nhân tài và tăng cường sự gắn kết lâu dài đối với doanh nghiệp.Tiền lương là thu nhập chính, có tác động trực tiếp đến người lao động. Một trong những mục tiêu chính của người lao động là làm việc để được đãi ngộ tài chính xứng đáng. Vì vậy vấn đề tài chính thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là công cụ để thu hút lao động. Muốn cho doanh nghiệp hoạt động một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tài chính phải được quan tâm một cách thích đáng.

Bên cạnh việc tuyển dụng, sử dụng và phát triển nguồn nhân lực thì việc giữ chân người lao động cũng là một bài toán khó đối với các doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay. Bằng cách sử dụng hệ thống các công cụ đãi ngộ tài chính cho người lao động thì doanh nghiệp sẽ có thể đạt được điều này.

Trong những năm qua Tổng công ty kinh tế kỹ thuật công nghiệp Quốc phòng đã có nhiều cố gắng trong giải quyết các chính sách đãi ngộ tài chính đối với cán bộ, CNV, người lao động. Tuy nhiên công tác đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty còn nhiều hạn chế về: quy chế trả lương, khen thưởng, các loại trợ cấp, phúc lợi…mang lại cho người lao động dường như vẫn chưa thực sự thỏa mãn được nhu cầu của cán bộ công nhân viên.

Từ thực trạng và tính cấp bách của vấn đề đãi ngộ tài chính đối với người lao động tại Tổng công ty kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng nên tác giả quyết định chọn vấn đề*: **“Đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật công nghiệp Quốc phòng”***để nghiên cứuvà viết luận văn khoa học của mình, đây là vấn đề vừa có ý nghĩa về mặt lý luận, vừa có ý nghĩa về mặt thực tiễn.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Trong quá trình thực hiện nghiên cứu về công tác đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty kinh tế kỹ thuật công nghiệp Quốc phòng,

tác giả đã tìm đọc một số công trình nghiên cứu khoa học viết về chính sách phát triển nhân lực, công tác đãi ngộ tài chính cho người lao động và những vấn đề liên quan đến vấn đề này... Trong mỗi một công trình nghiên cứu đều thể hiện sự tìm tòi, khảo sát thực tế, phân tích và đưa ra những lập luận sắc bén về những vấn đề bất cập còn tồn tại trong đãi ngộ tài chính cho người lao động tại các doanh nghiệp.

(1) Vũ Thị Uyên (2008), *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*, luận án Tiến sĩ kinh tế. Trong công trình nghiên cứu, tác giả đã phân tích thực trạng động lực và tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội. Đồng thời tác giả cũng đánh giá tình hình thực trạng về tạo động lực và rút ra một số nguyên nhân cơ bản làm giảm động lực lao động như: Cơ cấu của doanh nghiệp còn cồng kềnh, thù lao người quản lí chưa thỏa mãn nhu cầu của người quản lý và chưa mang tính chất cạnh tranh trên thị trường, chưa có sự công bằng và khoa học trong việc tuyển dụng và các mối quan hệ trong doanh nghiệp...Từ đó tác giả đã đưa ra những quan điểm và giải pháp nhằm tạo động lực cho người lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước.

(2) Hoàng Thị Minh Phương (2015) *"Đãi ngộ người lao động tại Công ty cổ phần Thiết bị Việt"* Luận văn thạc sĩ, Đại học Lao động Xã hội. Đề tài đi sâu vào việc hệ thống hóa những lý luận cơ bản về đãi ngộ tài chính.Trong đó nhấn mạnh tác động của chính sách đãi ngộtài chính với gắn kết và tạo động lực lao động tới mỗi thành viên trong Công ty, tuy nhiên trong phần đề xuất giải pháp thì tác giả chưa đi sâu nghiên cứu đề xuất xây dựng các chính sách đãi ngộ.

(3) Đỗ Thị Bích (2014) *"Đãi ngộ phi tài chính tại Công ty cổ phần viễn thông FPT"*, Luận văn thạc sĩ, Đại học Lao động Xã hội. Đề tài nghiên cứu rất kỹ các vấn đề liên quan đến đãi ngộ tài chính tại công ty, nêu được nhiều ưu điểm và đánh giá được những hạn chế của đãi ngộtài chính, từ đó đề tài đã

đề xuất được nhiều giải pháp hay và cụ thể.

(4) Mai Duy Tuấn (2014) *"Hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhân lực của Công ty Bất động sản Viettel"* Luận văn thạc sĩ, Đại học Thương mại. Bằng đề tài luận văn của mình, tác giả đã nêu ra các lý thuyết về chính sách đãi ngộ nhân lực và tầm quan trọng của chính sách đối với một DN, và chỉ ra rằng chính sách đãi ngộ nhân lực đã trở thành một công cụ cạnh tranh hiệu quả không chỉ trong việc thu hút, giữ chân nhân lực mà còn giúp doanh nghiệp định vị được vị thế của mình trên thị trường.

Qua những đề tài nghiên cứu về quản trị nhân sự cũng như đãi ngộ tài chính cho người lao động trong các doanh nghiệp, chúng ta có thể thấy vai trò ngày càng lớn của đãi ngộ tài chính cho người lao động. Đãi ngộ tài chính cho người lao động đã trở thành một công cụ cạnh tranh hiệu quả không chỉ trong việc thu hút, giữ chân nhân lực mà còn giúp doanh nghiệp định vị được vị thế của mình trên thị trường. Bằng đề tài luận văn của mình, tác giả nghiên cứu về đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng với mục tiêu, phạm vi nghiên cứu rõ ràng, cụ thể, phương pháp nghiên cứu phù hợp, là công trình nghiên cứu độc lập không trùng lặp với những công trình nghiên cứu trước đây.

3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục tiêu nghiên cứu

Đề xuất các giải pháp và kiến nghị có cơ sở khoa học, thực tiễn hoàn thiện đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty kinh tế kỹ thuật công nghiệp quốc phòng.

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu:

Hệ thống hoá các vấn đề lý luận về đãi ngộ tài chính cho người lao động của Doanh nghiệp

Phân tích và đánh giá thực trạng đãi ngộ tài chính cho người lao động

tại Tổng công ty kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng trong thời gian qua để chỉ ra những vấn đề tích cực, những hạn chế cần hoàn thiện nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển và giữ chân nhân lực trong doanh nghiệp.

Đề xuất một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty kinh tế kỹ thuật công nghiệp Quốc phòng.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu:

Đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty kinh tế kỹ thuật công nghiệp Quốc phòng.

4.2 Phạm vi nghiên cứu đề tài:

Về thời gian: Đề tài phân tích và sử dụng dữ liệu thực tế từ năm 2013 đến nay.

Về không gian: Đề tài nghiên cứu thực trạng đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty kinh tế kỹ thuật công nghiệp Quốc phòng. Địa chỉ tại 102, Kim Mã Thượng, Phường Cống Vị, Quận Ba Đình, Hà Nội và các công ty, xí nghiệp, dự án thuộc Tổng công ty.

Về nội dung: Nghiên cứu thực trạng và đề xuất các giải pháp thực hiện đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty kinh tế kỹ thuật công nghiệp Quốc phòng.

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp:

Dữ liệu được thu thập chủ yếu qua sách báo, internet, hệ thống các văn bản, báo cáo về đãi ngộ tài chính của Tổng công ty qua các năm, các kế hoạch phát triển ngắn hạn, dài hạn về phát triển nhân sự của Tổng công ty kinh tế kỹ thuật công nghiệp Quốc phòng … Thu thập các dữ liệu từ phòng kinh doanh, phòng tài chính, phòng tổ chức lao động của Tổng công ty, các dữ liệu liên quan đến việc thực hiện đãi ngộ tài chính cho người lao động của Tổng công ty.

Phương pháp thu thập số liệu sơ cấp

Phương pháp điều tra: thu thập các thông tin từ phía người lao động về những đánh giá của họ đối với tình hình thực hiện đãi ngộ tài chính của Tổng công ty thông qua phiếu điều tra. Số phiếu điều tra phát ra dự kiến là 300 phiếu, sau đó thu thập lại và tiến hành tổng hợp kết quả và xử lý số liệu làm cơ sở cho việc đánh giá đãi ngộ tài chính cho người lao động của Tổng Công ty.

Phương pháp phỏng vấn: thu thập thông tin vềđãi ngộ tài chính cho người lao động đã, đang và sẽ xây dựng và triển khai, các mục tiêu quan điểm về đãi ngộ tài chính thông qua các câu hỏi phỏng vấn với 5 câu hỏi tại phần cuối của phiếu điều tra. Tác giả tiến hành thu thập ý kiến của các nhà quản trị và phòng tài chính trong Tổng công ty. Đây là những người trực tiếp xây dựng và thực hiện đãi ngộ tài chính đối với NLĐ của Tổng công ty. Những thông tin này được tác giả tổng hợp ghi chép và phân tích để tìm ra những ưu điểm và hạn chế của đãi ngộ tài chính cho người lao động trong Tổng công ty, từ đó đề ra các giải pháp thích hợp.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Về mặt thực tiễn:

- Luận văn nêu ra những hạn chế còn tồn tại trong đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty.

- Xác định rõ nguyên nhân của những hạn chế đó và đưa ra các giải pháp khắc phục phù hợp với tình hình phát triển mới

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và tài liệu tham khảo, đề tài được kết cấu thành 3 chương như sau:

Chương 1: Những vấn đề lý luận cơ bản về đãi ngộ tài chính người lao động trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng về đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng Công ty Kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng

Chương 3: Một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng.

CHƯƠNG 1
NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Đãi ngộ người lao động

Đãi ngộ là cho hưởng các quyền lợi tương xứng với đóng góp, trong quan hệ lao động giữa người lao động và người sử dụng lao động đó chính là việc người sử dụng lao động thực hiện các chính sách đảm bảo quyền lợi cho người lao động dựa trên mức độ đóng góp của người lao động đối với doanh nghiệp. Các quyền lợi mà người lao động được hưởng bao gồm có các quyền lợi về mặt vật chất và các quyền lợi về mặt tinh thần hay đó chính là lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần. Các lợi ích vật chất và các lợi ích tinh thần mà người lao động được hưởng phải phù hợp và tương xứng với mức độ đóng góp của họ cho doanh nghiệp. Nó thể hiện được lợi ích của cả hai bên trong mối quan hệ lao động.

Thù lao là trả công cho người lao động (thường bằng tiền) để bù đắp lại công sức lao động đã bỏ ra.

Như vậy, trong quan hệ mua bán sức lao động giữa người lao động và người sử dụng lao động, hai thuật ngữ "*đãi ngộ"* và "*thù lao*" đôi khi được sử dụng như nhau.

Đãi ngộ người lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân lực bởi nó ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Do vậy, có nhiều quan điểm khác nhau về đãi ngộ lao động. Theo Vũ Thùy Dương và Hoàng Văn Hải "Đãi ngộ nhân lực là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần NLĐ để NLĐ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp". Ở đây

hai tác giả đã không sử dụng thuật ngữ đãi ngộ lao động mà sử dụng thuật ngữ đãi ngộ nhân lực. Và đưa ra hai nội dung của đãi ngộ nhân lực gồm đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính, hai loại đãi ngộ này cần được kết hợp một cách hài hòa để có được một chính sách đãi ngộ hiệu quả. Đây là quá trình, mà trong đó thể hiện những quan hệ nhân lực cơ bản nhất của doanh nghiệp: quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động, quan hệ giữa nhà quản trị và nhân viên dưới quyền. Với cách tiếp cận theo hai nội dung trên, giáo trình Tiền lương - Tiền công Trường Đại học Lao động xã hội (2011), lại đưa ra khái niệm thù lao. Thù lao bao gồm mọi hình thức lợi ích về tài chính, phi tài chính và những dịch vụ đích thực mà người lao động được hưởng trong quá trình làm thuê. Thù lao được chia thành thù lao trực tiếp (được trả trực tiếp bằng tiền) và thù lao gián tiếp (trả bằng các dịch vụ hay tiền thưởng). Theo Giáo trình Quản trị nhân lực do PGS.TS Lê Thanh Hà chủ biên thì *"Thù lao lao động là tất cả các khoản mà người lao động nhận được từ phía người sử dụng lao động thông qua việc bán sức lao động của họ với tổ chức"*.

Có hai cách tiếp cận:

Cách tiếp cận thứ nhất, Thù lao lao động bao gồm ba thành phần cơ bản là thù lao cơ bản, các khuyến khích tài chính và các khoản phúc lợi. Thù lao cơ bản là phần thù lao mà người lao động nhận được theo định kỳ dưới dạng tiền lương (theo tuần, tháng), hoặc là tiền công theo giờ, theo vụ việc. Các khuyến khích tài chính là những khoản tiền ngoài lương mà người lao động nhận được từ các chương trình khuyến khích nâng cao năng suất, chất lượng lao động như tiền thưởng, tiền chia cho người lao động từ lợi nhuận... Các khoản phúc lợi là phần thù lao gián tiếp người lao động nhận được dưới dạng hỗ trợ cuộc sống như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế; lương hưu; tiền trả cho các ngày nghỉ theo quy định của pháp luật lao động; các chương trình giải trí, nghỉ mát; nhà ở; phương tiện đi lại; tiền ăn trưa, sinh nhật; các phúc lợi

khác (nếu có).

Cách tiếp cận thứ hai, thù lao lao động gồm các khoản thù lao tài chính và thù lao phi tài chính. Thù lao tài chính là hình thức thù lao của doanh nghiệp được thực hiện thông qua các công cụ bằng tiền bạc, giúp người lao động tái sản xuất sức lao động (Lương cơ bản, tiền thưởng cố định hàng năm, hoa hồng, phân chia năng suất, phân chia lợi nhuận, Bảo hiểm, trợ cấp xã hội, phúc lợi, an sinh xã hội…). Thù lao phi tài chính được hiểu là những lợi ích mà người lao động nhận được từ nội dung công việc (nhiệm vụ thích thú, trách nhiệm công việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc, cảm giác hoàn thành công việc, cơ hội thăng tiến, cơ hội đào tạo...) và môi trường làm việc (đồng nghiệp, lãnh đạo, chính sách ...). “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,…”. Các khái niệm trên đều tiếp cận theo quan điểm quản trị nhân lực trong một tổ chức nói chung nên các tác giả đã sử dụng thuật ngữ nhân lực để chỉ những người lao động đang làm việc trong tổ chức đó. Đối với một doanh nghiệp cụ thể, theo em thuật ngữ đãi ngộ nhân lực cũng chính là đãi ngộ lao động.

Đãi ngộ lao động là một quá trình gồm hai hoạt động có liên quan là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp luôn là biện pháp lâu dài mang tính chiến lược cho sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Để tạo ra và khai thác đầy đủ động cơ thúc đẩy người lao động làm việc thì cần phải có các chính sách đãi ngộ tài chính kế t hợp với đãi ngộ phi tài chính nhằm tạo ra sự đồng bộ trong công tác đãi ngộ lao động của doanh nghiệp, tạo động lực lao động và góp phần tạo nên sức mạnh tập thể của doanh nghiệp. Ngoài ra, đãi ngộ lao động liên quan chặt chẽ với các nội dung khác của quản trị nhân sự như tuyển dụng, bố trí và sử dụng nhân sự,

đào tạo và phát triển nhân sự. Đãi ngộ tốt là cơ sở quan trọng để thúc đẩy các khâu còn lại của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.

Đãi ngộ người lao động trong doanh nghiệp là những hoạt động liên quan đến sự đối đãi, đối xử của DN đối với NLĐ nói chung và của nhà quản lý đối với nhân viên nói riêng. Vì vậy phạm vi của đãi ngộ khá rộng không chỉ giới hạn ở trả lương và thưởng.

Đãi ngộ người lao động là một quá trình liên quan đến suốt cả quá trình làm việc của người lao động. Đãi ngộ người lao động bao hàm cả những hoạt động chăm lo không những đời sống vật chất mà còn cả đời sống tinh thần cho người lao động tương ứng với công việc và đóng góp của họ cho doanh nghiệp. Quá trình này được thực hiện trên cơ sở tính chất công việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động cũng như nhằm khuyến khích việc nâng cao hiệu suất công tác của mỗi cá nhân và qua đó, hiệu suất của tập thể cũng được nâng cao.

Vậy qua các khái niệm trên ta có thể hiểu đãi ngộ người lao động trong doanh nghiệp là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp. Đãi ngộ người lao động là một quả trình: mọi nhà quản trị đều có trách nhiệm về đãi ngộ người lao động từ việc xây dựng các chính sách đãi ngộ đên việc tổ chức thực hiện công tác đãi ngộ trong doanh nghiệp. Đãi ngộ người lao động phải hướng tói việc thoả mãn nhu cầu vật chất và tinh thân của người lao động. Đãi ngộ người lao động giúp đạt được mục tiêu của doanh nghiệp thông qua lao động có hiệu quả của đội ngũ nhân sự.

Triển khai thực hiện các công tác đãi ngộ trong doanh nghiệp

Quy trình triển khai

Người đứng đầu doanh nghiệp có nhiệm vụ tạo dựng một sơ đồ điều hành

trong từng giai đoạn cụ thể, với từng phòng ban, cá nhân, tạo nên một hệ thống gắn kết, bổ trợ giữa các cá nhân để đạt được mục tiêu thực hiện các công tác đãi ngộ:

+ Nắm vững được mục tiêu của công tác đãi ngộ

+ Phân công công việc, trách nhiệm các phòng ban

+ Triển khai công việc

+ Theo dõi, giám sát và điều chỉnh kịp thời

Nguồn lực triển khai

+ Nhân lực: Bao gồm số lượng nhân viên phụ trách mảng nhân sự, tài chính, kế hoạch, cần phân công trách nhiệm rạch ròi và có sự tương hỗ lẫn nhau.

+ Vật lực: Hệ thống cơ sở vật chất đầu tư, sự hỗ trợ về các công cụ làm việc như máy tính, điện thoại…

+ Tài lực: Tổng ngân sách dành cho các cng tác đãi ngộ là bao nhiêu, xác định được kế hoạch ngân sách trong một năm, và kế hoạch ngân sách dài hạn trong tương lai, xác định công tác đãi ngộ nào cần đầu tư chủ yếu.

Cách thức triển khai

+ Căn cứ vào từng thời điểm, thời kì nhất định để triển khai từng công tác đãi ngộ cho phù hợp.

+ Nội dung của công tác đãi ngộ phải có khả năng tạo ra hiệu quả nhằm đáp ứng sự kỳ vọng của nhân viên.

+ Xác định được đối tượng đãi ngộ và mong muốn của họ với công tác, từ đó hình thành, phát triển các công tác đãi ngộ chủ lực và các công tác đãi ngộ bổ trợ.

+ Giải quyết các vấn đề phát sinh sau khi triển khai thực hiện chế độ đãi ngộ, và mức độ tiềm năng của công tác đó.

+ Tiếp tục triển khai phát triển lựa chọn những công tác đãi ngộ nhân

lực căn cứ vào các nghiên cứu, mục tiêu đã định, cũng như nguồn lực của doanh nghiệp. Để đảm bảo số lượng, tần suất cũng như phương pháp triển khai công tác đãi ngộ được hợp lý và hiệu quả.

Triển khai các cng tác đãi ngộ người lao động phải dựa trên các quy định, quy tắc, thủ tục như sau:

+ Công tác đãi ngộ tiền lương: Xác định mức tối thiểu chung dựa vào: lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh; quy mô, khả năng tài chính của doanh nghiệp; triết lý, quan điểm của các nhà quản trị.

+ Xây dựng hệ thống thang bảng lương đối với: nhà quản trị và nhân viên.

+ Thiết lập quy chế trả lương, bao gồm: hình thức, thời điểm trả lương; cơ chế tăng lương, nâng bậc lương...

Các công tác đãi ngộ khác:

+ Thưởng : cần xác định rõ tiêu chí thưởng, điều kiện thưởng và mức thưởng.

+ Phúc lợi: xác định các mức phúc lợi được cung cấp cho tất cả mọi người.

+ Trợ cấp: quy định các loại trợ cấp, mức trợ cấp và điều kiện xét trợ cấp.

+ Thi đua: phải có nhiều tiêu chí phấn đấu cho các đối tượng và công việc khác nhau để khuyến khích thi đua cho tất cả mọi người.

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, đãi ngộ lao động đóng vai trò rất quan trọng, nó tác động trực tiếp đến lợi ích đạt được của người lao động và cả doanh nghiệp. Xét trên khía cạnh rộng lớn hơn đãi ngộ lao động còn tác động tới nguồn lực lao động, con người của một quốc gia.

Trong doanh nghiệp đãi ngộ lao động thể hiện dưới hai hình thức cơ bản là: Đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính.

1.1.2. Đãi ngộ tài chính

** Đãi ngộ tài chính:*

Đãi ngộ tài chính là hình thứcđãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính như tiền lương, tiền thưởng, cổ phần, phụ cấp, phúc lợi…

Đãi ngộ tài chính là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động do họđã thực hiện những công việc mà người sử dụng lao động giao. Đó là khoản tiền trả cho số lượng, chất lượng lao động; cho nhữngđóng góp trên mức bình thường của người lao động. Nó cũng có thể được trả do người lao độngđảm nhận thêm trách nhiệm hoặc làm việc trong nhữngđiều kiện không bình thường; có khi là để người lao động khắc phục những khó khăn, cóđiều kiện nâng cao chất lượng cuộc sống. Không chỉ bù đắp hoang phí lao động mà nó còn là công cụ quan trọng giúp nhà quản trị tạo động lực kích thích nhân viên làm việc có hiệu quả.

** Đãi ngộ phi tài chính:*

Người lao động trong doanh nghiệp không phải chỉ có động lực duy nhất làm việc là kiếm tiền mà còn có những yêu cầu không thể thỏa mãn bằng vật chất nói chung và tiền bạc nói riêng, nói cách khác là họ còn có các giá trị khác để theo đuổi. Chính vì vậy, để khai thác đầy đủ động cơ thúc đẩy cá nhân làm việc thì cần 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 doanh nghiệp.

Đãi ngộ phi tài chính thực chất là quá trình chăm lo cuộc 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 tin 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.

Thông qua các hình thức đảm bảo quyền lợi cho các nhu cầu của người lao động, các chế độ nghỉ mát tham quan, đào tạo chuyên môn văn hóa, tặng quà nhân ngày lễ… với các hình thức sẽ giúp cho người lao động có tinh thần

thoải mái, an tâm công tác. Chính vì vậy, khi thực hiện đãi ngộ lao động doanh nghiệp cần chú ý phối hợp hài hòa cả đãi ngộ phi tài chính và đãi ngộ tài chính để mang lại hiệu quả cao.

1.2. Các nội dung cơ bản về đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp

Đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp là đãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính bao gồm nhiều loại khác nhau: tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi, cổ phần…

1.2.1. Đãi ngộ thông qua tiền lương.

Theo Công ước về Bảo vệ tiền lương, 1949 "Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp quy Quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo hợp đồng lao động cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc những dịch vụ đã làm hoặc sẽ phải làm"

Tiền lương là một công cụ đãi ngộ tài chính quan trọng nhất. Lương là số tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà đã hao phí trong quá trình thực hiện những công việc được giao. Tiền lương cơ bản được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về độ phức tạp và mức tiêu hao sức lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc.

Tiền lương còn là đòn bẩy kinh tế để khuyến khích tinh thần làm việc hăng hái của người lao động, kính thích và tạo mối quan tâm của người lao động đến kết quả công việc của họ. Tiền lương giúp người lao động có phương tiện thỏa mãn tất cả các nhu cầu sinh hoạt của bản thân cũng như gia đình họ. Nói cách khác tiền lương là một nhân tố thúc đẩy tăng năng suất lao động.

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, phải xem xét tiền lương trên cả 2 phương diện:

Thứ nhất: Tiền lương là sự biểu hiện bằng tiền của chi phí sản xuất kinh doanh. Do đó, phải tínhđúng, tính đủ các yếu tố hợp thành tiền lương, có vậy mới tínhđúng giá thành của sản xuất kinh doanh.

Thứ hai: Tiền lương là một bộ phận thu nhập của doanh nghiệp phân phối cho NLĐ. Bởi vậy tiền lương phải do chính doanh nghiệp tạo ra bằng hoạt động sản xuất kinh doanh. Trả lương trên cơ sở nguyên tắc công bằng, công khai, đảm bảo kết hợp hài hòa lợiích của doanh nghiệp, NLĐ và của xã hội.

** Chính sách tiền lương hợp lý phải đạt được những yêu cầu sau:*

+ Cách tính đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng đảm bảo cho cá nhân lao động có thể nắm bắt được tiền lương của mình.

+ Chính sách tiền lương phải đảm bảo có tính ổn định, linh hoạt có thể điều chỉnh khi có sự thay đổi của các yếu tố liên quan đến trả công lao động.

+ Chính sách lương phải căn cứ trên năng lực và sự cố gắng, sự đóng góp của lao động đối với hoạt động phát triển của DN.

* Hình thức trả lương là một trong những nội dung quan trọng của hợp đồng lao động. Theo quy định tại Điều 94 Bộ luật Lao động 10/2012/QH13, có 03 hình thức trả lương:

- Trả lương theo thời gian:

Là hình thức căn cứ vào thời gian làm việc thực tế của người lao động. Thực tế doanh nghiệp có thể trả lương theo năm, tháng, tuần, ngày hoặc giờ.

Tiền lương năm: để trả cho một năm làm việc của người lao động thường được áp dụng đối với một số người lao động giữ chức vụ lãnh đạo trong doanh nghiệp mà chu kỳ đánh giá kết quả công việc của họ kéo dài hơn những lao động khác, như Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc,…

Tiền lương tháng: được trả cho một tháng làm việc xác định trên cơ sở hợp đồng lao động, đây là hình thức trả lương phổ biến nhất theo thời gian.

Tiền lương tuần: được trả cho một tuần làm việc xác định trên cơ sở tiền lương tháng nhân với 12 tháng và chia cho 52 tuần, thường áp dụng cho người lao động làm việc không trọn tháng.

Tiền lương ngày: được trả cho một ngày làm việc xác định trên cơ sở tiền lương tháng chia cho số ngày làm việc bình thường trong tháng theo quy định của doanh nghiệp, thường áp dụng với người làm không trọn tuần, làm theo công nhật.

Tiền lương giờ: được trả cho một giờ làm việc xác định trên cơ sở tiền lương ngày chia cho số giờ làm việc bình thường trong ngày hoặc trên cơ sở tiền lương tháng chia cho số giờ làm việc bình thường trong tháng.
(Chi tiết tại Điều 4 Thông tư 23/2015/TT-BLĐTBXH.)

- Trả lương theo sản phẩm:

Là hình thức căn cứ vào số lượng và chất lượng sản phẩm mà người lao động đã thực hiện. Để áp dụng hình thức này một cách hiệu quả, người sử dụng lao động phải xác định một cách chính xác và hợp lý đơn giá sản phẩm và định mức lao động của người lao động.

- Trả lương khoán:

Là hình thức căn cứ vào khối lượng, chất lượng công việc và thời gian khoán mà người lao động phải hoàn thành. Hình thức này áp dụng cho tính chất công việc không thể giao theo thời gian hay sản phẩm cụ thể mà phải là toàn bộ khối lượng công việc mới đạt hiệu quả, như phá vỡ hoặc hoàn thiện công trình xây dựng,…

Việc trả lương theo hình thức nào là do người sử dụng lao động quyết định. Tuy nhiên, để tránh ảnh hưởng đến quyền lợi người lao động, pháp luật quy định hình thức đã chọn phải được duy trì trong một thời gian nhất định. Trường hợp muốn thay đổi, người sử dụng lao động phải thông báo cho người lao động biết trước ít nhất 10 ngày.

Điều này thể hiện tính công khai, minh bạch thông tin, để người lao động không quá bị động hoặc có tâm lý dị nghị, đặc biệt trong các doanh nghiệp có nhiều người lao động làm việc theo nhiều hình thức trả lương khác nhau.

1.2.2. Đãi ngộ thông qua tiền thưởng

Tiền thưởng là khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho NLĐ do họ có những thành tíchđóng góp vượt trên mức độ mà doanh nghiệp quy định. Tiền thưởng cùng với tiền lương tạo nên khoản thu nhập bằng tiền chủ yếu của người lao động. Vì vậy, tiền thưởng cũng góp phần giúp người lao động có thể thỏa mãn các nhu cầu vật chất và tinh thần của bản thân và gia đình ở mức độ cao hơn. Từ đó có thể thấy, tiền thưởng là công cụ khuyến khích vật chất có hiệu quả nhất đối với người lao động, nhất là những người còn tiềm ẩn nhiều năng lực làm việc. Tiền thưởng là một trong những yếu tố thiết thực, có sức mạnh động viên rất lớn. Nó đánh vào đúng nhu cầu của từng người và khơi dậy động lực làm việc nơi mỗi người. Tuy nhiên, dùng tiền để động viên như thế nào cho đúng? Để tiền phát huy được sức mạnh khích lệ, bạn phải khen thưởng như thế nào?

Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích vật chất đối với người lao động trong quá trình làm việc. Qua đó nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, rút ngắn thời gian làm việc.

Trong thực tế các doanh nghiệp có thể áp dụng các loại sau:

Thưởng tiết kiệm: Áp dụng khi người lao động sử dụng tiết kiệm các loại vật tư, nguyên liệu, có tác dụng hạ giá thành sản phẩm mà vẫn bảo đảm được chất lượng theo yêu cầu.

Thưởng năng suất chất lương: Áp dụng khi người lao động thực hiện tốt hơn mức độ trung bình về số lượng, chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.

Thưởng sáng kiến: Áp dụng khi người lao động có các sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, tìm ra các phương pháp làm việc mới. . . có tác dụng làm nâng

cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

Thưởng tỷ lệ sản phẩm hỏng: Áp dụng khi người lao động giảm được tỷ lệ sản phẩm hỏng so với quy định của doanh nghiệp.

Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp: Áp dụng khi doanh nghiệp hoạt động có lãi, người lao động sẽ được chia một phần tiền lãi dưới dạng tiền thưởng.

Thưởng tìm được nơi cung ứng tiêu thụ sản phẩm: Áp dụng cho các nhân viên tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ sản phẩm…. hoặc có các hoạt động khác có tác dụng làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Thưởng bảo đảm ngày công: Áp dụng khi người lao động làm việc với số ngày công vượt mức quy định của doanh nghiệp.

Thưởng về lòng trung thành, tận tâm với doanh nghiệp: Áp dụng khi người lao động có thời gian phục vụ trong doanh nghiệp vượt mức giới hạn nhất định.

Các loại tiền thưởng rất đa dạng và cách tính cũng rất đa dạng. Ngoài các hình thức trên các doanh nghiệp có thể áp dụng các hình thức tiền thưởng khác để phù hợp với điều kiện đặc điểm sản xuất kinh doanh của mình. Tiền thưởng có thể được trả theo định kỳ hoặc đột xuất.

1.2.3. Đãi ngộ thông qua phúc lợi và phụ cấp cho người lao động

Đây là khoản tiền mà NLĐ được nhận một cách gián tiếp và không liên quan trực tiếp đến năng suất lao động cũng như hiệu quả làm việc của nhân viên.

Phúc lợi

Trong cuộc sống bất kỳ ai cũng có thể gặp phải các rủi ro, các rủi ro này có thể gây ra ảnh hưởng xấu tới đời sống hằng ngày của người gặp phải rủi ro và gia đình của họ. Chính vì vậy, các tổ chức hầu hết đều nhận thấy tầm quan trọng của việc phải cung cấp các loại bảo hiểm và các chương trình khác

liên quan đến sức khỏe, sự an toàn, các bảo hiểm và các lợi ích khác cho người lao động. Các chương trình đó được gọi là phúc lợi cho người lao động, bao gồm tất cả các khoản thù lao tài chính mà người lao động nhận được ngoài các khoản thù lao tài chính trực tiếp. Tổ chức, doanh nghiệp phải bỏ chi phí cho việc cung cấp các phúc lợ i cho người lao động, nhưng người lao động lại nhận nó dưới dạng gián tiếp. Vậy có thể nói phúc lợi chính là những phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Phúc lợi cung cấp cho người lao động có ý nghĩa rất lớn không những cho người lao động mà còn có ý nghĩa với các tổ chức, doanh nghiệp, nó thể hiện một số mặt:

- Bảo đảm cuộc sống cho người lao động như hỗ trợ tiền mua nhà, tiền khám chữa bệnh…

- Phúc lợi là tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, người lao động luôn chú ý tới các doanh nghiệp cung cấp phúc lợi cho họ. Từ đó khiến họ phấn chấn trong công việc, phúc lợi cũng là một công cụ để tuyển mộ, tuyển dụng và giữ gìn nguồn lao động cho doanh nghiệp.

- Nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, giúp người lao động luôn cố gắng trong công việc từ đó thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động.

- Khi người lao động gặp phải những rủi ro không đáng có, có thể gây ảnh hưởng tới sức khỏe, sức làm việc của họ… thì chính những phúc lợi sẽ giúp giảm bớt các gánh nặng của xã hội trong việc chăm lo cho người lao động như BHYT, BHXH… Những năm gần đây phúc lợi đã được nhiều doanh nghiệp quan tâm và áp dụng trong hoạt động kinh doanh của mình, và đặc biệt có sự điều chỉnh của pháp luật, chính vì vậy nguồn phúc lợi mà người lao động được hưởng cũng ngày một tăng.

Chính sách phúc lợi theo quy định của nhà nước:

+ Ngày nghỉ được trả lương

+ Nghỉ phép không lương việc gia đình

Chính sách phúc lợi tự nguyện:

+ Tiền, quà nhân dịp lễ Tết

+ Các dịch vụ cho người lao động

+ Chương trình chăm sóc sức khỏe

+ Tiền bồi dưỡng độc hại nguy hiểm.

Phúc lợi có hai loại được áp dụng trong các doanh nghiệp:

* Phúc lợi bắt buộc : Là các khoản phúc lợ i mà doanh nghiệp phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật, nhằm đảm bảo quyền lợi cho người lao động ở mức tối thiểu, do NLĐ ở thể yếu hơn so với người sử dụng lao động. Hiện nay, theo quy định của pháp luật Việt Nam thì các doanh nghiệp phải áp dụng 5 chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động: trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí, tử tuất.

* Phúc lợi tự nguyện: Là các khoản phúc lợi do doanh nghiệp tự đưa ra, tùy thuộc vào khả năng của doanh nghiệp, sự quan tâm đến người lao động và ban lãnh đạo. Phúc lợi tự nguyện mà doanh nghiệp đưa ra nhằm kích thích người lao động gắn bó với doanh nghiệp, cũng như thu hút những lao động có tay nghề về làm việc.

Phúc lợi tự nguyện bao gồm các loại:

- Các phúc lợi bảo hiểm:

+ Bảo hiểm sức khỏe: Như các chương trình sinh hoạt thể thao để giảm áp lực tinh thần cho người lao động, các chương trình khám chữa bệnh để ngăn chặn bệnh tật có thể xảy ra với người lao động.

+ Bảo hiểm nhân thọ: Đó là việc chi trả một khoản tiền cho người nhà người lao động khi người lao động qua đời.

+ Bảo hiểm mất khả năng lao động: Khi người lao động gặp phải rủi ro mất khả năng lao động ngay kể cả không phải trong các công việc họ đảm nhận, thì người lao động vẫn được hưởng trợ cấp. Các phúc lợi bảo đảm:

+ Bảo đảm thu nhập: Người lao động sẽ nhận được một khoản trợ cấp khi bị thôi việc vì một lý do nào đó từ phía doanh nghiệp như: doanh nghiệp thu hẹp quy mô sản xuất…

+ Bảo đảm hưu trí: người lao động nhận một khoản tiền khi làm cho doanh nghiệp tới một độ tuổi nào đó phải nghỉ hưu, với số năm làm tại doanh nghiệp theo quy định.

- Tiền trả cho những khoảng thời gian không làm việc: Là những khoản tiền chi trả cho người lao động ngay cả trong những thời gian không làm việc, do thỏa thuận ngoài mức quy định của pháp luật như: nghỉ giữa ca, giải lao… Phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt: Nhằm trợ giúp cho người lao động do lịch làm việc linh hoạt làm cho thời gian làm việc của người lao động ít hơn quy định. Hiện nay, ngoài hai loại phúc lợi nêu trên doanh nghiệp còn có thể áp dụng một số dịch vụ cho người lao động như một hình thức phúc lợi như: Dịch vụ bán hàng giảm giá, hiệp hội tín dụng, mua cổ phần của doanh nghiệp, các cửa hàng cửa hiệu tư giúp người lao động, trợ cấp về giáo dục vầ đào tạo, dịch vụ về nghề nghiệp, dịch vụ về giải trí…

Phúc lợi là một công cụ có tác dụng rất lớn trong việc thu hút, giữ gìn người lao động làm việc cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, nó lại có ảnh hưởng trực tiếp tới lợi nhuận đạt được của doanh nghiệp. Do đó khi thực hiện đãi ngộ bằng phúc lợi các nhà quản trị cần chú ý tới vấn đề quan trọng là: căn cứ vào khả năng tài chính của doanh nghiệp mà đề ra các mức phúc lợi phù hợp sao cho dung hòa lợi ích cả về phía người lao động và cả về phía doanh nghiệp.

Phụ cấp

Phụ cấp là khoản tiền doanh nghiệp trả thêm cho NLĐdo họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc làm việc trong các điều kiện không bình thường. Phụ cấp có tác dụng tạo ra sự công bằng về đãi ngộ thực tế.

** Các loại phụ cấp:*

+ Chính sách phụ cấp độc hại: dành cho người lao động làm công việc trong môi trường khí độc, bụi bặm, hôi hám, ồn ào, ô nhiễm…

+ Chính sách phụ cấp khu vực: dành cho NLĐ làm việc ở khu vực nông thôn, hẻo lánh, vùng sâu vùng xa, hải đảo biên giới; vùng có điều kiện thiên nhiên khắc nhiệt, hạ tầng kinh tế thiếu thốn…

+ Chính sách phụ cấp chức vụ: dành cho các chức danh quản lý: giám đốc/phó GĐ, trợ lý GĐ, các trưởng/phó phòng, quản đốc, tổ trưởng, chuyền trưởng, cơ trưởng, kế toán trưởng, thuyền trưởng…

+ Chính sách phụ cấp trách nhiệm: Những công việc quan trọng đòi hỏi tinh thần trách nhiệm cao giúp cho công việc được hoàn thành xuất sắc và hiệu quả; thường thì người có chuyên môn và bằng cấp cao thì có thêm phụ cấp trách nhiệm.

+ Chính sách phụ cấp thâm niên: dành cho những NLĐ có hệ số lương trên mức tối đa (bậc lương đụng trần. VD: doanh nghiệp có 8 bậc lương, cứ 3 năm thì lên 1 bậc; có NLĐ đã lên tới bậc 8 mà họ còn trong độ tuổi lao động nên không còn bậc nào để lên, khi đó NLĐ đó có thâm niên vượt khung). Vậy thì NLĐ đó hàng tháng được phụ cấp thêm 1 khoản cố định thay vì phải tăng bậc gọi là phụ cấp thâm niên.

+ Chính sách phụ cấp thu hút: gần giống phụ cấp khu vực: có địa phương mới chia tách hoặc thiếu nhân tài họ có chính sách chiêu mộ những trí thức hoặc các chức danh công việc mà địa phương còn yếu, còn thiếu; khi đó họ đặt ra phụ cấp thu hút (hay người ta còn gọi là trải thảm đỏ).

** Cách tính mức phụ cấp:*

- Đối với phụ cấp tính trên tiền lương tối thiểu:

Mức phụ cấp = Mức lương tối thiểu x Hệ số phụ cấp

- Đối với phụ cấp tính trên tiền lương cấp bậc, chức vụ, chuyên môn nghiệp vụ

Mức phụ cấp = Mức lương thực hiện x Tỷ lệ phụ cấp

Trợ cấp

Chính sách trợ cấp bao gồm các quy định về các loại trợ cấp, mức trợ cấp, và điều kiện được xét trợ cấp. Một tổ chức, doanh nghiệp có thể có nhiều loại trợ cấp khác nhau được thực hiện nhằm giúp người lao động khắc phục được những khó khăn phát sinh do hoàn cảnh cụ thể. Vì vậy, nếu có nhu cầu trợ cấp thì doanh nghiệp mới chi trả. Trợ cấp có nhiều loại khác nhau như: Bảo hiểm, trợ cấp y tế, trợ cấp giáo dục, trợ cấp đi lại, trợ cấp ở nhà, trợ cấp đắt đỏ, trợ cấp xa nhà…

1.3 Tiêu chí đánh giá đãi ngộ tài chính

Đãi ngộ tài chính: Đãi ngộ bằng tài chính là một hình thức đãi ngộ phổ biến vì tài chính là yếu tố căn bản nhất và là mối quan tâm hàng đầu của phần lớn NLĐ Việt Nam.

Đãi ngộ tài chính bao gồm: đãi ngộ tài chính trực tiếp và đãi ngộ tài chính gián tiếp.

1.3.1 Đãi ngộ tài chính trực tiếp:

Lương bổng là một trong những động lực kích thích con người làm việc hăng hái nhưngđồng thời cũng là một trong những nguyên nhân gây trì trệ, bất mãn, đình công và từ bỏ công ty ra đi.

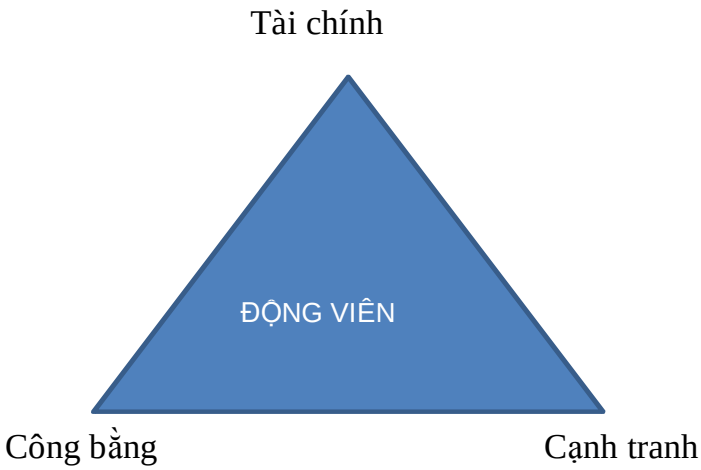
a.Tiền lương:

- Tiền lương là một yếu tố tất yếu của quan hệ lao động. Người sử dụng lao động nhìn nhận sự đóng góp của người lao động thông qua mức lương. Một hệ thống lương với quy cách tính lương và chế độ tăng lương hợp lý sẽ

làm cho người lao động thấy tin tưởng và yên tâm công tác.

-Mức lương mà doanh nghiệp cam kết trả cho người lao động có thu hút được nguồn lực trên thị trường lao động hay không còn tùy vào mức hấp dẫn của nó.

- Nguyên tắc xây dựng hệ thống tiền lương:



(Hình…….. Nguyên tắc xây dựng hệ thống tiền lương)

b.Tiền thưởng:

-Tiền thưởng là một biện pháp kích thích người lao động làm việc tốt hơn. Thưởng cá nhân thể hiện sự cống hiến của người lao động cho kết quả chung của tổ chức. Thưởng tập thể tạo sự gắn bó, đoàn kết và sự thi đua giữa các nhóm lao động.

- Có nhiều quan điểm khác nhau về tiền thưởng nhưng suy cho cùng đó là phần giá trị mà người lao động xứng đáng được hưởng khi họ góp phần tạo ra giá trị chung cho doanh nghiệp.

- Các căn cứ xác định mức thưởng:

.) Mức độ hoàn thành công việc: Doanh nghiệp đưa ra những tiêu chí thưởng tùy theo mức độ hoàn thành công việc. Người lao động cần được biết một cách công khai.

.) Kết quả hoạt động kinh doanh: Các loại hình doanh nghiệp khác nhau sẽ có những cách thưởng và mức thưởng khác nhau.

1.3.2. Đãi ngộ tài chính gián tiếp:

a. Bảo hiểm:

- Là công cụ giúp doanh nghiệp và người lao động giảm bớt những rủi ro trong lao động sản xuất.

- Cách thực hiện đóng các loại bảo hiểm đã được quy định thành luật. Doanh nghiệp và người lao động phải thực hiện đóng bảo hiểm tùy theo mức độ đã quy định rõ. BHXH, BHYT, BHTN là những loại bảo hiểm cơ bản nhất. Doanh nghiệp cũng nên đưa thêm các loại bảo hiểm khác vào chính sách đãi ngộ dành cho người lao động nhằm thể hiện sự quan tâm đến họ và tăng lợi thế cạnh tranh trên thị trường lao động.

b.Trợ cấp xã hội:

Luật cũng quy định rõ về các khoản trợ cấp. Nhiều doanh nghiệp dựa vào yếu tố này để xây dựng chính sách đãi ngộ hấp dẫn nhằm giữ chân và thu hút lao động. Người lao động thường so sánh về mức trợ cấp giữa công ty này với công ty khác. Ví dụ: trợ cấpxăng dầu, trợ cấp trượt giá,...

c.Phúc lợi:

Khoản phúc lợi với nhiều lựa chọn sẽ tạo sự thú vị cho người lao động. Ví dụ: Thay thế kỳ giã ngoại bằng phiếu mua hàng tại các siêu thị hoặc phiếu chăm sóc sức khỏe tại các trung tâm uy tín. Thông qua các khoản phúc lợi, doanh nghiệp thể hiện sự quan tâm và công bằng dành cho người lao động.

d.Vắng mặt được trả lương: Là một trong những quy định của Luật lao động. Trong những trường hợp như: kết hôn, đám ma, nghỉ thai sản,... người lao động vẫn được hưởng lương. Ngoài việc thực hiện đúng quy định của luật, nếu được doanh nghiệp nên đưa thêm những chế độ khác để tạo sự khác biệt tích cực trên thị trường lao động.

e.Ưu tiên cho người lao động khi mua sản phẩm của công ty người lao động của công ty sẽ được mua hàng với mức giá ưu đãi, chất lượng sản phẩm không thay đổi.Việc làm này thể hiện lợi ích mà công ty dành cho người lao động khi họ trở thành thành viên của công ty.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến đãi ngộ tài chính cho người lao động trong tổ chức.

1.4.1 Môi trường bên ngoài

– Kinh tế

Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh là nhân tố đầu tiên phải kể đến khi nó ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nhân lực. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái, hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống, công ty một mặt vẫn cần phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Công ty phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên nghỉ tạm, hoặc cho nghỉ việc.

Ngược lại, khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định công ty lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên. Việc mở rộng sản xuất này đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi, và cải thiện điều kiện làm việc.

– Dân số/lực lượng lao động

Tại Việt Nam, phụ nữ chiếm 52% lực lượng lao động xã hội, tham gia hoạt động đông đảo ở tất cả các ngành kinh tế. Lực lượng lao động nữ đi làm đông hơn rất ảnh hưởng đến xí nghiệp, xét trên phương diện thai sản, chăm sóc con cái.

– Luật pháp

Luật pháp ảnh hưởng nhiều đến công tác quản trị nguôn nhân lực của công ty. Ở Việt Nam, Luật lao động được ban hành nhằm quản lý, chi phối

mối quan hệ lao động trong tất cả các doanh nghiệp nhà nước và các hình thức sở hữu khác.

– Văn hóa – xã hội

Văn hóa xã hội của một nước ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân lực. Trong một nền văn hóa xã hội có quá nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp với đà phát triển của thời đại, rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho các tổ chức.

Sự thay đổi lối sống trong xã hội cũng ảnh hưởng đến cấu trúc của các công ty. Tại các nước phát triển, lực lượng lao động chuyển từ khu vực sản xuất ra hàng hóa sang ngành dịch vụ, đó là các ngành giao thông, truyền thông, các dịch vụ kinh doanh.

– Đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không phải chỉ chú trọng cạnh tranh thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà bỏ quên cạnh tranh về nhân lực. Nhân lực là cốt lõi của quản trị, các công ty ngày nay chịu sự tác động bởi môi trường đầy cạnh tranh và thách đố. Để tồn tại và phát triển, không có con đường nào bằng con đường quản trị nhân lực một cách hiệu quả. Để thực hiện được điều trên, các công ty phải có chính sách nhân lực hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, thăng thưởng hợp lý, phải tạo ra một bầu không khí gắn bó. Ngoài ra công ty phải có một chế độ chính sách lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, phải cải tiến môi trường làm việc, và cải tiến các chế độ phúc lợi.

– Tiến bộ khoa học kỹ thuật

Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật nói chung trên thế giới đang làm tăng áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Do đó, đòi hỏi các doanh nghiệp phải có sự quan tâm thỏa đáng đến việc không ngừng cải tiến và đổi mới kỹ thuật, công nghệ để tăng chất lượng và hạ giá thành sản phẩm.

– Khách hàng

Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là một yếu tố quan trọng đối với sự sống còn của một công ty. Do đó, các cấp quản trị phải bảo đảm rằng nhân viên của mình sản xuất ra các mặt hàng phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Chất lượng của hàng hóa hoặc dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng. Do đó, nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng là không còn doanh nghiệp, và họ không còn có cơ hội được làm việc nữa. Hoặc người lao động hiểu rằng doanh thu của công ty ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Muốn cho người lao động ý thức được các điều đó, nhiệm vụ của các cấp quản trị và của toàn công ty là phải biết quản trị nhân lực một cách có hiệu quả, nghĩa là tổng hợp nhiều yếu tố chứ không phải đơn thuần là lương bổng và phúc lợi, hoặc tăng lương, thăng chức.

1.4.2. Môi trường bên trong

Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực bên trong doanh nghiệp như:

– Mục tiêu của công ty

Mỗi công ty đều có mục tiêu riêng, mỗi cấp quản trị phải hiểu rõ mục tiêu của công ty mình. Trong thực tế, mỗi bộ phận phòng ban đều phải có mục tiêu của bộ phận mình. Mục tiêu của công ty là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính. Mỗi bộ phận chuyên môn phải dựa vào định hướng của công ty để đề ra mục tiêu của bộ phận mình.

– Chính sách của công ty

Chính sách của công ty thường là các lĩnh vực thuộc về quản trị nhân lực. Các chính sách này tùy thuộc vào chiến lược dùng người của công ty.

Các chính sách là chỉ nam hướng dẫn, chứ không phải luật lệ cứng nhắc, do đó chính sách công ty phải linh động, đòi hỏi cần phải giải thích và cân nhắc. Nó có một ảnh hưởng quan trọng đến cách hành xử công việc của các cấp quản trị. Một số chính sách ảnh hưởng đến quản trị nhân lực:

+ Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn

+ Khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình

+ Trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc đạt năng suất cao dựa trên số lượng và chất lượng.

+ Bảo đảm cho nhân viên đang làm việc trong công ty là họ sẽ được ưu tiên khi công ty có chỗ trống, nếu họ chứng tỏ đủ khả năng

– Văn hóa của doanh nghiệp

Khái niệm văn hóa chỉ về một hệ thống giá trị hay hệ thống ý nghĩa được chia xẻ. Những giá trị được chia xẻ này xác định, ở một mức độ lớn. Khi gặp những vấn đề khó khăn, thì văn hóa của tổ chức sẽ giới hạn những điều mà nhân viên sẽ làm bằng cách gợi ra một phương thức đúng để tổng hợp, xác định, phân tích, và giải quyết vấn đề.

Bầu không khí văn hóa của công ty tiến triển và hình thành từ các tấm gương của cấp quản trị cấp cao, chủ yếu phát huy từ những gì họ làm chứ không phải những gì họ nói. Những yếu tố khác cũng tác động tạo ra văn hóa của một công ty. Ba yếu tố sau đây có một ảnh hưởng đến bối cảnh tâm lý của công ty, đó là truyền thông, động viên và phong cách lãnh đạo. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực khác như các đặc tính của tổ chức, tiến trình quản trị, cơ cấu tổ chức của công ty, và phong cách quản trị cũng giúp hình thành ra văn hóa của công ty.

1.4.3.Nhân tố con người

Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ

khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, về sở thích…vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Quản trị nhân sự phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để để ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

Cùng với sự phát triển của khoa học- kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ.

Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản trị nhân sự. Nhiệm vụ của công tác nhân sự là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoả mãn, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì thành công của doanh nghiệp trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

Tiền lương là thu nhập chính của người lao động, nó tác động trực tiếp đến người lao động. Mục đích của người lao động là bán sức lao động của mình để được trả công. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là công cụ để thu hút lao động. Muốn cho công tác quản trị nhân sự được thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương phải được quan tâm một cách thích đáng.

1.4.4. Nhân tố nhà quản trị

Nhà quản trị có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp. điều này đòi hỏi các nhà quản trị ngoài trình độ chuyên môn phải có tầm nhìn xa, trông rộng để có thể đưa ra các định hướng phù hợp cho doanh nghiệp. Thực tiễn trong cuộc sống luôn thay đổi, nhà quản trị phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo bầu không khí thân mật, cởi mở trong doanh nghiệp, phải làm cho nhân viên tự hào về doanh nghiệp, có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình. Ngoài ra nhà quản

trị phải biết khéo léo kết hợp hai mặt của doanh nghiệp, một mặt nó là một tổ chức tạo ra lợi nhuận mặt khác nó là một cộng đồng đảm bảo đời sống cho các cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, tạo ra các cơ hội cần thiết để mỗi người nếu tích cực làm việc thì đều có cơ hội tiến thân và thành công.

Nhà quản trị phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà quản trị đóng vai trò là phương tiện thoả mãn nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Để làm được điều này phải nghiên cứu nắm vững quản trị nhân sự vì quản trị nhân sự giúp nhà quản trị học được cách tiếp cận nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ.

Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản trị với lợi ích chính đáng của người lao động.

1.5. Kinh nghiệm và bài học về đãi ngộ tài chính của các doanh nghiệp khác

1.5.1. Kinh nghiệm đãi ngộ tài chính tại Công ty TNHH MTV Thoát nước Hà Nội

Về tiền lương:

Hiện tại Công ty TNHH MTV Thoát nước Hà Nội đang áp dụng hình thức tính theo hệ số lương cộng với các khoản phụ cấp và thưởng. Chế độ này đơn giản dễ tính, dễ hiểu, đảm bảo sự công bằng, hợp lý cho việc trả lương. Quyết toán lương được Công ty thực hiện đúng kế hoạch, nhanh chóng và tương đối chính xác. Ngoài ra công ty còn áp dụng trả lương 2 phần là lương do Nhà nước quy định và lương theo kết quả công việc, hình thức này đã trở thành công cụ thúc đẩy người lao động cố gắng làm việc hơn.

Tuy nhiên với hình thức trả lương theo thời gian thì chưa gắn chặt với trách nhiệm của một số người lao động dẫn tới chất lượng công việc không

cao, lãng phí một nguồn lực chưa được sử dụng với đúng năng lực của họ. Hệ số chức danh công việc được xây dựng vẫn còn khá dập khuôn chưa xem xét nhiều yếu tố dẫn tới hệ số này chưa thực sự thoả đáng đối với một số lao động thực sự có năng lực

Về chế độ thưởng:

Tiền thưởng cũng được căn cứ vào nội dung và tính chất công việc, đảm bảo tính công bằng giúp người lao động nâng cao trách nhiệm và làm việc đạt hiệu quả cao hơn. Công ty có nhiều hình thức thưởng khác nhau không chỉ đáp ứng nhu cầu ổn định đời sống mà còn kịp thời động viên kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động.

Mức thưởng chưa cao mặc dù có nhiều hình thức nên chưa phát huy được tối đa hiệu quả.

Về trợ cấp, phụ cấp và phúc lợi:

Công ty tiến hành chi trả, thực hiện trợ cấp, phụ cấp rất đầy đủ và kịp thời giúp người lao động dễ dàng hoàn thành công việc và khắc phục phần nào khó khăn của họ.

Tuy nhiên nguồn tài chính ít dẫn tới chưa có nhiều trợ cấp, phúc lợi được áp dụng, chưa tạo được động lực cao và sự an tâm thực sự cho người lao động

1.5.2. Kinh nghiệm đãi ngộ tài chính tại Công ty Cổ phần Tôn Đông Á

Lương, thưởng, phúc lợi:

Nhằm có chính sách công bằng đối với từng vị trí công việc, Công ty trả lương theo thời gian, sản phẩm…

Công ty đánh giá kết quả làm việc của tập thể hàng tháng và phân bổ lương hiệu quả làm việc của mỗi cá nhân theo năng lực thực hiện công việc. Tùy vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, hàng năm Công ty trả lương tháng 13 và hiệu quả làm việc của từng cá nhân qua kết quả đánh giá ABC.

Công tác đánh giá nhân viên thực hiện chưa hiệu quả chỉ mang tính hình thức nên dẫn tới việc chậm điều chỉnh lương, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.

Các loại hình khen thưởng:

- Khen thưởng thành tích đột xuất: Khen thưởng cá nhân tập thể có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, tham gia xây dựng nếp sống tại doanh nghiệp, thực hiện văn hóa công ty, khen thưởng những cá nhân có những đóng góp tích cực bảo vệ lợi ích chung của Công ty.

- Khen thưởng thành tích khi kết thúc dự án: Khen thưởng các cá nhân/ tập thể tham gia tích cực và hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao, góp phần tạo ra thành công của mỗi dự án.

- Khen thưởng thành tích định kỳ: Khen thưởng cá nhân xuất sắc, phòng ban điển hình hàng năm, khen thưởng ngày sinh nhật của Công ty và các ngày lễ lớn trong năm.

- Hình thức khen thưởng: Cấp bằng khen; tặng thưởng tiền mặt; đề bạt, nâng lương trước hạn...

Tuy nhiên cơ chế, quy định đặc biệt là khen thưởng chưa linh hoạt, hình thức trả lương theo sản phẩm lại gặp khó khăn về việc định mức.

Bảo hiểm và phúc lợi:

Việc trích nộp Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm 24/24 được Tôn Đông Á thực hiện theo đúng quy định của pháp luật.

1.5.3 bài học kinh nghiệm rút ra cho Tổng Công ty Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng:

Từ những chế độ, chính sách của các doanh nghiệp kahcs về đài ngộ tài chính cho người lao động. Bài học rút ra một số bài học cho Tổng Công ty Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng như sau:

Một là, quan tâm đến nhu cầu vật chất (lương, thưởng,…) là điều quan trọng hơn hết. Nâng cao thu nhập cho người lao động phải được coi là mục tiêu hàng đầu của doanh nghiệp. Cần gắn trách nhiệm và thu nhập thực tế của người lao động với số lượng và chất lượng công việc mà họ đã hoàn thành. Phần thù lao không cố định mà thay đổi tùy theo tình hình thực hiện công việc của người lao động. Như vậy, người lao động sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn. Tạo ra môi trường làm việc tốt, công bằng cho tất cả thành viên trong doanh nghiệp sẽ làm cho người lao động phấn đấu làm việc để có cơ hội thăng tiến, nâng cao trình độ chuyên môn.

Hai là, cần quan tâm đến các chương trình phúc lợi cho người lao động hăng say làm việc.

Có những chế độ khen thưởng kịp thời, linh hoạt hơn cho người lao động, từ đó tạo sự hăng say trong lao động sản xuất.

Đãi ngộ tài chính tại Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp Quốc Phòngthể hiện sự quan tâm của Đảng, nhà nước, Bộ quốc phòng nói chung cũng như của Tổng công ty đối với đội ngũ cán bộ công nhân viên nói riêng, tạo ra động lực to lớn, kích thích tính năng động, sáng tạo, khơi dậy những tiềm năng đang tiềm ẩn trong mỗi cá nhân vào mục tiêu xây dựng và phát triển Tổng công ty ngày một lớn mạnh. Mặt khác, đãi ngộ tài chính đối với cán bộ CNV ngày càng hoàn thiện sẽ củng cố niềm tin của đội ngũ này vào sự lãnh đạo của Tổng công ty góp phần không nhỏ xây dựng quân đội vững mạnh về kinh tế- chính trị

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG VỀ ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TỔNG CÔNG TY KINH TẾ KỸ THUẬT CÔNG NGHIỆP QUỐC PHÒNG

2.1. Một số đặc điểm chủ yếu của Tổng công ty ảnh hưởng đến đãi ngộ tài chính cho người lao động

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Tổng công ty

Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp quốc phòng (GAET) được thành lập theo Quyết định số 3035/ QĐ- BQP ngày 23 tháng 8 năm 2011, hoạt động theo hình thức công ty mẹ - công ty con trên cơ sở tổ chức lại Công ty TNHH một thành viên Vật tư Công nghiệp quốc phòng, là doanh nghiệp quốc phòng có chức năng kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực: xuất nhập khẩu, kinh doanh vật tư, thiết bị, dây chuyền công nghệ phục vụ sản xuất quốc phòng và kinh tế; xuất nhập khẩu và kinh doanh vật liệu nổ công nghiệp, dịch vụ nổ mìn; đào tạo nghề và xuất nhập khẩu lao động; liên doanh sản xuất nguyên liệu phục vụ sản xuất công nghiệp quốc phòng và nhiều chức năng kinh doanh quan trọng khác…

Tiền thân Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng là cục Vật tư Nhiên liệu (Tổng cục Hậu cần), cục Cung ứng Vật tư (Tổng cục Kỹ thuật) với nhiệm vụ quan trọng là cung cấp đảm bảo vũ khí, vật tư, nhiên liệu phục vụ cho cuộc kháng chiến giải phóng dân tộc. Tổng công ty còn là một trong những doanh nghiệp đi đầu trong hoạt động sản xuất kinh doanh thời kỳ hội nhập. Đa dạng hoá, nâng cao chất lượng sản phẩm, chú trọng phát triển, mở rộng thị trường, giữ uy tín với khách hàng…đó là một trong những thành công của trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Một trong những nhiệm vụ trọng tâm của Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng là kinh doanh thương mại và xuất nhập khẩu. Tổng công ty đã triển khai mua sắm, trang bị cho quân đội máy móc, vật tư trang thiết bị, lắp đặt các dây chuyền sản xuất công nghiệp hiện đại, đảm bảo các yêu cầu kỹ thuật, phục vụ các dự án của quân đội. Tổng công ty tích cực tham gia phát triển kinh tế đất nước bằng việc đẩy mạnh thương mại trong nước và quốc tế, nhập khẩu thiết bị, dây chuyền công nghệ, tư liệu sản xuất phục vụ sản xuất trong nước, đẩy mạnh xuất khẩu hàng tiêu dùng, nông lâm sản ra nước ngoài.

Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng là đầu mối duy nhất của Bộ Quốc phòng được giao nhiệm vụ xuất nhập khẩu, cung ứng vật liệu nổ công nghiệp cho các ngành xây dựng, giao thông, khai khoáng…phục vụ nền kinh tế quốc dân. Các công trình trọng điểm quốc gia: Hầm đường bộ đèo Hải Vân, dự án thuỷ điện Sơn La, dự án thuỷ điện Đồng Nai 3, dự án thuỷ điện Đồng Nai 4, thuỷ điện Sông Tranh- Quảng Nam, thuỷ điện Sêrêpôk 3, thuỷ điện Buôn Kuốp- Đắc Lắc, công trình đường Hồ Chí Minh…đều do Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng cung ứng. Ngoài ra, Tổng công ty chú trọng mở rộng hệ thống kinh doanh dịch vụ nổ mìn với tinh thần bám trụ phục vụ tận chân công trường để tư vấn, hướng dẫn cụ thể kỹ thuật và dịch vụ trọn gói cho khách hàng. Tổng công ty đặc biệt chú trọng công tác đảm bảo an toàn, tuyệt đối chấp hành các nguyên tắc phòng cháy nổ do Nhà nước và Quân đội đề ra. Nhờ vậy hàng năm với gần 100 phương tiện vận tải vận chuyển hàng ngàn chuyến thuốc nổ phục vụ nhu cầu sử dụng của các bạn hàng trên khắp mọi miền trong nước và quốc tế tuyệt đối an toàn.

Đào tạo nghề, xuất nhập khẩu lao động và chuyên gia cũng là một lĩnh vực Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng đang triển khá

hiệu quả. Hàng năm công ty Đào tạo nghề và Xuất nhập khẩu lao động trực thuộc Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng liên tục mở các khoá đào tạo nghề như: may công nghiệp, hàn, nguội cơ khí, mộc, cốp pha, sắt xây dựng… cung ứng hàng nghìn lao động được đào tạo sang thị trường các nước như: UAE, Ả- rập-Xê út, LiBi, Đài Loan, Slovakia, Bungary, Nga...Ngoài ra Công ty đang xúc tiến mở rộng các thị trường mới như: Nhật Bản, Ba Lan, Cộng hoà Sip, …hiện tại Công ty đang tuyển lao động để đào tạo nghề hàn công nghệ cao theo chương trình thí điểm của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội để đi làm việc ở nước ngoài (có sự hỗ trợ kinh phí đào tạo 70% từ ngân sách nhà nước).

Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng có hệ thống các xí nghiệp sản xuất, cung ứng các sản phẩm như: sản phẩm gỗ và composis các loại, các sản phẩm cơ khí, hòm hộp, bồn Inox, bao bì catton, giấy grap…Trong những năm qua, chủng loại sản phẩm được sản xuất từ xí nghiệp 197, công ty TNHH một thành viên Cơ khí Z179, xí nghiệp Lam Kinh đã chiếm lĩnh phần lớn thị trường truyền thống như: thiết bị trường học (bàn ghế, bảng, tủ, giá sách, dụng cụ thể thao…), lĩnh vực bưu chính viễn thông (tủ điện, cột ăng ten, giá để thiết bị), dụng cụ nhà ăn (chạn bát, bàn ăn, xe đẩy), sản phẩm xuất khẩu (bếp nướng, giường bãi biển, bàn ghế sân vườn, sản phẩm nội thất)…

Tổng công ty đặc biệt chú trọng duy trì và đi theo tôn chỉ một nếp sống văn hoá doanh nghiệp vững mạnh, mang đậm bản sắc và phong cách người lính trên mặt trận kinh tế trong thời kỳ hội nhập kinh tế toàn cầu. Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng đã liên tục nhận được nhiều giải thưởng có giá trị như: Chứng nhận " Top 50 nhãn hiệu cạnh tranh Việt Nam" do Hội Sở hữu trí tuệ Việt Nam cùng các cơ quan bảo trợ Liên hiệp các hội Khoa học và Kỹ thuật Việt Nam, Viện Sở hữu trí tuệ, phối hợp tổ chức bình

chọn (năm 2012), Huân chương Quân công hạng Ba (năm 2012), "Dịch vụ cung ứng Vật liệu nổ công nghiệp" thuộc Top 20 "Sản phẩm vàng- Dịch vụ vàng" do Cục Sở hữu trí tuệ cùng các cơ quan bảo trợ Liên hiệp các hội Khoa học và Kỹ thuật Việt Nam, Viện Sở hữu trí tuệ, phối hợp tổ chức bình chọn (năm 2013), Chứng nhận "Top 50 nhãn hiệu nổi tiếng Việt Nam" (năm 2014), Nhận Bằng khen vì "Đã có thành tích xuất sắc trong tổ chức, tham gia triển lãm thành tựu 70 năm xây dựng, chiến đấu và trưởng thành của QĐNDVN và Hội chợ Việt Bắc năm 2014, góp phần vào sự nghiệp xây dựng QĐ, củng cố QP và bảo vệ Tổ quốc" (năm 2014), Chứng nhận "Top 10 doanh nghiệp tín nhiệm nhất cùng hệ thống ngành kinh tế (năm 2015), Nhận Huân chương Lao động Hạng Nhì (năm 2016), Top 100 nhãn hiệu nổi tiếng Việt Nam (năm 2016)

Một số thông tin chính về Tổng công ty:

Tên tiếng việt : Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật công nghiệp quốc phòng

Loại hình doanh nghiệp : Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên

Tên tiếng anh : Defence Economic Technical Industry Corporation.

Tên giao dịch quốc tế : GAET

Logo của Tổng công ty :

Trụ sở chính :102 Kim Mã Thượng, Cống Vị, Ba Đình, Hà Nội

Điện thoại : (+84) 04.38.325.377 Fax: (+84) 04.38.327.710

Website : www.gaet.com.vn

Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật CNQP có 100% vốn thuộc sở hữu nhà nước, do Bộ Quốc phòng đại diện chủ sở hữu thực hiện các quyền và nghĩa vụ của Chủ sở hữu đối với Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật CNQP. Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật CNQP do Bộ Quốc phòng quyết định thành lập, trực tiếp

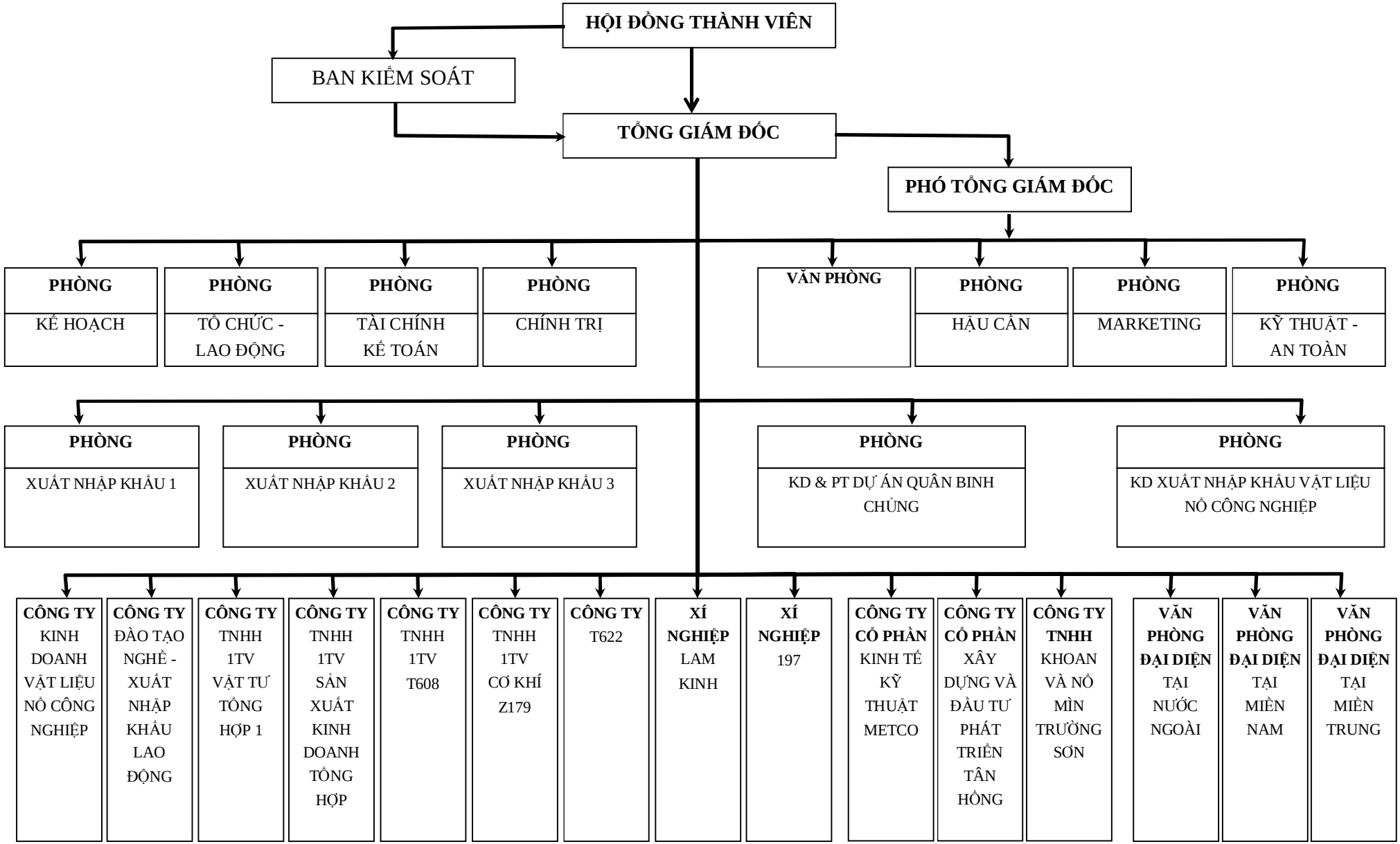
quản lý, hoạt động theo hình thức công ty mẹ công ty con..

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Tổng công ty

Tổng công ty GAET được tổ chức theo phương thức trực tuyến - chức năng (Sơ đồ 2.1). Phương thức tổ chức này vừa giảm thiểu sự lãng phí các nguồn lực và gia tăng sự hợp tác giữa các bộ phận, nâng cao chất lượng và kỹ năng giải quyết vấn đề, mọi quyết định có tính tập trung, đồng thời phát huy được chuyên môn của các bộ phận chức năng, vừa đảm bảo quyền chỉ huy của hệ thống trực tuyến.

Bộ máy tổ chức quản lý của Tổng công ty GAET gồm có: Hội đồng thành viên, Ban Kiểm soát, chủ tịch hội đồng thành viên kiêm Tổng Giám đốc, các phó Tổng Giám đốc, kế toán trưởng kiêm trưởng phòng tài chính - kế toán, các phòng ban và các đơn vị thành viên, các xí nghiệp, chi nhánh, văn phòng đại diện.

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Tổng công ty GAET



2.1.3. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty (2016 – 2018)

Ngành nghề kinh doanh

(1). Xuất khẩu các sản phẩm do các nhà máy công nghiệp quốc phòng sản xuất

(2). Nhập khẩu vũ khí, trang bị phục vụ cho lĩnh vực quân sự

(3). Sản xuất, kinh doanh vật liệu nổ, phụ kiện nổ.

(4). Vận tải thuốc nổ công nghiệp và hàng hóa; Dịch vụ kho bãi

(5). Tiến hành nổ mìn và sử dụng vật liệu nổ công nghiệp tại các công trình giao thông, thủy lợi, thủy điện, mỏ khoáng sản, mỏ đá phục vụ sản xuất xi măng, vật liệu xây dựng mà công ty trúng thầu làm dịch vụ nổ mìn công nghiệp.

(6). Được sử dụng vật liệu nổ công nghiệp vào nhiệm vụ dịch vụ nổ mìn tại các công trình giao thông, thủy lợi, thủy điện, khai thác khoáng sản, khai thác đá đối với các đơn vị được phép sử dụng vật liệu nổ có nhu cầu sử dụng dịch vụ nổ mìn trong phạm vi cả nước

(7). Xuất, nhập khẩu và kinh doanh thiết bị, dụng cụ y tế.

(8). Đào tạo nghề, xuất nhập khẩu lao động và chuyên gia

(9). Xuất nhập khẩu và kinh doanh vật tư, thiết bị sản phẩm phục vụ sản xuất công nghiệp quốc phòng và kinh tế bao gồm: Vật liệu nổ công nghiệp; Vật tư sản xuất công nghiệp quốc phòng và kinh tế, tư liệu tiêu dùng;

(10). Công nghiệp sản xuất các sản phẩm bằng kim loại và phi kim loại.

(11). Kinh doanh vật tư thiết bị tồn đọng và thanh xử lý.

(12). Chế biến gỗ, sản xuất đồ gỗ mỹ nghệ, hòm hộp.

(13). Sản xuất các sản phẩm bằng gỗ và các sản phẩm bằng nhựa.

(14). Chế tạo, sản xuất kinh doanh các thiết bị phụ tùng, sản phẩm cơ

khí và lắp đặt thiết bị.

(15). Sản xuất giấy, bột giấy, keo licnhic, hòm hộp, bao bì và các sản phẩm bằng giấy.

(16). Sản xuất, kinh doanh vật liệu xây dựng.

(17). Bán buôn quặng kim loại

(18). Đại lý bán lẻ xăng dầu, than mỏ, chất đốt.

(19). Xây dựng nhà các loại, xây dựng công trình đường bộ, công trình công ích.

(20). Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê.

(21). Tư vấn bất động sản.

(22). Hoạt động tư vấn đầu tư; Lắp đặt và chuyển giao công nghệ.

(23). Hoạt động của các trung tâm, đại lý tư vấn, giới thiệu và môi giới lao động, việc làm.

(24). Giáo dục nghề nghiệp.

(25). Sản xuất vật tư phụ tùng xe quân sự

(26). Hợp tác liên doanh sản xuất vũ khí, trang bị quân sự

Bảng 2.1 Kết quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty 2016 – 2018

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
			Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Tổng tài sản	Triệu đồng	2.022.370		2.463.389		4.667.835	
2	Tổng doanh thu	Triệu đồng	4.256.435	100%	4.741.457	100%	5.248.079	100%
3	Lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	61.762	1,45%	65.333	1,38%	70.046	1,33%
4	Các khoản nộp NS	Triệu đồng	96.750	2,27%	103.412	2,18%	112.547	2,14%
5	Lợi nhuận sau thuế	Triệu đồng	50.504	1,19%	53.397	1,13%	56.153	1,07%
6	Tổng số lao động	Người	1.571	0,037	1.581	0,03%	1.627	0,03%
7	Doanh thu (lợi nhuận) bình quân người	Triệu đồng/người						
8	Tổng quỹ lương	Triệu đồng	161.700	3,8%	165.682	3,49%	177.290	3,38%
9	Thu nhập bq đầu người	Triệu đồng/người	9,667		10,202		10,422	

(Nguồn: Phòng Kế hoạch)

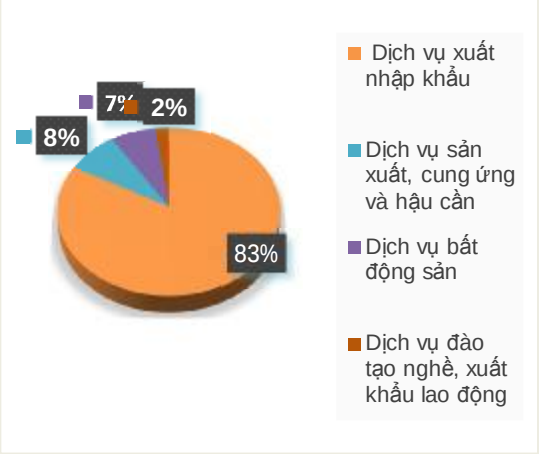
Nhìn vào bảng số liệu ta có thể thấy quy mô tổng tài sản và doanh thu của Tổng công ty tăng qua các năm, đơn vị tăng trưởng và phát triển vững chắc. Cụ thể, tài sản năm 2018 tăng 189% so với cùng kỳ năm 2017 và tăng 231% so với năm 2016, doanh thu tăng 111% so với năm 2017 và tăng 123% so với năm 2016. Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/doanh thu năm 2018 giảm 0,05% so với năm 2017 (năm 2017: 1,38%, năm 2018: 1,33%) nguyên nhân là do mặc dù doanh thu năm 2018 tăng 10,68% so với doanh thu năm 2017 nhưng lợi nhuận năm 2018 chỉ tăng 5,16% so với năm 2017, mức tăng của doanh thu và lợi nhuận không tương ứng dẫn tới tỷ suất lợi nhuận sau thuế/doanh thu năm 2018 so với năm 2017 giảm. Do nhu cầu mở rộng quy mô để phát triển của công ty nên số lượng lao động tăng dần qua các năm, cụ thể số lượng lao động năm 2017 tăng 0,64% so với năm 2016 tương ứng tăng 10 người, số lượng lao động năm 2018 tăng 2,9% so với năm 2017 tương ứng tăng 46 người. Doanh nghiệp làm ăn có hiệu quả, lợi nhuận tăng nên tổng quỹ lương cho người lao động cũng tăng. Thu nhập bình quân đầu người năm 2018 là 10,422 triệu đồng/người bằng 102% so với năm 2017 và bằng 108% so với năm 2016.

Biểu 2.1 – Cơ cấu doanh thu năm 2018 cho thấy xuất nhập khẩu (XNK) là một trong những lĩnh vực kinh doanh trọng tâm của Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật CNQP. Doanh thu năm 2018 từ dịch vụ này đạt 1.907 tỷ đồng, lợi nhuận 21 tỷ đồng trong năm 2018, còn lại là Dịch vụ sản xuất, cung ứng và hậu cần doanh thu 2018 đạt: 183 tỷ đồng, Dịch vụ bất động sản: 160 tỷ đồng. Dịch vụ đào tạo nghề, xuất khẩu lao động: 45 tỷ đồng. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh đều đạt và vượt mức theo kế hoạch 2018 và kết quả doanh thu của năm 2017.

Nhìn vào biểu đồ cơ cấu doanh thu ta có thể nhận thấy thế mạnh kinh doanh chủ lực của Tổng công ty là các dịch vụ xuất nhập khẩu, dịch vụ này

chiếm tới 83% tổng doanh thu của Tổng công ty trong năm 2018, các nguồn doanh thu khác lần lượt là dịch vụ sản xuất, cung ứng và hậu cần chiếm 8%, dịch vụ kinh doanh bất động sản chiếm 7% tổng doanh thu, còn lại là các dịch vụ đào tạo nghề, xuất khẩu lao động chiếm 2% tổng doanh thu trong năm 2018.Cơ cấu doanh thu của tổng công ty qua 3 năm 2016, 2017, 2018 gần như không thay đổi, dịch vụ xuất nhập khẩu đều chiếm trên 80% tổng doanh thu, còn lại là doanh thu từ các dịch vụ khá

Biểu 2.1:Cơ cấu doanh thu 2018



Nguồn: Tổng hợp tài liệu điều tra

Biểu 2.2- Cơ cấu lợi nhuận của tổng công ty trong năm 2018 cho thấy:

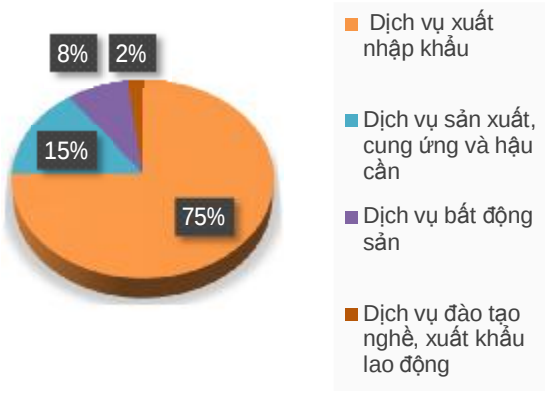
+ Dịch vụ xuất nhập khẩu chiếm 75% tổng lợi nhuận

+ Dịch vụ sản xuất, cung ứng và hậu cần chiếm 15% tổng lợi nhuận

+ Dịch vụ bất động sản chiếm 8% tổng lợi nhuận

+ Dịch vụ đào tạo nghề, xuất khẩu lao động chiếm 2% tổng lợi nhuận, qua các số liệu thu thập tác giả nhận thấy cơ cấu lợi nhuận của tổng công ty qua 3 năm 2016, 2017, 2018 gần như không thay đổi, dịch vụ xuất nhập khẩu đều chiếm trên 70% tổng lợi nhuận, còn lại là lợi nhuận từ các dịch vụ khác

Biểu 2.2 Cơ cấu lợi nhuận năm 2018



Nguồn: Tổng hợp tài liệu điều tra

2.1.4 Đặc điểm về nguồn nhân lực của Tổng công ty

Toàn công ty có tổng số 1627 lao động, bao gồm 958 cán bộ là sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp và công nhân viên quốc phòng và 669 nhân viên chuyên môn kỹ thuật theo hợp đồng lao động

Bảng số liệu 2.3 cho thấy, cán bộ là sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp được phân bổ chủ yếu tại cơ quan tổng công ty và các đơn vị thành viên, số cán bộ lao động theo hợp đồng là cán bộ chuyên môn kỹ thuật, thực hiện các công việc chuyên môn được phân công làm việc chủ yếu tại các đơn vị, xí nghiệp trực thuộc

Bảng 2.2 Cơ cấu lao động năm 2013 - 2018

ĐVT: người

TT	Chỉ tiêu	Năm											
		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Tổng số lao động	1490	100%	1496	100%	1511	100%	1571	100%	1581	100%	1627	100%
2	Cơ cấu lao động		100%		100%		100%		100%		100%		100%
a)	Theo tính chất công việc												
	+ Trực tiếp	550	37%	600	40%	610	40,4%	700	44,56%	721	45,6%	774	47,6%
	+ Gián tiếp	940	63%	896	60%	901	59,6%	871	55,44%	860	54,4%	853	52,4%
b)	Theo giới tính												
	+ Nam	891	60%	885	59%	874	57,8%	921	58,63%	926	58,6%	957	58,8%
	+ Nữ	599	40%	611	41%	637	42,2%	650	41,37%	655	41,4%	670	41,2%
c)	Theo độ tuổi												
	< 25 tuổi	179	12%	194	13%	166	11%	189	12%	253	16%	228	14%
	25 – 35 tuổi	507	34%	554	37%	484	32%	471	30%	553	35%	537	33%

	35 – 45 tuổi	656	44%	599	40%	635	42%	597	38%	553	35%	537	33%
	> 45 tuổi	149	10%	150	10%	227	15%	314	20%	221	14%	325	20%
d)	Theo trình độ đào tạo												
	Tiến sỹ	2	0,13%	2	0,13%	2	0,13%	2	0,13%	3	0,19%	5	0,31%
	Thạc sỹ	8	0,54%	16	1,1%	21	1,39%	25	1,6%	30	1,9%	45	2,77%
	Đại học	905	61%	980	65,5%	972	64,33%	988	63%	992	62,75%	998	61,34%
	Trung học chuyên nghiệp	575	38,6%	498	33,3%	516	34,15%	556	35,4%	556	35,16%	579	35,59%

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Sơ đồ cơ cấu lao động năm 2013 – 2018 cho thấy số lượng lao động năm 2018 là 1627 người tăng 9,2% so với năm 2013 tương ứng tăng 137 người. Nguyên nhân là do Tổng công ty mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh dẫn tới tăng nhu cầu tuyển dụng lao động có trình độ và đáp ứng yêu cầu công việc trong tình hình mới, giảm số lượng lao động gián tiếp, cụ thể số lượng lao động trực tiếp năm 2018 là 774 người tăng 41% so với năm 2013 trong khi số lượng lao động gián tiếp năm 2018 là 853 người giảm 9,26% so với năm 2013. Bên cạnh đó, do đặc điểm của đơn vị là doanh nghiệp kinh doanh thương mại nên tỷ lệ lao động nam chiếm gần 60% so với lao động nữ, tỷ lệ này có xu hướng giảm không đáng kể từ năm 2013 đến năm 2018. Cơ cấu độ tuổi lao động từ 25 đến 35 tuổi và từ 35 tuổi đến 45 tuổi chiếm tỷ lệ lớn nhất (hơn 35%) đây là nhóm lao động ở độ tuổi có bề dày kinh nghiệm trong công việc. Nhìn vào sơ đồ cơ cấu trình độ nhân sự có thể thấy Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật CNQP có đội ngũ chuyên gia, kỹ sư, công nhân viên trên 1000 người, và liên tục tuyển dụng lao động trong 3 năm. Số lượng lao động đạt trình độ đại học trở lên chiếm phần lớn tổng số lao động toàn tổng công ty, có 579 lao động đạt trình độ trung cấp. Với lợi thế 100% lao động đã qua đào tạo từ trung cấp trở lên sẽ là một yếu tố thuận lợi ảnh hưởng đến các hoạt động tạo động lực lao động trong Tổng công ty. Bởi quy mô lao động không quá lớn, khả năng nhận thức của người lao động đảm bảo thì việc Tổng công ty triển khai các hoạt động quản trị nhân lực nói chung và các hoạt động tạo động lực lao động nói riêng sẽ có nhiều thuận lợi từ việc phổ biến thông tin đến người lao động, đến việc đào tạo và phát triển nhân lực và các hoạt động đánh giá thực hiện công việc, tiền lương sẽ có nhiều thuận lợi.

2.2. Thực trạng đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty trong thời gian qua (2015 – 2018)

2.2.1. Thực trạng thực hiện quy trình công tác đãi ngộ tài chính

** Xây dựng công tác đãi ngộ tài chính*

Nội dung các công tác đãi ngộ luôn được Tổng Công ty công khai và có sự thống nhất giữa ban lãnh đạo, các phòng ban và người lao động. Kết quả nghiên cứu cho rằng công tác đãi ngộ người lao động của Tổng Công ty hoàn toàn được công khai. Người lao động có thể xem các công tác đãi ngộ tài chính bằng bản cứng dưới dạng hồ sơ lưu trữ hoặc trên các trang web của Tổng công ty.0.

Ban lãnh đạo Tổng công ty luôn xác rõ ràng các mục tiêu và tiêu chí phục vụ cho công tác đãi ngộ phải thực tế và đo lường được, đủ để phục vụ cho sự phân biệt giữa người làm tốt và người làm không tốt. Đảm bảo công bằng cho người lao động trong Tổng công ty.

Tổng công ty ban hành các chính sách dưới dạng văn bản, sử dụng những ngôn từ đơn giản dễ hiểu, nêu các ví dụ trực quan với từng trường hợp cụ thể của chính sách để cán bộ, công nhân viên trong Tổng công ty có thể nắm được.

Công tác đãi ngộ Người lao động của Tổng công ty được xây dựng dựa trên tình hình và điều kiện thực tế của Tổng Công ty và thị trường lao động Việt Nam, nên chính sách luôn được bổ sung, sửa đổi khá kịp thời .

Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật CNQP triển khai ***công tác đãi ngộ tài chính*** *trên cơ sở những quy định mới nhất của Pháp luật:*

Bộ luật lao động năm 2012;

Nghị định số 05/2015/NĐ-CP ngày 01/3/2015 của Chính phủ;

Nghị định số 50/2013/NĐ-CP ngày 14/5/2013 của Chính phủ quy định quản lý lao động, tiền lương và tiền thưởng đối với người lao động trong công

ty TNHH một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu.

Nghị định số 51/2013 của Chính phủ quy định chế độ tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với thành viên Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch công ty, Kiểm soát viên, Tổng giám đốc hoặc Giám đốc, Phó tổng Giám đốc hoặc Phó giám đốc, Kế toán trưởng trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu.

Thông tư 268/2013/TT-BQP ngày 31/12/2013 của Bộ Quốc phòng hướng dẫn thực hiện quản lý lao động, tiền lương và tiền thưởng đối với người lao động trong Công ty TNHH một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu trong Quân đội.

Thông tư 269/2013/TT-BQP ngày 31/12/2013 hướng dẫn thực hiện chế độ tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với thành viên Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch công ty, Kiểm soát viên, Tổng giám đốc hoặc Giám đốc, Phó tổng Giám đốc hoặc Phó giám đốc, Kế toán trưởng trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu trong Quân đội.

Đối tượng áp dụng: Người lao động là Quân nhân, công nhân viên quốc phòng, lao động hợp đồng.

Mục đích: Để đảm bảo tính công bằng, dân chủ, công khai và động viên Cán bộ, công nhân viên nhằm nâng cao tính chủ động, sáng tạo và tinh thần trách nhiệm của mọi người. Khuyến khích được khả năng lao động và nâng cao hiệu quả công tác của từng Cán bộ, công nhân viên trong sản xuất kinh doanh và trong các lĩnh vực công tác. Thực hiện công khai dân chủ trong lĩnh vực phân phối (trên cơ sở tuân thủ các Quy định của Nhà nước và của Bộ Quốc phòng).

Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật CNQP triển khai quy chế tiền lương, tiền thưởng, các chính sách trợ cấp, phụ cấp theo các nguyên tắc sau:

Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật CNQP thực hiện nghiêm túc chế độ

chính sách của Nhà nước về lao động tiền lương được quy định trong hệ thống tháng lương, bảng lương và chế độ phụ cấp của nhà nước ban hành kèm theo nghị định nghị định 38/2019/NĐ-CP 09/5/2019 của Chính phủ

Trả lương, thưởng cho người lao động phải tuân thủ theo nguyên tắc phân phối theo lao động, trả lương, thưởng theo chức danh và hiệu quả công việc

Tiền lương trả cho tập thể hay cá nhân người lao động căn cứ vào năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động của tập thể hay từng cán bộ, công nhân viên gắn với kết quả sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty, có chú ý đến bề dày quá trình cống hiến của mỗi thành viên trong Tổng Công ty.

Gắn việc trả tiền lương với công tác quản lý, tinh giảm lao động từng bước thay đổi cơ cấu, chất lượng lao động, khuyến khích người lao động không ngừng nâng cao năng lực, khả năng lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của Tổng Công ty, có chính sách đãi ngộ khuyến khích đối với lao động có trình độ kỹ thuật công nghệ cao và có trình độ quản lý giỏi.

Trả lương, thưởng các khoản trợ cấp phụ cấp phải đảm bảo dân chủ, công khai, không vượt quá phạm vi quỹ lương được phê duyệt và không làm giảm chỉ tiêu thực hiện về lợi nhuận và nộp ngân sách.

Công tác đánh giá và điều chỉnh các chính sách đãi ngộ tại tổng công ty

Phòng tổ chức – lao động: là phòng chịu trách nhiệm tiến hành lập phiếu điều tra khảo sát (phụ lục 04) lấy ý kiến đánh giá về kết quả thực hiện công tác đãi ngộ của Tổng công ty trong năm, bằng cách phát các phiếu điều tra bất kỳ cho một số nhân viên thuộc khối cơ quan Tổng công ty. Sau đó tổng hợp kết quả, đánh giá chung về công tác đãi ngộ, nêu những ưu điểm, nhược điểm, lập văn bản báo cáo Ban giám đốc.

Vào tháng 3 hàng năm, Tổng công ty tổ chức *"Hội nghị người lao động"*. Thông qua hội nghị này tổng công ty sẽ lấy ý kiến đánh giá trực tiếp

từ người lao động, hội nghị tập trung trao đổi và thống nhất các nội dung: Báo cáo tình hình thực hiện nhiệm vụ trong năm, và phương hướng nhiệm vụ năm kế tiếp; báo cáo tổng hợp kết quả Hội nghị Công đoàn bộ phận; Báo cáo tài chính; dự thảo thỏa ước lao động tập thể; bầu Tổ đối thoại và Ban thanh tra nhân dân…Đại biểu tham dự Hội nghị là cán bộ, công nhân viên ưu tú được bầu chọn từ các phòng ban cơ quan và các đơn vị thành viên…tham gia đóng góp ý kiến, các ý kiến tập trung tham luận về các chính sách khen thưởng, trợ cấp, phụ cấp, an toàn vệ sinh lao động, chăm lo đời sống vật chất tinh thần cho CB-CNV, các giải pháp về quản lý chi phí, quản lý công nợ nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, các ý kiến đóng góp về quy chế trả lương cho người lao động…Đoàn chủ tịch Hội nghị sẽ ghi nhận đầy đủ các ý kiến của các đại biểu và giải trình thỏa đáng tại Hội nghị. Hội nghị Người lao động sẽ bầu ra các đồng chí vào *"Tổ đối thoại"* và *"Ban Thanh tra nhân dân"*. Các đồng chí trúng cử là những đại biểu tiêu biểu về phẩm chất, đạo đức đại diện cho người lao động tham gia giám sát các mặt hoạt động của đơn vị. Từ những kết quả hoạt động của Đại hội, Ban lãnh đạo tổng công ty sẽ có đánh giá và điều chỉnh nhằm hoàn thiện công tác đãi ngộ tài chính tại tổng công ty.

2.2.2. Đãi ngộ tài chính cho người lao động thông qua tiền lương

Những nguyên tắc chung:

Thực hiện nghiêm túc chế độ chính sách của Nhà nước về lao động tiền lương được quy định trong hệ thống tháng lương, bảng lương và chế độ phụ cấp của nhà nước ban hành kèm theo nghị định 38/2019/NĐ-CP 09/5/2019 của Chính phủ

Trả lương, thưởng cho người lao động phải tuân thủ theo nguyên tắc phân phối theo lao động, trả lương, thưởng theo chức danh và hiệu quả công việc

Tiền lương trả cho tập thể hay cá nhân người lao động căn cứ vào năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động của tập thể hay từng cán bộ, công nhân viên gắn với kết quả sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty, có chú ý đến bề dầy quá trình cống hiến của mỗi thành viên trong Tổng Công ty

Gắn việc tiền lương với công tác quản lý, tinh giảm lao động từng bước thay đổi cơ cấu, chất lượng lao động, khuyến khích người lao động không ngừng nâng cao năng lực, khả năng lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của Tổng Công ty, có chính sách đãi ngộ khuyến khích đối với lao động có trình độ kỹ thuật công nghệ cao và có trình độ quản lý giỏi.

Trả lương, thưởng các khoản trợ cấp phụ cấp phải đảm bảo dân chủ, công khai, không vượt quá phạm vi quỹ lương được phê duyệt và không làm giảm chỉ tiêu thực hiện về lợi nhuận và nộp ngân sách.

Nguồn hình thành quỹ tiền lương:

+ Quỹ tiền lương theo đơn giá được Bộ Quốc phòng phê duyệt hàng năm

+ Quỹ tiền lương dự phòng từ năm trước chuyển sang

+ Quỹ tiền lương được hình thành từ hoạt động sản xuất kinh doanh, các dịch vụ khác ngoài quỹ tiền lương được giao

Quy định trả lương:

Để phù hợp với đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty, hình thức trả lương được chọn là trả theo lương hàng tháng.

Tiền lương của người lao động được nhận là: $\mathbf{Vt=V_1+V_2}$

V_1: là tiền lương cấp bậc của mỗi cá nhân làm cơ sở đóng BHXH. Lương V_1 chiếm 50% tổng quỹ lương thực hiện hàng tháng trả trực tiếp cho cán bộ, công nhân viên

V_2: Là tiền lương trả khuyến khích người lao động đóng góp vào quá trình sản xuất kinh doanh của Tổng công ty do Tổng công ty quy định trên cơ sở chức danh và công việc mà người lao động đang đảm nhiệm, Lương

V_2chiếm 50% tổng quỹ lương thực hiện hàng tháng trả trực tiếp cho cán bộ, công nhân viên. Ngoài ra có một khoản tiền lương để thưởng cho những người có thành tích trong công tác và làm việc trong điều kiện khó khăn phức tạp đòi hỏi sức lực và trí tuệ.

Bảng 2.3: Thực trạng tiền lu□o□ng tại Công ty

Na□m	**2016**	**2017**	**2018**
Khối quản lý (lao đọ□ng)	289	333	420
Lu□o□ng BQ (đồng/tháng)	4.465.082	6.365.778	7.589.733
Khối Công nhân (lao đọ□ng)	560	600	710
Lu□o□ng BQ (đồng/tháng	2.231.471	2.771.161	3.652.234
Lu□o□ng BQ Công ty (đồng/tháng)	2.634.750	3.363.327	4.365.238

(Nguồn: Phòng tài chính)

Từ bảng số liệ□u 2.1 và 2.2 có thể nhạ□n thấy tình hình kinh doanh của công ty trong na□m 2018 rất phát triển so với na□m 2016,2017 nên kéo theo tình hình về lao đọ□ng cũng có biến đọ□ng lớn về số lu□ợng và tổng quỹ lu□o□ng. Tổng lao đọ□ng ta□ng từ 1571 lao đọ□ng lên 1627 lao đọ□ng, lãnh đạo tổng công ty quyết định ta□ng mức lu□o□ng đối với lao đọ□ng, có thể nhạ□n thấy mức lu□o□ng bình quân tháng na□m 2018 so với năm 2017 khối quản lý ta□ng 16%, khối công nhân ta□ng 18%. Nhu□ vạ□y tiền lu□o□ng bình quân toàn công ty 2018 ta□ng gần 20%.

Dù có gạ□p khó kha□n ho□n về tài chính nhu□ng để khích lệ□ tinh thần làm việ□c, đảm bảo đời sống của lao đọ□ng theo đúng quy định cũng nhu□ thúc đẩy kinh doanh trong na□m mới thì việ□c ta□ng lu□o□ng làđiều lãnh đạo vẫn quyết tâm đạt đu□ợc.

STT	Họ tên	TL theo ĐG	Chức vụ	Xếp Loại	Công TT	Phép	Tiền ĐT	Tiền Ăn ca	Cộng	BHXH, BHYT, CĐT, BHTN	Thuế TNCN	Tiền lương thực nhận
1	**Lê Thị Hoa**	**22.541.400**	**TP**	**A**	**17**	**3**	**500.000**	**510.000**	**23.551.400**	**1.274.130**	**0**	**22.277.270**
2	**Lê Thành Long**	**18.185.400**	**PP**	**A**	**17**	**3**	**300.000**	**510.000**	**18.995.400**	**1.064.406**	**0**	**17.930.994**
3	**Nguyễn Văn Tám**	**17.168.200**	**TL**	**A**	**17**	**3**	**300.000**	**510.000**	**17.930.600**	**763.666**	**0**	**17.166.934**
4	**Nguyễn Thúy Chinh**	**5.075.000**	**NV**	**A**	**17**	**3**	**450.000**	**444.189**	**5.525.000**	**325.000**	**0**	**4.755.812**

Bảng 2.4 Tổng hợp kết quả điều tra đãi ngộ chính sách lương cho người lao động tại Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật CNQP

Đvt: %

TT	Đánh giá / Tiêu chí	Hài lòng	Không hài lòng	Không ý kiến
1	Chính sách lương	78	10	12
2	Mức lương đang trả	42	38	20
3	Cách thức trả lương	85	10	5
4	Sự công bằng	65	24	11
5	Góp ý			

(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra)

Kết quả điều tra phỏng vấn 100 người lao động về mức độ hài lòng với thang bảng lương hiện tại của Tổng công ty cho thấy 78% số người được hỏi cho rằng chính sách tiền lương thực hiện tốt và đều hài lòng hệ thống thang bảng lương hiện tại, còn một số ý kiến không đồng tình cho rằng mức lương trên chưa đủ để đảm bảo cuộc sống cho họ. Chỉ có 42/100 người được hỏi cảm thấy hài lòng với mức lương đang được trả trong khi số người không đồng tình với mức lương được nhận là 38 người và số người không có ý kiến là 20 người, tỷ lệ này cho thấy sự không hài lòng về mức lương đang được nhận điều này sẽ làm giảm độ gắn kết của nhân viên, họ sẽ có khuynh hướng tìm kiếm công việc mới với mức lương và chính sách phúc lợi hấp dẫn hơn. Hiện tại doanh nghiệp đang thanh toán tiền lương cho nhân viên qua tài khoản ngân hàng của ngân hàng MB vào ngày 20 hàng tháng, phương thức trả lương này đảm bảo sự thuận tiện, nhanh gọn và bảo mật đã nhận được sự đồng tình

của đa số nhân viên trong đó 85/100 người được hỏi hài lòng với cách thức trả lương, 10/100 người được hỏi không hài lòng và cho biết họ có thói quen sử dụng tiền mặt hơn sử dụng tài khoản ngân hàng và 5/100 người được hỏi không có ý kiến về cách thức trả lương. Qua cuộc điều tra ngẫu nhiên 100 người lao động trong tổng công ty đã thu về một số góp ý của người lao động về chính sách đãi ngộ lương của Tổng công ty như sau:

1. Mức lương được nhận chưa tương xứng với công sức người lao động bỏ ra, không đảm bảo cuộc sống cho họ

2. Một số người lao động chưa hiểu được cách tính lương hiện tại mà doanh nghiệp đang tính để trả lương cho họ

3. Người lao động có nhu cầu được thanh toán lương hàng tháng qua các ngân hàng khác như Vietinbank, Vietcombank…hơn là chỉ qua duy nhất ngân hàng MB bank.

2.2.3. Đãi ngộ tài chính cho người lao động thông qua tiền thưởng

Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật CNQP thực hiện thưởng cho các cá nhân hay tập thể theo đúng quy định của Nhà nước và tiêu chuẩn khen thưởng của Tổng công ty. Nguồn hình thành các quỹ khen thưởng chủ yếu là từ lợi nhuận của Tổng công ty. Hàng năm, Tổng công ty không ngừng tăng cường quỹ khen thưởng và phúc lợi cho nhân viên.

Đối tượng được xét khen thưởng là những cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc trong công tác, đạt được những danh hiệu thi đua; những đơn vị cá nhân hoàn thành kế hoạch định mức công việc được giao đảm bảo chất lượng, số lượng và thời gian; những cá nhân tập thể có sáng kiến cải tiến kỹ thuật tiết kiệm nguyên vật liệu, thời gian…

Thưởng cuối năm:

TT	Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Quỹ khen thưởng	14.851		13.701		14.880	
2	Quỹ thưởng BQL điều hành	803		1.719		1.468	
3	Quỹ phúc lợi	20.216		20.992		25.584	

Hàng năm nếu Tổng công ty kinh doanh có lãi Tổng công Ty sẽ trích từ lợi nhuận để thưởng cho người lao động mức thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận mỗi năm.

+ Mức thưởng cụ thể từng người lao động tùy thuộc vào sự đóng góp công sức, chất lượng công tác, chấp hành đầy đủ nội quy, các quy định của Tổng Công ty.

+ Được tính = tỷ lệ % * [tổng lương thực tế trong năm / 12 tháng]. Phòng Tài chính kế toán phối hợp với phòng Tổ chức lao động có trách nhiệm lập tờ trình về tỷ lệ %, dự toán tổng tiền thưởng tháng lương 13 trước 30 ngày so với ngày bắt đầu nghỉ tết.

Thưởng lễ 30/4 & 1/5, Ngày 8/3, Ngày quốc khách, Ngày thành lập Quân đội nhân dân Việt Nam, Tết Dương lịch:

Bảng 2.5. Tiền thưởng cho người lao động năm 2018

STT	Họ tên	Thưởng 30/04, 01/05	Thưởng 02/09	Thưởng Tết Dương lịch	Tổng
1	**Bùi Hoàng Chinh**	**2.000.000**	**17.000.000**	**17.000.000**	
2	**Nguyễn Văn Nam**	**2.000.000**	**6.400.000**	**6.400.000**	
3	**Đinh Thùy Trang**	**2.000.000**	**2.750.000**	**2.750.000**	

+ Số tiền thưởng từ 100.000 đồng đến 500.000 đồng tuỳ thuộc vào kết

quả kinh doanh của Công ty.

+ Phòng Tổ chức lao động và phòng Tài chính có trách nhiệm lập tờ trình báo cáo Tổng Giám đốc về số tiền thưởng, dự toán tiền thưởng trình Ban Giám đốc trước 15 ngày so với ngày lễ tương ứng, lập danh sách cán bộ, công nhân viên được thưởng trước 5 ngày so với ngày lễ tương ứng.

Thưởng thâm niên:

+ Thâm niên được tính chi tiết tới từng tháng (nếu từ 15 ngày trở lên thì tính đủ tháng, nếu dưới 15 ngày thì không được tính đủ tháng.

+ Tiền thâm niên = số tháng thâm niên * số tiền thâm niên 1 tháng.

+ Phòng Tổ chức lao động có trách nhiệm lập tờ trình về số tiền thâm niên của 1 tháng, dự toán tổng tiền thâm niên trước 30 ngày so với ngày bắt đầu nghỉ tết.

+ Thưởng thâm niên được trả vào cuối năm (Âm lịch).

Thưởng đạt doanh thu:

+ Phòng Kinh doanh đạt doanh thu do Ban lãnh đạo giao được thưởng phần trăm doanh thu hàng tháng, trường hợp vượt doanh thu thì Phòng Kinh doanh làm tờ trình về việc đạt doanh thu, mức được hưởng cho từng cán bộ, công nhân viên trình Ban Giám đốc duyệt và chuyển cho Phòng Tài chính trả cùng với lương tháng.

2.2.4. Đãi ngộ tài chính cho người lao động thông qua phụ cấp tài chính

Theo đó, đây là khoản tiền có tác dụng bổ sung cho lương, góp phần làm tăng thêm thu nhập, bù đắp những hao tổn về tinh thần, sức khoẻ mà người lao động phải chịu do sự không ổn định của điều kiện lao động đem lại mà trong việc xác định lương, thưởng vẫn chưa tính hết.

Qua kết quả điều tra khảo sát thì chính sách phụ cấp của tổng công ty được đánh giá cao khi có gần 76% phiếu điều tra ủng hộ cho rằng tổng công ty

thực hiện tốt và rất tốt chính sách phụ cấp, điều này khẳng định chế độ phụ cấp trách nhiệm của tổng công ty hiện nay là rất linh hoạt và đúng quy định.

Phụ cấp chức vụ, chức danh.

+ Quy định đối với các chức vụ:

Bảng 2.5 Phụ cấp chức vụ, chức danh

STT	Chức danh	Hệ số phụ cấp (Tính trên lương tối thiểu V1)	Ghi chú
1	+ Trưởng phòng Cơ quan Tổng công ty, Giám đốc Chi nhánh	0,40	
2	+ Phó Trưởng phòng Cơ quan Tổng công ty, Phó Giám đốc Chi nhánh	0,35	
3	+ Trưởng phòng Chi nhánh	0,30	
4	+ Phó Trưởng phòng Chi nhánh	0,25	

(Nguồn: Phòng tài chính)

Bảng 2.6 Quy định đối với các chức danh bầu cử

STT	Chức danh	Hệ số phụ cấp (Tính trên lương tối thiểu V1)	Ghi chú
1	Bí thư đảng uỷ cơ sở	0,35	
2	Chủ tịch công đoàn	0,25	
3	Chủ tịch Hội phụ nữ	0,25	
4	Bí thư đoàn thanh niên	0,25	
5	Phó chủ tịch công đoàn	0,15	

STT	Chức danh	Hệ số phụ cấp (Tính trên lương tối thiểu V1)	Ghi chú
6	Phó chủ tịch hội phụ nữ	0,15	
7	Phó bí thư đoàn thanh niên	0,15	

(Nguồn: Phòng tài chính)

Bảng 2.7 Quy định đối với các chức danh nghiệp vụ

STT	Chức danh	Hệ số phụ cấp (tính trên lương tối thiểu V1)	Ghi chú
1	Đội trưởng đội xe	0,2	
2	Tổ trưởng tổ Văn thư	0,2	
3	Tổ trưởng tổ thông tin – photo	0,2	
4	Tổ trưởng tổ bảo vệ kho VLN	0,2	
5	Nhân viên văn thư, bảo mật	0,15	
6	Thủ quỹ	0,15	

(Nguồn: Phòng tài chính)

Phụ cấp trách nhiệm

Bảng 2.8 Quy định đối với các chức danh nghiệp vụ

Nhân viên áp tải vật liệu nổ; Lái xe vật liệu nổ; Bảo vệ các kho vật liệu nổ; Thủ kho vật liệu nổ.

Chức danh công việc	Hệ số	Ghi chú
Nhân viên áp tải vật liệu nổ	0,2	
Lái xe vật liệu nổ	0,2	
Bảo vệ các kho vật liệu nổ	0,1	
Thủ kho vật liệu nổ	0,1	

(Nguồn: Phòng tài chính)

Phụ cấp nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm.

Phụ cấp độc hại, nguy hiểm áp dụng đối với cán bộ, công chức, viên chức làm việc trực tiếp ở nơi độc hại, nguy hiểm mà yếu tố độc hại, nguy hiểm cao hơn bình thường chưa được tính vào hệ số lương, Phụ cấp độc hại, nguy hiểm được trả cùng kỳ lương hàng tháng và không dùng để tính đóng, hưởng chế độ bảo hiểm xã hội. Phụ cấp lưu động Tổng công ty đang áp dụng gồm 4 mức: 0.1, 0.2, 0.3 và 0.4 so với mức lương tối thiểu chung V1.

Phụ cấp thâm niên.

Phụ cấp thâm niên nghề áp dụng đối với Sĩ quan, Quân nhân chuyên nghiệp, Phụ cấp quốc phòng an ninh áp dụng đối với công nhân viên quốc phòng và Lao động hợp đồng, Tổng công ty áp dụng mức phụ cấp quốc phòng an ninh là 30% tính theo mức lương hiện hưởng.

Phụ cấp khu vực.

Bảng 2.9 Quy định đối với các khu vực

STT	Địa danh	Hệ số cộng thêm	Ghi chú
1	Đối với các kho, tổ công tác biệt phái nằm trên các tỉnh:		Tổng công ty quy định hệ số: 1 = 1.000.000
	Hà Nam, Ninh Bình, Quảng Ninh, Thanh Hoá, Nghệ An, Hà Tĩnh, Yên Bái, Tuyên Quang, Bắc Cạn, Lạng Sơn	0,7	
2	Đối với các kho, tổ công tác biệt phái nằm trên các tỉnh: Quảng Bình, Huế, Đà Nẵng, Quảng Nam	0,9	
3	Đối với các kho, tổ công tác biệt phái nằm trên các tỉnh: Từ Quảng Ngãi trở vào miền Nam và các tỉnh thuộc khu vực Tây Nguyên	1,2	
4	Đối với các kho, tổ công tác biệt phái nằm trên các tỉnh: Sơn La, Điện Biên, Lai Châu, Lào Cai, Hà Giang, Cao Bằng	1,3	

(Nguồn: Phòng tài chính)

Phụ cấp lưu động.

+ Chế độ phụ cấp lưu động nhằm bù đắp cho một số người làm nghề hoặc công việc phải thường xuyên thay đổi nơi ở và nơi làm việc, điều kiện

sinh hoạt không ổn định và có nhiều khó khăn.

+ Phụ cấp lưu động chỉ được áp dụng với nghề hoặc công việc mà tính chất lưu động chưa được xác định trong mức lương.

+ Nghề hoặc công việc lưu động nhiều, phạm vi rộng, địa hình phức tạp và khó khăn được hưởng mức phụ cấp cao.

+ Phụ cấp lưu động Tổng công ty đang áp dụng gồm 3 mức 0.6, 0.4 và 0.2 so với mức lương tối thiểu chung V1.

2.2.5. Đãi ngộ tài chính cho người lao động thông qua quỹ phúc lợi

Tổng công ty thực hiện theo đúng quy định của pháp luật về bảo hiểm cho người lao động. Tổng công ty đóng bảo hiểm xã hội cho 100% người lao động thuộc biên chế chính thức và người lao động hợp đồng đã ký hợp đồng lao động từ 3 tháng trở lên. Ngoài khoản thu nhập bằng tiền lương, tuỳ thuộc vào lợi nhuận của các quỹ Tổng Công ty sau khi đã phân bổ xong, nhân viên có tên trong danh sách lương đều được nhận các khoản (có giá trị bằng tiền hoặc quà tương đương) vào các dịp đặc biệt sau đây:

+ Tết âm lịch, dương lịch.

+ Ngày Quốc khánh 2/9.

+ Ngày Quốc tế lao động 1/5.

+ Ngày Quốc tế thiếu nhi 1/6 (cho cháu từ 1 tuổi đến 15 tuổi, không giới hạn số con).

+ Ngày thành lập Quân đội nhân dân Việt Nam 22/12.

+ Cán bộ, công nhân viên nữ vào ngày Quốc tế Phụ Nữ 8/3.

+ Ngày sinh nhật cán bộ, công nhân viên.

+ Cán bộ, công nhân viên khi kết hôn hợp lệ.

+ Cán bộ, công nhân viên qua đời.

+ Người thân (cha, me, ruột, cha, mẹ vợ/chồng, vợ, chồng và con cái) của cán bộ, công nhân viên khi qua đời.

+ Cán bộ, công nhân viên khi ốm đau (nằm viện từ 1 ngày trở lên), sinh nở và tai nạn lao động.

+ Con cán bộ, công nhân viên là học sinh giỏi, học sinh tiên tiến (từ lớp 1 đến lớp 12).

+ Cán bộ, công nhân viên được đi nghỉ mát một lần trong năm.

+ Ngoài ra, các cán bộ, công nhân viên còn được phụ cấp thêm tiền ăn trưa, chi phí gửi xe và tùy theo cấp bậc nhân viên còn có các khoản phụ cấp như: chi phí điện thoại di động, máy điện thoại di động, công tác phí, chi phí đi lại.

+ Về dịch vụ nghề nghiệp: tại các phòng ban của công ty được hỗ trợ trang thiết bị, các loại sách báo cần thiết, các loại tạp chí trong ngành… kịp thời giúp đỡ cán bộ công nhân viên cập nhật thông tin một cách nhanh chóng.

Những ngày nghỉ được hưởng nguyên lương:

+ Nghỉ lễ.

+ Bản thân kết hôn

+ Con kết hôn

+ Phụ nữ sinh nở

+ Cha, mẹ chết (kể cả bên chồng ,vợ), vợ hoặc chồng , con chết.

+ Nghỉ phép. Người lao động thôi việc có đơn xin nghỉ phép mà chưa nghỉ phép năm hoặc chưa được nghỉ hết số ngày phép năm thì sẽ được thanh toán tiền những ngày chưa nghỉ này . Người lao động đang trong thời gian thử việc hoặc chưa ký HĐLĐ thì chưa được hưởng các chế độ của nhà nước quy định.

Việc có 20% số phiếu trả lời đồng ý rằng chính sách trợ cấp được thực hiện rất tốt, và đến 62% số phiếu cho rằng chính sách đãi ngộ nhân lực đang áp dụng là tốt điều này thể hiện được hiệu quả của chính sách trợ cấp của Tổng công ty.

Bảng 2.10 Tổng hợp kết quả điều tra chính sách đãi ngộ tại Tổng công ty GAET

Đvt: %

TT	Đánh giá / Tiêu chí	Rất tốt	Tốt	Trung bình	Kém
1	Chính sách lương	30	48	20	2
2	Chính sách thưởng	70	26	4	0
3	Chính sách phụ cấp	38	38	18	6
4	Chính sách trợ cấp	20	62	16	2
5	Môi trường làm việc	12	58	26	4
6	Cơ hội thăng tiến	2	12	66	20

(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra)

Kết quả điều tra phỏng vấn về mức độ hài lòng với thang bảng lương hiện tại của Tổng công ty cho thấy 78% số người được hỏi cho rằng chính sách tiền lương thực hiện tốt và đều ủng hộ hệ thống thang bảng lương hiện tại, còn một số ý kiến không đồng tình cho rằng mức lương trên chưa đủ để đảm bảo cuộc sống cho họ.

2.2.6. Yếu tố ảnh hưởng đến đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty

2.2.5.1 Các yếu tố bên trong của Tổng Công ty.

a. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp quốc phòng có định hướng phát triển với mục tiêu trở thành tập đoàn kinh tế quân đội vững mạnh hàng đầu Việt Nam, sản xuất và kinh doanh thương mại đa ngành, mở rộng liên doanh liên kết, hợp tác quốc tế, không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh trong nước và toàn cầu, đóng góp tích cực xây dựng nền công nghiệp quốc phòng vững mạnh, hiện đại. Kết hợp mục tiêu kinh tế với nhiệm vụ quốc phòng, góp phần xây dựng

nền công nghiệp quốc phòng hiện đại và phát triển kinh tế đất nước, chủ động hội nhập kinh tế quốc tế.

Lấy con người là nhân tố chủ đạo để phát triển doanh nghiệp, đoàn kết, kỷ luật tạo không khí làm việc hòa đồng, gắn bó, tương hỗ giữa các đồng nghiệp, cùng nhau góp sức xây dựng Tổng công ty.

b. Đội ngũ lao động của doanh nghiệp

Qua biểu 2.4, số lượng lao động đạt trình độ đại học trở lên chiếm hơn 42% tổng số lao động toàn tổng công ty, có 655 lao động đạt trình độ trung cấp chiếm 56%. Với lợi thế 100% lao động đã qua đào tạo từ trung cấp trở lên sẽ là một yếu tố ảnh hưởng thuận lợi đến các hoạt động tạo động lực lao động trong công ty.

Theo như Phụ lục 06 thì có thể thấy rằng nhìn chung lao động nam trong công ty chiếm một tỉ trọng lớn lên đến 60,9%, còn lại 39,1 % là lao động nữ trong tổng số 1130 lao động trong Tổng công ty. Sở dĩ có sự chênh lệch giữa tỷ lệ nam và tỷ lệ nữ như vậy là do đặc điểm sản xuất kinh doanh, ví dụ như một công ty thuộc chi nhánh của Tổng công ty chuyên về công tác vận chuyển thì quân số ở đơn vị này có đến hơn 90% lao động là nam giới, cán bộ công nhân viên là nữ giới tập chung chủ yếu ở các phòng ban tài chính kế toán, hậu cần...

c. Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Trong 3 năm qua, Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật CNQP đã duy trì tốc độ tăng trưởng khả quan, đây là tiền đề để Tổng Công ty có một nguồn kinh phí hợp lý cho phát triển nhân lực và xây dựng công tác đãi ngộ hiệu quả.Kết quả sản xuất kinh doanh là yếu tố quan trọng bậc nhất ảnh hưởng đến công tác đãi ngộ tài chính của Tổng công ty hiện nay. Khả năng tài chính ảnh hưởng mạnh tới tiền lương, nếu doanh nghiệp có khối lượng vốn lớn thì khả năng chi trả tiền lương, tiền thưởng cho người lao động trong tổng công ty sẽ thuận tiện dễ dàng. Còn ngược lại nếu khả năng tài chính không vững thì tiền

lương, thưởng của người lao động sẽ rất bấp bênh. Mọi nguồn ngân quỹ cho chính sách ở Tổng công ty đều được xây dựng từ quá trình sản xuất kinh doanh, nhận thức được vấn đề quan trọng này Ban lãnh đạo Tổng công ty đã chú trọng tập chung sản xuất kinh doanh, không ngừng xây dựng dự án, tìm kiếm các hợp đồng thương mại mới tạo nguồn doanh thu cũng như công ăn việc làm cho cán bộ, công nhân viên Tổng công ty. Hiện tại tình hình kết quả hoạt động kinh doanh của Tổng công ty tương đối khả quan nên việc thực hiện các chính sách đãi ngộ tương đối tốt, tạo được sự hài lòng trong tập thể cán bộ, công nhân viên của Tổng công ty.

d. Văn hóa doanh nghiệp

Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật CNQP chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp và một hệ thống quản trị chuyên nghiệp vừa mang bản sắc truyền thống văn hóa dân tộc Việt Nam, vừa mang tính đặc trưng của doanh nghiệp quân đội xây dựng công nghiệp quốc phòng và tham gia làm kinh tế; xây dựng và bảo vệ Tổ quốc, tích cực chủ động hội nhập kinh tế quốc tế. Luôn quan tâm đến lợi ích quốc gia, quân đội và lợi ích khách hàng. Gắn kết hoạt động sản xuất kinh doanh với các hoạt động xã hội, thực hiện nghĩa vụ với Nhà nước và Quân đội. Từ đó tạo ra sự đoàn kết, kỷ luật không khí làm việc hòa đồng, gắn bó, tương hỗ giữa các đồng nghiệp, để nời lao động cùng nhau góp sức xây dựng tổng công ty ngày càng phát triển vững mạnh.

2.2.5.2 Các yếu tố bên ngoài của Tổng Công ty

a. Môi trường Kinh tế

Nền kinh tế trong nước đối mặt với không ít khó khăn, thách thức khi tham gia vào tiến trình hội nhập Quốc tế, việc này ảnh hưởng không nhỏ đến doanh thu, lợi nhuận, nhân sự và sâu xa hơn là các công tác đãi ngộ của Tổng công ty, tuy nhiên Chính phủ đã đưa ra nhiều chính sách, giải pháp kịp thời nhằm cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh, Ban

lãnh đạo Tổng công ty cũng nhận thức rõ vấn đề này và liên tục có những thay đổi kịp thời về kế hoạch kinh doanh, kế hoạch nhân sự, và yếu tố rất quan trọng là các công tác đãi ngộ tài chính nhằm đảm bảo nguồn nhân lực đủ về số lượng, chất lượng để duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh.

b. Môi trường Chính trị - Pháp luật

Mọi hoạt động trong nền kinh tế của các doanh nghiệp tổ chức nói chung cũng như hoạt động của Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật CNQP nói riêng đều chịu sự tác động của các quy định pháp luật, đường lối quan điểm của Đảng và Nhà nước. Đãi ngộ lao động cũng chịu tác động không nhỏ của nhaân tố này, cụ thể như Bộ luật Lao động sửa đổi 2012, Luật BHXH, BHYT, An toàn lao động,... Hiện nay công tác đãi ngộ của Tổng công ty Gaet được xây dựng dựa trên các căn cứ pháp luật của của Nhà nước về lao động, đặc biệt là Bộ luật lao động. Nên những thay đổi trong việc ban hành hay thời gian triển khai các văn bản luật liên quan đến quản lý lao động, chế độ, trách nhiệm và quyền hạn của các bên khi ký hợp đồng lao động sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới hướng xây dựng công tác đại ngộ của Tổng Công ty.

c. Môi trường Văn hóa/ Xã hội

Đối với công tác đãi ngộ của Tổng công ty cũng chịu ảnh hưởng nhiều bởi môi trường văn hóa xã hội.. Là một quốc gia đa văn hóa với nhiều ngày lễ, tết nên việc xây dựng một chính sách lương thưởng như thế nào cho hợp lý luôn được Ban lãnh đạo Tổng công ty chú trọng và cho rằng đây là một cách tạo động lực rất tốt và giữ chân người lao động hiệu quả.Hiện nay lối tiêu dùng của người Việt Nam vượt rất xa nhu cầu và sở thích trước đây, nó được nâng lên tầm cao mới hết sức đa dạng theo tầm nhìn và thị hiếu của xả hội công nghiệp. Điều đó thể hiện rõ từ nhà ở với tiện nghi sinh hoạt hầu hết bằng đồ điện tử cho đến phương tiện đi lại bằng xe máy, ô tô. Chỉ trong khoảng một vài thập niên cuối thế kỷ XX, sản phẩm của nền công nghiệp cao hầu như

đều có mặt trong từng gia đình người dân thành phố: từ ti vi, tủ lạnh cho đến video, máy vi tính, dàn vi sóng. Có thể nói, lối sống tiêu dùng của người Việt Nam ở các thành phố lớn đang từng bước được nâng lên từ tiêu dùng của các nước phát triển. Nắm bắt được điều này tổng công ty vẫn luôn có gắng xây dựng và hoàn thiện những công tác đãi ngộ tài chính tốt và hợp với xu thế cho người lao động để họ có thể thoả mãn được nhu cầu cuộc sống của mình.

d. Môi trường Kỹ thuật - Công nghệ

Với chủ trương tiếp cận khoa học công nghệ, theo xu hướng sản xuất dựa trên các thiết bị công nghệ hiện đại, trong giai đoạn vừa qua Tổng công ty đã cử hàng loạt cán bộ đi tập huấn tại nước ngoài, mua sắm máy móc thiết bị để phục vụ làm việc và sản xuất. Sự phát triển của khoa học công nghiệp, việc thay thế những máy móc hiện đại, chính xác cho những công việc như hành chính, kế toán, sản xuất sẽ tạo một môi trường làm việc hiện đại, và đó là những công cụ để giúp người lao động làm việc một cách hiệu quả nhất.

e. Môi trường tự nhiên

Các yếu tố tự nhiên tác động rất lớn đến hoạt động kinh doanh của Tổng công ty, là doanh nghiệp nhập khẩu, sản xuất kinh doanh hàng quốc phòng, ví dụ: vận chuyển thuốc nổ, đạn dược, cần phải tính đến các yếu tố tự nhiên như mưa bão, sạt lở đất… có liên quan thông qua các hoạt động phân tích, dự báo và đánh giá của các cơ quan chuyên môn. Từ đó đưa ra kế hoạch vận chuyển, lưu giữ đảm bảo tuyệt đối an toàn cho người dân, cho hàng hoá, cho người lao động và phương tiện.

f. Khách hàng

Trong quá trình phát triển của mình Tổng Công ty Kinh tế kỹ thuật CNQP cũng xác định rõ khách hàng là yếu tố quan trọng trong sự phát triển của Tổng công ty.Để làm được điều đó, Tổng công ty phải có các chương trình đào tạo về kỹ năng giao tiếp, kỹ năng đàm phán, ngoại ngữ cho đội ngũ

nguồn nhân lực của mình. Khách hàng là một trong những đối tượng quan trọng mà ban lãnh đạo Tổng công ty quan tâm khi xây dựng công tác đãi ngộ tài chính, bởi chỉ có đội ngũ nhân viên tốt mới phục vụ tốt cho khách hàng.

2.3. Đánh giá chung về đã ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty

2.3.1. Ưu điểm

Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật CNQP đã xây dựng, triển khai công tác đãi ngộ tài chính theo đúng pháp luật và tuân thủ những quy định của Nhà nước

Công tác đãi ngộ tài chính được xây dựng đã đảm bảo các nguyên tắc: Công khai,và hợp lý, đơn giản, linh hoạt, cạnh tranh phục vụ hiệu quả cho việc thúc đẩy toàn bộ nhân viên hướng tới mục tiêu phát triển bền vững của Tổng công ty.

Công tác đãi ngộ tài chính được xây dựng, triển khai và đánh giá đã đảm bảo công bằng giữa nhân viên này với nhân viên khác, giữa bộ phận này với bộ phận khác và phù hợp với khả năng tài chính, với trình độ của nhà quản trị, trình độ năng lực của người lao động.

Các chính sách đưa ra cụ thể, rõ ràng giúp mọi nhân viên trong Tổng công ty có thể theo dõi, kiểm tra, đảm bảo quyền lợi của người lao động

Quy trình thực hiện công tác đãi ngộ tài chính tại Tổng công ty rất khoa học, bám sát được mục tiêu của công tác, phân công công việc, trách nhiệm các phòng ban rõ ràng, có hướng dẫn cụ thể nhiệm vụ của các phòng ban, quá trình triển khai công việc thực hiện công tác đãi ngộ, Ban lãnh đạo tổng công ty luôn theo dõi, giám sát và điều chỉnh kịp thời khi có vấn đề bất cập xảy ra.

Thứ nhất, Về tiền lương

Tổng công ty đã thực hiện nghiêm túc chế độ chính sách của Nhà nước về lao động tiền lương được quy định trong hệ thống tháng lương, bảng

lương. Tổng công ty thực hiện tiền lương trả cho tập thể hay cá nhân người lao động căn cứ vào năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động của tập thể hay từng cán bộ, trả lương đảm bảo dân chủ, công khai, không vượt quá phạm vi quỹ lương được phê duyệt và không làm giảm chỉ tiêu thực hiện về lợi nhuận và nộp ngân sách.

Thứ hai, Về tiền thưởng

Tổng công ty có nhiều hình thức thưởng khác nhau, mức thưởng khá cao, thời gian linh động, không những đáp ứng được nhu cầu của nhân viên về ổn định thu nhập mà còn kịp thời động viên kích thích họ làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp. Đồng thời khuyến khích người lao động nâng cao năng suất lao động, tập trung làm việc phấn đấu hoàn thành sớm tiến độ. Các phòng ban không ngừng thi đua thành tích với nhau để đạt được danh hiệu đơn vị giỏi, các cá nhân cùng nhau phấn đấu để dành được danh hiệu lao động tiên tiến, chiến sĩ thi đua…

Thứ ba, Về phụ cấp

Chính sách phụ cấp đưa ra rất đầy đủ, đúng quy định, có nhiều mức phụ cấp trách nhiệm khác nhau, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp đối với các chức danh bầu cử, phụ cấp thâm niên, phụ cấp khu vực, phụ cấp độc hại nguy hiểm.. đều rất chi tiết và công khai thông qua các hệ số được quy định rõ trong quy chế của Tổng công ty. Điều này đảm bảo tính chính xác, công bằng và hợp lý.

Thứ tư, Về trợ cấp, phúc lợi

Tổng công ty đóng BHXH cho 100% người lao động, không nợ bảo hiểm,và mỗi cán bộ trong Tổng công ty đều được phát thẻ bảo hiểm y tế, thể hiện sự chăm lo của công ty tới sức khoẻ của NLĐ, để họ yên tâm, hoàn thành tốt nhiệm vụ.Ngoài ra công ty còn thực hiện một số khoản trợ cấp tự nguyện khác : trợ cấp đi lại phục vụ việc đi họp, đi dự hội nghị… của cán bộ quản lý. Tổng Công ty đảm bảo chế độ tặng quà hay tiền vào các dịp lễ tết, trả

đầy đủ lương cho người lao động vào các ngày nghỉ theo đúng quy định.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.3.2.1 Những mặt hạn chế

a. Quy trình xây dựng, thực hiện và đánh giá công tác đãi ngộ tài chính

Quy trình xây dựng công tác đãi ngộ còn chưa thực sự đi sâu vào quần chúng, nội dung trong công tác đãi ngộ không lấy ý kiến đóng góp của người lao động mà do ban lãnh đạo quyết định.

Các văn bản hướng dẫn thực hiện công tác còn nhiều hạn chế trong trình bày nội dung, chưa có chú thích, chưa có các ví dụ minh hoạ, giúp cho người lao động dễ hiểu hơn.

Nguồn thông tin để Tổng công ty đánh giá công tác mới chỉ dựa trên nguồn tin của Ban lãnh đạo và các cán bộ, công nhân viên được chọn, hay nguồn thông tin chỉ gói gọn trong việc phát phiếu khảo sát trong khối cơ quan Tổng công ty, do đó chưa thực sự toàn diện và khách quan.

b. Công tác đãi ngộ tài chính

Tổng công ty đã thực hiện việc trả lương tương xứng với vị trí làm việc, chức danh nghề nghiệp, chức vụ quản lý nhưng việc xét trả lương theo kết quả làm việc còn chưa có quy định, có văn bản hướng dẫn cụ thể rõ ràng. Khiến việc trả lương còn chưa thực sự công bằng, có thể xảy ra hiện tượng *"người làm, người chơi"* nhưng cuối tháng vẫn nhận mức lương như nhau.

Cơ sở để xếp ngạch bậc lương, thời gian tăng lương và mức tăng lương, thường chưa được thống nhất, điều này dễ dẫn tới sự thắc mắc, không hài lòng của nhân viên. Mức lương của người lao động trong các chi nhánh, đơn vị thành viên và tổ công tác còn thấp, Tổng công ty chưa có chính sách trả lương nhằm mục đích giữ chân nhân tài hoặc thu hút nhân tài.

Chỉ tiêu đánh giá xếp loại lương, thưởng chưa phục vụ hiệu quả cho chính sách đãi ngộ tương xứng với kết quả thực hiện công việc.Chính sách

lương thường chưa gắn với kết quả thực hiện công việc, đặc biệt là với khối nhân viên văn phòng. Mặc dù có nhiều hình thức thưởng nhưng phần lớn mức tiền thưởng chưa cao, chưa thực sự phát huy hết tác dụng, kích thích người lao động tích cực làm việc.

Công tác thăng chức, thăng quân hàm còn chậm, hồ sơ nhiều thủ tục rườm rà, chưa đề xuất được biện pháp rút ngắn thời gian giải quyết các thủ tục hành chính.Cán bộ, công nhân viên trong Tổng công ty có nguyện vọng muốn đi học nâng cao trình độ học vấn song gặp phải rất nhiều khó khăn vướng mắc về thủ tục.

Qua khảo sát thực tế cho thấy công tác bố trí và sử dụng lao động của Tổng công ty còn nhiều bất cập, một số bộ phận cán bộ, công nhân viên làm không đúng chuyên môn đào tạo, trang thiết bị phục vụ công việc cho c bộ, công nhân viên còn chưa tốt, chưa đầy đủ.

Công đoàn cơ sở có chất lượng hiệu quả hoạt động chưa cao, quyền, lợi ích hợp pháp chính đáng của người lao động chưa được đảm bảo, quan hệ lao động có những diễn biến phức tạp... ảnh hưởng trực tiếp đến phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, đến việc làm, đời sống người lao động.

2.3.2.2 Nguyên nhâncủa hạn chế.

Quy trình xây dựng công tác đãi ngộ còn chưa dân chủ, chưa thực sự đi sâu vào quần chúng, là do hiện này tại Tổng công ty, quy trình xây dựng chính sách chủ yếu do phòng Tổ chức lao động lập kế hoạch phối kết hợp với các phòng ban liên quan và dưới sự chỉ đạo của ban lãnh đạo tổng công ty, các quy định, quy chế được ký bởi ban Tổng giám đốc tổng công ty mà không thông qua ý kiến đóng góp của người lao động

Các văn bản hướng dẫn thực hiện chính sách còn nhiều hạn chế trong trình bày nội dung, chưa có chú thích, chưa có các ví dụ minh hoạ, nguyên do là các cán bộ phòng Tổ chức lao động là người trực tiếp soạn thảo còn trẻ tuổi

chưa có kinh nghiệm trong công tác xây dựng công tác đãi ngộ, chưa có tư vấn, tham mưu hợp lý cho lãnh đạo phòng, cũng như ban lãnh đạo tổng công ty.

Tình trạng đánh giá công tác đãi ngộ tài chính theo hình thức, nguyên nhân là một số cán bộ phòng ban liên quan còn có tư tưởng làm qua loa cho xong để hoàn thành nhiệm vụ, để lấy thành tích... Các đơn vị sản xuất, nhà máy xí nghiệp, khối lượng công việc rất lớn nên BLĐ công ty quyết định hạn chế việc phát phiếu điều tra thường xuyên, vì việc này sẽ làm ảnh hưởng đến tiến độ làm việc và qua đó tác động không tốt đến kết quả sản xuất kinh doanh.

Việc xét trả lương theo kết quả làm việc còn chưa có quy định, có văn bản hướng dẫn cụ thể rõ ràng. Khiến việc trả lương còn chưa thực sự công bằng. Nguyên nhân là do Tổng công ty chưa ban hành các quy định, định mức chi tiết để phân loại đối tượng lao động, kết quả lao động một cách chặt chẽ và cụ thể.

Cơ sở để xếp ngạch bậc lương, thời gian tăng lương và mức tăng lương thường chưa được thống nhất, điều này dễ dẫn tới sự thắc mắc, không hài lòng của nhân viên. Nguyên nhân là do hệ thống chính sách lương, thưởng trợ cấp được xây dựng thường dựa vào bằng cấp và thâm niên công tác mà ít dựa vào hiệu quả công việc và bản chất công việc, do đó chưa tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn.

Chỉ tiêu đánh giá lương, thưởng chưa phục vụ hiệu quả cho chính sách đãi ngộ tương xứng với kết quả thực hiện công việc. Nguyên nhân là do hệ thống đánh giá thường dựa vào các mục tiêu đề ra một cách chủ quan theo hướng đưa từ trên xuống, chưa có quy chế cụ thể chi tiết cho từng vị trí công việc và thang bảng lương cho vị trí đó.

Công tác thăng chức, thăng quan hàm còn chậm, hồ sơ nhiều thủ tục rườm rà. CBCNV trong tổng công ty có nguyện vọng muốn đi học nâng cao

trình độ học vấn song gặp phải rất nhiều khó khăn vướng mắc về quy định thủ tục. Nguyên nhân là do đặc thù doanh nghiệp quân đội nên phải tuân thủ và chấp hành các quy định của Bộ quốc phòng.

Công đoàn cơ sở còn lúng túng trong tổ chức, hoạt động, dẫn đến chất lượng hiệu quả hoạt động chưa cao, quyền, lợi ích hợp pháp chính đáng của người lao động chưa được đảm bảo, quan hệ lao động có những diễn biến phức tạp... ảnh hưởng trực tiếp đến phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, đến việc làm, đời sống người lao động, Người lao động chưa thực sự thấy rõ vai trò của công đoàn, nên cũng chưa thực sự cộng tác, tạo điều kiện để công đoàn hoạt động.

Xã hội, nền kinh tế luôn thay đổi không ngừng, cùng với quá trình phát triển đó thì nhu cầu của người lao động sẽ ngày càng nâng cao, vì vậy Tổng Công ty phải không nhừng nâng cao, đổi mới, ban hành các công tác đãi ngộ lao động mới cho phù hợp.

CHƯƠNG 3
MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẰM HOÀN THIỆN ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TỔNG CÔNG TY KINH TẾ KỸ THUẬT CNQP

3.1. Phương hướng phát triển của Tổng công ty kinh tế kỹ thuật CNQP

** Chiến lược và tầm nhìn của Tổng công ty*

Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật CNQP/ Bộ Quốc phòng nỗ lực phát triển với mục tiêu trở thành tập đoàn Kinh tế vững mạnh hàng đầu Việt Nam, sản xuất kinh doanh đa ngành, mở rộng liên doanh, liên kết, hợp tác quốc tế, không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh trong nước và toàn cầu, đóng góp tích cực xây dựng nền công nghiệp quốc phòng vững mạnh, hiện đại, xây dựng đất nước Việt Nam giàu đẹp, thịnh vượng, sánh vai với các cường quốc năm châu.

Tiếp tục hoàn thiện các dự án còn dang dở, tìm kiếm thêm nhiều dự án mới, với giá trị kinh tế cao.

Kết hợp mục tiêu kinh tế với nhiệm vụ quốc phòng, góp phần xây dựng nền công nghiệp quốc phòng hiện đại và phát triển kinh tế đất nước, chủ động hội nhập kinh tế quốc tế.

Đặt lợi ích Quốc gia, Quân đội lên hàng đầu, luôn quan tâm lợi ích đối tác, bạn hàng trên cơ sở tôn trọng luật pháp, hợp tác bình đẳng đôi bên cùng có lợi. Giữ chữ “Tín” trong kinh doanh là phương châm hàng đầu của Tổng công ty.

Lấy con người là nhân tố chủ đạo để phát triển doanh nghiệp, đoàn kết, kỷ luật tạo niềm tin và sức mạnh xây dựng Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật

Công nghiệp Quốc phòng

Tuân thủ pháp luật và kỷ luật Quân đội, thể hiện tác phong công nghiệp, hài hòa lợi ích, kinh doanh không chỉ đem lại lợi nhuận cho Tổng công ty mà còn vì lợi ích của toàn xã hội, gắn kết các hoạt động sản xuất kinh doanh với các hoạt động xã hội, làm tròn nghĩa vụ với Đảng, Nhà nước, Quân đội.

Đảm bảo chiến lược phát triển bền vững bằng cách thực hiện tốt nhiệm vụ xây dựng Công nghiệp quốc phòng và phát triển kinh tế đất nước, đồng thời quan tâm, giải quyết tốt các vấn đề về bảo vệ môi trường

Đảm bảo cơ sở vật chất, thiết bị máy móc công nghệ hiện đại để phục vụ tốt nhất nhu cầu của Tổng công ty.

Duy trì, phát triển tốt mối quan hệ với các đối tác, bạn hàng thân quen, mở rộng hơn nữa mối quan hệ bên ngoài, đặc biệt phải giữ vững niềm tin và sự tín nhiệm của khách hàng với Tổng công ty.

Phát huy truyền thống Bộ đội Cụ Hồ, Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng chú trọng xây dựng văn hoá doanh nghiệp và một hệ thống quản trị doanh nghiệp hiện đại mang bản sắc truyền thống văn hoá truyền thống dân tộc Việt Nam, vừa mang tính đặc trưng của doanh nghiệp Quân đội bảo vệ Tổ quốc kết hợp tham gia phát triển kinh tế đất nước, tích cực chủ động hội nhập kinh tế quốc tế

3.1.1. Phương hướng phát triển của Tổng công ty trong thời gian tới

Tiếp tục mở rộng ngân sách đầu tư cho các chính sách đãi ngộ người lao động cả về tài chính (Lương, thưởng, trợ cấp, phụ cấp…), phi tài chính (công việc lẫn môi trường làm việc). Điều kiện cần là những điều kiện như nguồn lực tài chính, nguồn lực con người, cơ sở vật chất kỹ thuật. Đẩy mạnh phong trào thi đua quyết thắng, tập trung mọi nguồn lực, phát huy trí tuệ tập thể, vai trò tự chủ của các đơn vị trong sản xuất, kinh doanh. Thực hiện có chiều sâu về nền nếp, tác phong công tác để nâng cao năng suất và hiệu quả

công tác. Tăng cường mối quan hệ phối hợp giữa các cơ quan và đơn vị, giữa các CBCNV trong Tổng công ty, xây dựng văn hoá doanh nghiệp.

Thông qua tổ chức công đoàn , tăng cường sự tham gia của CBCNV trong việc xây dựng chính sách và đảm bảo tuân thủ các nguyên tắc và yêu cầu khi xây dựng chính sách.

Thường xuyên rà soát, đánh giá, lựa chọn, điều động, bổ nhiệm sắp xếp cán bộ, nhân viên phù hợp với biên chế; đảm bảo chế độ, chính sách đãi ngộ đối với người lao động. Nghiên cứu đề xuất thí điểm thực hiện việc khoán quỹ lương cho một số phòng chức năng cơ quan TCT và đơn vị;

Tăng cường công tác đào tạo trong quá trình thực hiện chính sách ĐNNL, xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện tốt các chương trình huấn luyện quân sự, sẵn sàng chiến đấu, huấn luyện ATLĐ, PCCN, các chương trình đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ kinh doanh XNK. Làm tốt công tác phổ biến, giáo dục pháp luật, nâng cao ý thức chấp hành của toàn thể CBCNV. Tổ chức tốt các hoạt động văn hoá, văn nghệ, thể dục thể thao. Đẩy mạnh phong trào thi đua "Xây dựng doanh trại chính quy, xanh, sạch, đẹp".

3.1.2.Phương hướng và mục tiêu công tác đãi ngộ cho người lao động tại Tổng công ty

Công tác đãi ngộ người lao động muốn thực hiện tốt, hiệu quả thì DN phải có tiềm lực tài chính ổn định, vì vậy mục tiêu hàng đầu của Tổng công ty là tập chung phát triển nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, tiếp tục mở rộng quy mô, tăng hiệu quả đầu tư, duy trì nhịp độ phát triển, tăng trưởng hợp lý. Nâng cao năng lực nắm, dự báo, tham mưu đề xuất chiến lược phát triển sản xuất, kinh doanh của các phòng ban chức năng, đảm bảo ổn định về tổ chức, tư tưởng của cán bộ và người lao động.

Đảm bảo thu nhập của cán bộ, công nhân viên và người lao động cạnh tranh và tương xứng với các đơn vị cùng ngành nghề, cùng khu vực trong

từng thời điểm, người lao động được hưởng các chế độ thu nhập, tiền thưởng theo quy chế rõ ràng. Thu nhập được trả căn cứ thị trường lao động, trình độ, năng lực, vai trò, trách nhiệm, khối lượng công việc thực tế tại đơn vị, kết quả công việc của người lao động. đảm bảo có động lực khuyến khích tăng năng suất lao động ngày một cao hơn; giữ được người giỏi và thu hút được nhân tài.

Những tập thể, cá nhân đạt thành tích xuất sắc sẽ được tôn vinh và khen thưởng xứng đáng, kịp thời, công khai và công bằng. Chế độ khen thưởng định kỳ giữa năm và cuối năm tùy theo kết quả hoạt động kinh doanh.

Chăm lo đời sống vật chất và tinh thần, điều kiện làm việc tốt nhất cho cán bộ, công nhân viên và người lao động, thực hiện nghiêm túc các quy định của pháp luật lao động về các chế độ bảo hiểm bắt buộc như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp. Đồng thời, thường xuyên nâng cao chính sách phúc lợi dành cho cán bộ, công nhân viên và người lao động hàng năm với mức độ thực hiện từ bằng đến cao hơn Luật định. Đặc biệt trong đó, phần lớn các khoản phúc lợi, đãi ngộ như: khuyến khích người lao động luân phiên nghỉ hết phép được hưởng nguyên lương, suất trợ cấp khó khăn đột xuất, suất chi thăm hỏi cán bộ, công nhân viên và người lao động có việc cưới, việc tang, ốm đau, nằm viện, thai sản, tham quan nghỉ mát, khám sức khỏe định kỳ, ưu đãi cán bộ, công nhân viên và người lao động nghỉ hưu… đều được thực hiện cao hơn Luật định.

Cần phải tăng cường sự tham gia của người lao động trong việc xây dựng công tác đãi ngộ bằng cách thông qua tổ chức công đoàn, vì công đoàn là người đại diện cho quyền lợi ích hợp pháp, chính đáng của người lao động. Tiến hành tổ chức lấy ý kiến của cán bộ, công nhân viên và người lao động thông qua các Hội nghị công nhân viên chức, Hội nghị người lao động từ cấp cơ sở (cấp phòng, ban, nhà máy, phân xưởng) từ đó tổng hợp phân tích, đưa ra đánh giá, lập kế hoạch xây dựng chính sách cho những năm sắp tới.

Các công tác đãi ngộ người lao động tại tổng công ty xây dựng phải cụ thể, chi tiết, rõ ràng, trực quan có hướng dẫn, ví dụ, chú thích đầy đủ để người lao động dễ hiểu, dễ nhớ từ đó họ sẽ có những định hướng công việc, đặt ra mục tiêu để phát triển, họ sẽ biết mình có gì nhận được gì và sẽ làm việc tốt hơn.

Nên mời các chuyên gia, các giáo sư đầu ngành, các nhà nghiên cứu về quản trị nhân sự ở các Bộ ngành, Viện khoa học, các Trường đại học,tư vấn hỗ trợ xây dựng chính sách đãi ngộ người lao động một cách hợp lý, khoa học, hiện đại.

Đối với các yêu cầu khi xây dựng và thực hiện công tác đãi ngộ người lao động của Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng thì tiếp tục xây dựng kế hoạch cụ thể, nội dung, chỉ tiêu về lương, thưởng, thi đua sát với đặc điểm tình hình nhiệm vụ của phòng ban, đơn vị và phù hợp với các đối tượng tham gia thi đua; hướng dẫn, chỉ đạo phòng ban, đơn vị triển khai tổ chức thực hiện cụ thể, triệt để. Tổng công ty cần có sự điều chỉnh bổ sung *"kịp thời"* trong công tác đãi ngộ người lao động nhằm đảm bảo *"công bằng"* cho người lao động.

Tiếp tục triển khai chính sách đãi ngộ theo hướng đơn giản hiệu quả. Việc triển khai các chính sách ĐNNL không những đảm bảo quy trình của chính sách mà còn phải bám sát vào thực tế hoạt động của công ty và tình hình thị trường lao động hiện nay của Việt Nam.

Cần phải tạo các ấn phẩm, báo điện tử nói về tổng công ty, các thành tích, tấm gương điển hình, hay các hoạt động của từng chi nhánh, các nhà máy… được đăng trên trang website riêng.

Tổng công ty triển khai chính sách đãi ngộ nên gắn liền với hoạt động đoàn thể, nó là sợi dây liên kết giữa những NLĐ, tạo nên mối quan hệ tốt đẹp giữa NLĐ với cấp trên. Vì vậy, công ty cần phát huy vai trò của các tổ chức

đoàn thể như công đoàn, Đoàn thanh niên, Hội phụ nữ… tạo điều kiện cho họ trong quá trình chăm lo đến đời sống tinh thần của NLĐ. Thực hiện tăng kinh phí hoạt động cho các tổ chức đoàn thể, khi được tăng kinh phí họ có điều kiện tốt hơn để triển khai các kế hoạch hoạt động của mình như tổ chức các cuộc thi, các buổi mít tinh, hội diễn văn nghệ, tổ chức tham quan nghỉ mát ở những địa điểm đa dạng hơn…

Hiện nay nguồn thông tin để Tổng công ty đánh giá các công tác đãi ngộ chỉ dựa trên nguồn tin là người trong Ban lãnh đạo và các cán bộ, công nhân viên được chọn, hay nguồn thông tin chỉ gói gọn trong việc phát phiếu khảo sát trong khối cơ quan Tổng công ty, do đó chưa thực sự toàn diện và khách quan. Chính vì thế để có thể thêm thông tin đánh giá chính sách thì ban lãnh đạo có thể lấy thêm đánh giá từ các nhân viên, công nhân lao động ở các chi nhánh, các nhà máy trực thuộc tổng công ty. Đây là nguồn thông tin rất xác thực vì họ chính là những người trực tiếp tham gia lao động sản xuất. Bên cạnh các nguồn tin của Ban lãnh đạo, sử dụng thêm các nguồn tin các đối tác và khách hàng đánh giá.

Tránh tình trạng đánh giá theo hình thức, đây là vấn đề thực sự rất quan trọng trong công tác đánh giá công tác đãi ngộ tại tổng công ty. Để giải quyết được vấn đề này, ban lãnh đạo tổng công ty cần quán triệt rõ vai trò, tầm quan trọng của công tác đãi ngộ, kịp thời phát hiện và đưa ra những hình thức xử lý đối với những phòng ban, cán bộ trực tiếp tham gia vào công tác đánh giá mà mắc phải vấn đề trên.

Ngoài ra, từ kết quả công tác đánh giá tổng công ty nên có những điều chỉnh hợp lý, kịp thời linh hoạt nhất, tùy thuộc vào hoàn cảnh và thực tế của Tổng công ty.

Theo những phân tích những thành công, tồn tại của công tác đãi ngộ người lao động và phương hướng phát triển của Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp Qốc phòng trong thời gian tới thì Tổng công ty có những

quan điểm về công tác đãi ngộ tài chính sau đây nhằm hoàn thiện công tác đãi ngộ tài chính cho cán bộ công nhân viên của Tổng công ty.

Về tiền lương: Thực hiện công tác tiền lương mới theo quy định của pháp luật, hoàn thiện xây dựng đơn giá tiền lương.

Về tiền thưởng: Đa dạng hoá các hình thức thưởng, đưa ra nhiều mức thưởng khác nhau và không ngừng nâng cao mức tiền thưởng, kịp thời ghi nhận sự đóng góp của người lao động khi họ thực hiện tốt công việc nhằm kích thích người lao động tăng năng suất lao động hơn nữa. Đưa ra các quy định thưởng rõ ràng để người lao động lấy đó làm cơ sở phấn đấu.

Về trợ cấp: Tổng công ty nên thực hiện chế độ trợ cấp cho người lao động, đặc biệt là những người có hoàn cảnh khó khăn, những người neo đơn, người lao động bị tàn tật do tai nạn nghề nghiệp,…

Về phụ cấp: Tổng công ty cần thực hiện tăng phụ cấp, đồng thời bổ sung thêm một số phụ cấp để đảm bảo tính công bằng và tạo động lực cho người lao động thực hiện công việc.

Về phúc lợi: Quan tâm nhiều hơn đến đời sống của cán bộ, công nhân viên, người lao động và gia đình họ thông qua các khoản phúc lợi như chế độ thai sản, ốm đau... Một số phúc lợi sẽ được Tổng công ty mở rộng hơn để người lao động có thể tiếp cận hơn với các phúc lợi này như: Cho người lao động vay tiền trong một số trường hợp người lao động gặp khó khăn, chương trình chăm sóc sức khỏe tại Tổng công ty và các đơn vị thành viên, bán hàng với giá ưu đãi….các chương giao lưu văn nghệ, thể dục thể thao.

3.2. Một số giải pháp về đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty kinh tế kỹ thuật CNQP

Trước hết, khi xây dựng và thực hiện công tác đãi ngộ cho người lao động tại Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng cần xác định rõ mục tiêu đãi ngộ lao động. Nhận thấy được tầm quan trọng của đãi

ngộ lao động, tổng công ty cần phải lên kế hoạch cho mình dần dần hoàn thiện các công tác đãi ngộ và thực hiện công tác đãi ngộ cho đảm bảo tính kịp thời, công bằng, khách quan, công khai của công tác.

Trước tiên, Tổng công ty cần phải xác định được mục tiêu của công tác đãi ngộ:

- Cần phải xác định mục tiêu đãi ngộ. Đầu năm là thời điểm tốt để đề ra mục tiêu. Các mục tiêu này cần phải cụ thể, không xa vời và gắn liền với sự phát triển kinh doanh của tổng công ty.

- Cùng cán bộ, công nhân viên và người lao động xác định mục tiêu: Cán bộ công nhân viên thường là nguồn thông tin tốt nhất về những mục tiêu gắn với công việc cụ thể nhằm góp phần làm tăng hiệu quả chung, khả năng đáp ứng hay các mục tiêu kinh doanh khác. Nhờ tham gia vào quá trình xác định mục tiêu, người lao động sẽ gạt bỏ đi sự không hài lòng do việc áp đặt mục tiêu từ phía những người quản lý.

- Thường xuyên đánh giá lại các mục tiêu để đảm bảo các mục tiêu vẫn còn ý nghĩa và nhân viên vẫn đang đi đúng hướng. Xác định được mục tiêu của công tác đãi ngộ, tổng công ty bước vào quá trình xây dựng công tác đãi ngộ của mình. Hiểu được nhu cầu của cán bộ, công nhân viên, người lao động là cơ sở để tổng công ty xây dựng cơ chế đãi ngộ cho người lao động thoả đáng, đáp ứng những nguyện vọng của cán bộ, công nhân viên và người lao động trong khả năng tối đa cho phép. Trên thực tế, nhu cầu của con người là vô cùng phong phú và phức tạp. Chính vì lý do này mà không ít quan điểm cho rằng việc tìm hiểu được hết và đáp ứng tất cả những nhu cầu của người lao động là không thể. Tuy nhiên, để giữ được cán bộ, công nhân viên, người lao động và đặc biệt là các nhân tài trong điều kiện các doanh nghiệp cạnh tranh ngày càng gay gắt thì chế độ đãi ngộ tài chính tốt là một việc làm vô cùng cần thiết, quan trọng. Sau đây là các giải pháp cụ thể về đãi ngộ tài

chính mà tổng công ty nên thực hiện:

3.2.1. Hoàn thiện đãi ngộ tài chính cho người lao động thông qua việc đổi mới công tác tiền lương

Hiện nay, vấn đề về thu nhập là vấn đề cơ bản đối với mỗi người lao động, họ hy vọng việc làm của mình mang lại một nguồn thu nhập tương đối, phù hợp với năng lực, trình độ của họ và đáp ứng được nhu cầu cuộc sống. Và trong các khoản thu nhập thì lương được coi là thu nhập chính của người lao động. Vì vậy, Tổng công ty cần có chính sách chi trả lương hợp lý, để thúc đẩy sự phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và thỏa mãn nhu cầu của cán bộ, công nhân viên.

Thực hiện trả lương tương xứng với vị trí làm việc, chức vụ và kết quả thực hiện công việc của cán bộ, công nhân viên. Đồng thời, thực hiện điều chỉnh tăng lương cho cán bộ, công nhân viên theo quy định, đảm bảo không ngừng tăng mức thu nhập bình quân cho cán bộ, công nhân viên qua các năm.

Đối với chính sách tiền lương tổng công ty đã ban hành những văn bản về xác định quy chế quản lý tiền lương, quy chế trả lương khá rõ ràng và các quy chế này xác định được những nguyên tắc, nội dung cơ bản của việc sử dụng quỹ tiền lương, quy định về việc trả lương khối thuộc cơ quan Tổng công ty, các chi nhánh, đơn vị thành viên, các tổ công tác trực thuộc…

Tổng công ty cần phân loại đối tượng lao động, kết quả lao động một cách chặt chẽ và cụ thể, Tổng công ty có thể sử dụng các tiêu chí đánh giá phân loại theo A, B, C như sau:

Đối với tập thể: Đánh giá kết quả hàng tháng, là số liệu để tổng hợp kết quả thì đua, bình xét danh hiệu tập thể cuối năm.

Loại A: (k=0,1)

Tiêu chí: Hoàn thành tốt kế hoạch nhiệm vụ trong tháng (đối với các phòng ban nghiệp vụ tính trên kế hoạch công việc triển khai trong tháng, đối

với các phòng kinh doanh, đơn vị lao động sản xuất kinh doanh trực tiếp căn cứ vào chỉ tiêu doanh thu, chênh lệch thực hiện so với kế hoạch), thực hiện tốt các chế độ báo cáo và các nhiệm vụ đột suất, chủ động phối hợp giải quyết công việc, không có lao động thuộc biên chế vi phạm nội quy, quy định của Nhà nước, Quân đội và Tổng công ty

Loại B: (k=0,8)

Tiêu chí: Hoàn thành các công việc được giao trong tháng, thực hiện chế độ báo cáo theo quy định, nhiệm vụ chung đạt 80% kế hoạch, không có lao động thuộc biên chế vi phạm nội quy, quy định của Nhà nước, Quân đội và Tổng công ty.

Loại C: (k=0,6)

Tiêu chí: Hoàn thành các công việc được giao trong tháng nhưng vẫn còn sai sót, đạt hiệu quả thấp, đạt dưới mức 60% so với kế hoạch, thực hiện báo cáo chậm so với quy định, có lao động vi phạm kỷ luật từ 10% đến 20% đi muộn, về sớm, nghỉ việc tự do bị nhắc nhở, có lao động bị xử lý kỷ luật mức khiển trách trở lên.

Đối với cá nhân: Đánh giá hàng tháng, các phòng ban tập hợp kết quả, là định mức để tính lương Vt cho cán bộ, công nhân viên

Cách tính lương của Tổng công ty hiện tại: $\mathbf{Vt=V_{1+}V_2}$

Cách tính lương sau xếp loại: $\mathbf{Vt= k(V_{1+}V_2)}$

* Loại A: (k=1.0=100% lương tháng) Hoàn thành tốt nhiệm vụ

Tiêu chí:

+ Hoàn thành tốt khối lượng công việc được giao không sai sót

+ Chấp hành tốt nội quy, kỷ luật lao động

+ Đảm bảo sử dụng có hiệu quả giờ công, ngày công (8 giờ/ngày, 5 ngày/tuần)

+ Không vi phạm nội quy, quy định của Nhà nước, Quân đội và Tổng công ty

* Loại B: (k=0,8=80% lương tháng) Hoàn thành nhiệm vụ

+ Hoàn thành tốt công việc được giao nhưng không đạt hiệu quả cao

+ Đảm bảo ngày công thực tế trong tháng ít hơn hoặc bằng 15 ngày công

+ Trong 1 tháng có 01 công nghỉ tự do

+ Không vi phạm nội quy, quy định của Nhà nước, Quân đội và Tổng công ty

* Loại C: (k=0,6=60%) Chưa hoàn thành nhiệm vụ

Tiêu chí:

+ Gây ra sự cố chủ quan ảnh hưởng đến con người, thiết bị

+ Ngày công làm việc thực tế ít hơn hoặc bằng 10 công/tháng

+ Trong tháng có 02 công nghỉ tự do

+ Làm việc hiệu quả thấp ảnh hưởng đến tập thể

+ Vi phạm nội quy lao động, kỷ luật

Ngoài ra, Tổng công ty cần có chính sách trả lương nhằm mục đích giữ chân nhân tài hoặc thu hút nhân tài. Do đặc thù là doanh nghiệp quân đội có lợi thế và sức hút về danh tiếng, về sự ổn định, nhưng với tốc độ phát triển kinh tế, văn hoá, xã hội nhanh như nước ta hiện nay, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp là vô cùng khốc liệt, việc có được và giữ chân được nhân tài là vấn đề thiết yếu. Người lao động sẽ luôn hướng đến nơi có môi trường và chế độ làm việc tốt hơn, nếu không có những công tác đãi ngộ tài chính khác biệt, việc chảy máu chất xám diễn ra sẽ là tất yếu, Thực hiện trả lương nhằm giữ chân nhân tài, thì mức lương trả cho người lao động sẽ phải cao hơn mức lương so với các doanh nghiệp khác cùng ngành. Nên tiếp tục đẩy mạnh hoạt động kinh doanh kết hợp với việc quản lý quỹ lương hiệu quả tránh tình trạng nợ lương, chậm lương đối với cán bộ, công nhân viên. Đặc biệt đối với người lao động làm việc tại các tổ công tác vùng sâu, vùng xa. Tình trạng nợ lương, chậm lương thường xuyên sẽ khiến người lao động cảm thấy thất vọng về công tác đãi ngộ người lao động của Tổng Công ty. Trong trường hợp Tổng

công ty gặp khó khăn, chưa có khả năng chi trả toàn bộ lương cho người lao động thì việc xem xét trả một phần lương để người lao động có thể giảm bớt khó khăn về cuộc sống.

Điều kiện để thực hiện giải pháp về tiền lương là: hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty phải đảm bảo đạt hiệu quả. Như vậy, việc nâng cao hoạt động sản xuất kinh doanh là yếu tố quyết định đến chính sách tiền lương của tổng công ty.

3.2.2. Hoàn thiện hình thức đãi ngộ tài chính cho người lao động thông qua việc đổi mới công tác tiền thưởng

Có thể thấy rằng, Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng đã triển khai chính sách tiền thưởng như hình thức, thời gian, mức thưởng rất chi tiết, rõ ràng và hợp lý, qua số liệu điều tra cho thấy đa số người được hỏi cho rằng họ hài lòng với chính sách tiền thưởng của Tổng công ty. Tuy nhiên vẫn có thể làm tốt hơn bằng cách đa dạng hóa các hình thức khen thưởng, ngoài những phần thưởng như công ty hiện đang thực hiện như: thưởng bằng tiền mặt, bằng khen, giấy khen, khen thưởng cho cá nhân, tập thể mà công ty nên bổ sung các hình thức khen thưởng như: thưởng bằng hiện vật, thưởng bằng những chuyến thăm quan… Để có được nguồn kinh phí thực hiện cho chính sách tiền thưởng thì phải đảm bảo doanh nghiệp làm ăn kinh doanh phát triển, mức doanh thu và lợi nhuận cao. Mức tiền thưởng sẽ phụ thuộc vào tình hình kinh doanh chung của doanh nghiệp trong từng thời kỳ.

Các hình thức khen thưởng hiện có tại Tổng công ty: Tập thể lao động xuất sắc, Tập thể lao động tiên tiến, lao động tiên tiến, chiến sỹ thi đua cấp cơ sở, giấy khen của Tổng công ty cho cá nhân xuất sắc, mà chưa có các chính sách thưởng đột xuất theo quý, theo tháng nhằm thúc đẩy lòng say mê với công việc và nhiệt tình của cán bộ công nhân viên.

Hơn nữa, Tổng công ty khi xét thưởng đột xuất cho cán bộ công nhân

viên nên kèm theo Bằng khen, giấy khen trong đó có ghi rõ công lao mà người lao động đạt được, bằng khen, giấy khen là một hình thức đãi ngộ về tinh thần, có giá trị lớn lao, nó có thể trở thành tấm gương, có thể trở thành động lực, niềm phấn khởi tự hào của mỗi cán bộ, công nhân viên. Vì vậy, kết hợp giữa đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính là một hình thức mà công ty nên thực hiện trong trường hợp này.

3.2.3. Hoàn thiện hình thức đãi tài chính cho người lao động thông qua phúc lợi

**** Phụ cấp***

Dựa trên những mặt còn tồn tại của Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng thì tổng công ty cần thực hiện thay đổi chính sách về phụ cấp để đảm bảo sự hài lòng của người lao động.

Trước hết, Tổng công ty nên thường xuyên cập nhật thông tin giá cả thị trường để có những điều chỉnh về các loại phụ cấp cho phù hợp với thực tế môi trường làm việc và các chi phí sinh hoạt có như vậy mới khuyến khích được người lao động hăng say, tích cực làm việc. Ví dụ:

+ Tăng mức phụ cấp xăng xe

+ Tăng phụ cấp ăn trưa bằng cách cải thiện các bữa ăn ngon hơn.

+ Tăng phụ cấp tiền điện thoại (đối với những người thường xuyên phải sử dụng trong quá trình làm việc).

Đối với trường hợp các nhân viên phải di chuyển chỗ ở do tính chất công việc khi thực hiện các công trình ở nơi xa, thì ngoài việc áp dụng các mức phụ cấp theo Luật định mà Tổng công ty đã thực hiện, nên có thêm chính sách tăng định mức phụ cấp lưu động, mức phụ cấp Tổng công ty đang áp dụng gồm 3 mức 0.6, 0.4, 0.2

Hiện nay, chúng ta cũng thấy rằng, có rất nhiều tai nạn của người lao động khi thi công tại các nhà máy dẫn đến tàn tật, bị thương nặng hoặc có thế

dẫn tới chết người. Chính vì vậy, để tạo niềm tin cho người lao động, tổng công ty áp dụng đầy đủ, đúng pháp luật theo chính sách của nhà nước đề ra. Ngoài ra, Tổng công ty cũng cần có khoản hỗ trợ trong những trường hợp đáng tiếc xảy ra trong các trường hợp :

+ Tai nạn nghề nghiệp, còn sống

+ Bị tai nạn nghề nghiệp không qua khỏi.

Muốn vậy Tổng công ty cần nắm rõ được điều kiện làm việc của từng nhân viên, đồng thời nắm rõ những biến động của nền kinh tế thị trường để có thể điều chỉnh mức phụ cấp cho hợp lý với từng thời kỳ.

**** Phúc lợi:***

Hiện nay, Nhà nước cũng liên tục thay đổi các quy định về lương, thưởng, bảo hiểm, chính sách... cho phù hợp với điều kiện kinh tế thị trường, do đó việc cập nhật thông tin là điều vô cùng cần thiết. Tổng công ty cần cập nhật triển khai thực hiện chế độ đóng bảo hiểm mới theo quy định Nhà nước. Phòng tổ chức lao động và phòng tài chính kế toán phải theo dõi sát sao việc thực hiện chế độ bảo hiểm cho người lao động, cập nhật các thông tin kịp thời để có điều chỉnh theo quy định của Nhà nước. Đồng thời, công tác trả lương, thanh toán bảo hiểm phải được thực hiện đúng thời điểm.

Để tránh xảy ra những điều đáng tiếc, đồng thời đảm bảo cho người lao động có đủ sức khoẻ để làm tốt công việc được giao thì Tổng công ty nên tiến hành 6 tháng một lần, mời bác sĩ chuyên khoa của các bệnh viện lớn có uy tín về khám bệnh cho người lao động tại Tổng công ty và các chi nhánh, đơn vị thành viên. Nhiều cán bộ công nhân viên họ hy vọng rằng kỳ khám bệnh sẽ giúp họ biết được các nguy cơ về bệnh tật để có thể điều trị hoặc phòng tránh. Ngoài ra Có thể tổ chức khám bệnh tại bệnh viện quân đội mà đơn vị mua bảo hiểm y tế để kịp thời chăm sóc sức khoẻ cho người lao động, đặc biệt là những lao động làm việc trong môi trường độc hại, họ đều là

những đối tượng dễ mắc các bệnh nghề nghiệp. Tổng Công ty cần phải xem xét để lựa chọn ra cơ sở khám chữa bệnh định kỳ uy tín, đồng thời tăng mức phí khám bệnh cho người lao động.

Tuy vậy để tránh tình trạng thâm hụt ngân sách, chi sai mục đích… Tổng Công ty nên kiểm soát chặt chẽ hơn nữa những khoản chi này sao cho không quá lãng phí mà cũng không quá tiết kiệm, bảo đảm chi đúng, chi đủ, bảo đảm được sự đoàn kết trong đơn vị.

**** Trợ cấp:***

Trợ cấp là một trong những hình thức đãi ngộ tài chính gián tiếp mà Công ty nên thực hiện tốt vì nó có tác dụng rất lớn trong việc khắc phục các khó khăn của người lao động giúp họ an tâm làm việc. Tổng công ty cần thực hiện triệt để các loại trợ cấp sau: Trợ cấp ốm đau, trợ cấp thai sản, trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, trợ cấp người có hoàn cảnh khó khăn.

Đối với những người trong Công ty có hoàn cảnh gia đình khó khăn, cần tới sự trợ giúp của xã hội. Mức trợ cấp cho người có hoàn cảnh khó khăn sẽ được trích lập từ quỹ doanh nghiệp, tùy thuộc vào từng hoàn cảnh để đưa ra mức cụ thể. Mức trợ cấp cho người có hoàn cảnh khó khăn sẽ phụ thuộc vào quỹ doanh nghiệp hoặc nguồn kinh phí công đoàn. Do đó, phải đảm bảo quỹ doanh nghiệp hoặc nguồn kinh phí công đoàn ổn định, để có thể hỗ trợ kịp thời cho người lao động khi họ gặp khó khăn.

Đối với các chế độ thai sản, chế độ ốm đau và chế độ tử tuất, Tổng công ty phải thực hiện tốt chính sách bảo hiểm cho người lao động, thực hiện đóng bảo hiểm đầy đủ, đúng mức, đúng quy định.

3.2.4. Một số giải pháp khác

** Nâng cao hoạt động sản xuất kinh doanh*

Qua đánh giá thực trạng công tác đãi ngộ tài chính tại Tổng công ty cho thấy nguyên nhân chính của hầu hết những hạn chế là do tình hình kinh

doanh của Tổng công ty đôi lúc vẫn còn gặp nhiều khó khăn. Do vậy, đối với hoạt động kinh doanh, Tổng công ty cần tăng cường nâng cao hoạt động sản xuất kinh doanh, đẩy mạnh các hoạt động kinh doanh mũi nhọn làm tiền đề cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Hoạt động sản xuất kinh doanh phải đảm bảo phát triển tốt thì công tác đãi ngộ tài chính cho người lao động mới được thực hiện nhất quán, đồng bộ và triệt để. Các kế hoạch được xây dựng mới có thể triển khai tốt.

- Tập trung nguồn vốn cho các dự án khả thi và có khả năng thu hồi vốn nhanh.

- Loại bỏ, không nhận các dự án yếu kém, không khả thi.

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

- Để thực hiện tốt được các hoạt động sản xuất kinh doanh, Tổng công ty cần xem xét kỹ các chiến lược và chính sách kinh doanh của mình sao cho phù hợp với điều kiện thực tế, với nhu cầu và tình hình thị trường hiện tại cũng như khả năng tài chính của Tổng công ty.

** Thăng chức, thăng cấp bậc trước niên hạn, tuyển dụng nhân sự xuất sắc vào biên chế.*

Các thủ tục hồ sơ cho công tác thăng chức, thăng quân hàm, tuyển dụng nhân sự mới vào biên chếcòn rất nhiều quy trình thủ tục, và thời gian xử lý tương đối lâu, nhưng do đặc thù là doanh nghiệp Quân đội các quy trình về nhân sự phải tuân theo những Quy định của Bộ quốc phòng, bất cứ sự thay đổi về thăng cấp, bổ nhiệm chức vụ, vị trí công tác, tuyển dụng nhân sự đều phải có sự phê duyệt của cơ quan cấp trên (Bộ Quốc phòng).Vì vậy, vấn đề nàytương đối nhạy cảm và có liên quan đến an ninh quốc phòng nên tác giả xin phép không đề cập đến giải pháp để giải quyết vấn đề này.

** Đãi ngộ thông qua hình thức biểu dương thành tích, trao bằng khen*

Tổng công ty ngoài biểu dương, tuyên dương người lao động bằng các bản tin nội bộ, tổ chức các buổi tuyên dương trao tặng giấy chứng nhận, bằng khen cần phải tạo các ấn phẩm, báo điện tử nói về các thành tích, tấm gương điển hình… được đăng trên trang website của Tổng công ty

Khen thưởng các hình thức, mức hạng phải phù hợp với tính chất từng loại hình thành tích, tương xứng với kết quả đạt được hoặc mức độ công lao, đóng góp, cống hiến của từng tập thể, cá nhân. Thành tích đạt được nhiều, công lao đóng góp lớn, phạm vi ảnh hưởng rộng hoặc lập được thành tích trong điều kiện khó khăn, phức tạp thì được xem xét, đề nghị khen thưởng với mức hạng cao hơn.

** Đổi mới nội dung công việc*

+ Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật CNQP cần tiến hành đánh giá lại hiệu quả toàn bộ quá trình làm việc của người lao động đặc biệt là của một bộ phận cán bộ, công nhân viên làm không đúng chuyên môn đào tạo. Cần tiếp tục thực hiện chính sách luân chuyển cán bộ khi xét thấy họ có khả năng và trình độ phù họp với vị trí khác hơn nhằm tạo điều kiện cho họ phát huy các điểm mạnh và khắc phục điểm yếu của mình.Vì Tổng công ty có rất nhiều chi nhánh và nhà máy ở khắp nới trên toàn quốc, cũng như ngoài Lãnh thổ Việt Nam như như Lào, Campuchia… Nên việc luân chuyển cán bộ giữa các đơn vị là khá thuận lợi, thời gian luân chuyển giữa các đơn vị của công ty có thể từ 2-4 năm tuỳ vị trí công tác. Hoặc có thể dùng giải pháp luân chuyển công việc ở phạm vi nhỏ ở các phòng ban như sau: Phòng Kinh doanh XNK của công ty, hiện tại phòng có 20 nhân viên và 1 trưởng phòng, 2 phó phòng, trưởng phòng làm công tác phụ trách chung, mỗi phó phòng được phân công quản lý các nhóm nhân viên, mỗi nhân viên được chia ra phụ trách từng mảng công việc khác nhau: nhóm phụ trách các hợp đồng quân sự; nhóm phụ trách các hợp đồng kinh tế, nhóm làm về công tác Hải quan, nhóm làm về công tác

Tổng hợp, báo cáo kế hoạch, nhóm làm về công tác giao nhận áp tải hàng hoá …Hoàn toàn có thể chuyển vị trí nhân sự các nhóm với nhau vì đó đều là nghiệp vụ phục vụ cho kinh doanh xuất nhập khẩu, bất kỳ nhân viên nào trong phòng cũng phải nắm rõ, chuyển vị trí vừa trau dồi thêm kiến thức, kinh nghiệm làm việc vừa tránh được sự nhàm chán.

+ Khi phân công nhiệm vụ, công việc phải phù hợp với ngành nghề, lĩnh vực hoạt động của họ. Với những NLĐ mặc dù làm trái ngành nghề nhưng họ làm vẫn có hiệu quả, hơn nữa họ lại có mong muốn gắn bó với nó thì ta có thể giữ nguyên vị trí hiện tại của họ. Và để nâng cao trình độ cho người lao động, Tổng công ty nên tạo điều kiện cho họ tham gia các khóa học chuyên môn hay khuyến khích họ tự họ thêm các kiến thức mà công việc hiện tài của họ cần có.

+ Không phân công nhiệm vụ, công việc chồng chéo giữa người này với người kia hoặc những công việc khác nhau của một người.

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

+ Khi bố trí công việc cần xem xét theo nguyện vọng của nhân viên, bởi vì những người mong muốn thực hiện công việc họ sẽ có tâm huyết và nhiệt tình, cũng như am hiểu về công việc, nhờ đó công việc sẽ được thực hiện tốt hơn khi giao cho người khác. Chỉ có làm đúng việc, đúng trình độ chuyên môn, đúng với năng lực, sở thích thì người lao động mới phát huy hết khả năng của mình.

** Cải tiến môi trường làm việc*

Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật CNQP cần trích quỹ mua sắm đảm bảo 1 người/1 máy vi tính, hoặc ít nhất là 2 người sử dụng chung một máy, ngày

nay khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển các thiết bị phục vụ cho công việc văn phòng như máy tính, máy in… ngày càng hiện đại hơn và giá thành cũng hợp lý. Tổng Công ty nên tiến hành nâng cấp các thiết bị văn phòng cho nhân viên, nó vừa tăng hiệu quả công việc vừa tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp hơn cho NLĐ. Về dài hạn Tổng công ty nên có kế hoạch xử lý, một là phân bổ nhân viên các phòng ban và các chi nhánh một cách khoa học, mật độ hợp lý, hai là quy hoạch xây dựng trụ sở mới hiện đại, tiện nghi hơn.

** Nâng cao trình độ chuyên môn của đội ngũ cán bộ quản lý*

Người lãnh đạo, quản lý bao giờ cũng đóng một vai trò quan trọng trong sự phát triển của doanh nghiệp. Đó là tấm gương, là phương hướng soi sáng đường giúp nhân viên học tập và noi theo. Vì vậy, nếu một bộ máy mà trình độ chuyên môn của đội ngũ cán bộ quản lý mà yếu kém, thì các hoạt động khác của doanh nghiệp sẽ không thể hoàn thành và thực hiện trơn tru được. Do đó, để công tác đãi ngộ tài chính thực sự đạt hiệu quả thì trước hết những người vạch ra kế hoạch, chính sách phải là người có trình độ cao, am hiểu rõ tình hình cụ thể của doanh nghiệp, nắm bắt rõ những quy định của Nhà Nước, những văn bản hướng dẫn thi hành về các chế độ tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi... dành cho người lao động, để từ đó xây dựng chính sách đãi ngộ tài chính hợp lý, vừa đảm bảo đạt được mục tiêu của Tổng công ty, tuân thủ những quy định của Nhà Nước, vừa đảm bảo quyền lợi của người lao động. Đội ngũ cán bộ quản lý là những người đi đầu trong việc thực hiện các công tác đãi ngộ trên. Ngoài kiến thức về xây dựng, thực hiện chế độ đãi ngộ nhà quản trị cần nâng cao trình độ về công tác quản lý. Khi đó nhà quản trị sẽ dễ dàng chỉ đạo cấp dưới thực hiện những chính sách mà mình xây dựng một cách nhiệt tình và đạt kết quả cao. Thực hiện điều này, Tổng công ty cần triển khai như sau:

- Tổng công ty cần trích từ lợi nhuận hàng năm một khoản nhất định

đầu tư cho công tác đào tạo cán bộ quản lý.

- Thường xuyên tổ chức đánh giá trình độ chuyên môn của đội ngũ cán bộ quản lý bằng cách tổ chức các kỳ thi hoặc kiểm tra bằng hình thức đột xuất thông qua công việc.

** Nâng cao trình độ chuyên môn của cán bộ, công nhân viên*

Để nâng cao chất lượng công tác đào tạo phát triển con người công ty có thể áp dụng những biện pháp sau:

Tổng công ty nên có thêm các chương trình đào tạo, bồi dưỡng, nghiệp vụ chuyên môn phù hợp với từng đối tượng cụ thể. Ký kết hợp đồng đào tạo với các Học viện, trường đại học, mời họ trực tiếp về giảng dạy các khoá học, địa điểm là hội trường tổng công ty, hoặc hội trường các xí nghiệp, nhà máy, thời gian từ 1 đến 2 tuần tuỳ theo nội dung khoá học, có thể bố trí học buổi sáng hoặc buổi chiều, để nhân viên vừa có thể tham gia được khoá học lại vừa đảm bảo hoàn thành công việc được giao.

Qua kết quả khảo sát, cán bộ, công nhân viên trong tổng công ty có nguyện vọng muốn đi học nâng cao trình độ học vấn song gặp phải rất nhiều khó khăn vướng mắc về quy định thủ tục. Tổng công ty nên linh động hơn trong vấn đề này, hỗ trợ khuyến khích cán bộ tham gia học tập để nâng cao trình độ, trung cấp lên cao đẳng, đại học, cao học, nghiên cứu sinh…đào tạo phát triển con người cũng là một nhiệm vụ quan trọng nhằm hoàn thiện hơn công tác đãi ngộ phi tài chính tại tổng công ty, nhất là trong giai đoạn hiện nay công ty đang mở rộng và phát triển cần những cán bộ có năng lực và thực sự gắn bó với tổng công ty.

Tiếp tục phát huy các hoạt động đoàn thể, đoàn thể là sợi dây liên kết giữa những người lao động, tạo nên mối quan hệ tốt đẹp giữa người lao động với cấp trên. Vì vậy, Tổng công ty cần phát huy vai trò của các tổ chức đoàn thể như công đoàn, Đoàn thanh niên, Hội phụ nữ…. Tổng Công ty có thể phát

huy vai trò của các tổ chức bằng cách tổ chức các cuộc thi, các buổi mít tinh, hội diễn văn nghệ, hội thao, tổ chức tham quan nghỉ mát ở những địa điểm đa dạng hơn…

Hoàn thiện **công tác đãi ngộ tài chính tại Tổng công ty kinh tế kỹ thuật công nghiệp quốc phòng** là một quá trình lâu dài nhưng hết sức cấp thiết. Để việc hoàn thiện **công tác đãi ngộ tài chính** đối với cán bộ, công nhân viên có hiệu quả, cần phải căn cứ vào quan điểm của Đảng về đổi mới chính sách xã hội đối với đối tượng được hưởng chính sách trong xã hội; đồng thời, phải bám sát vào một số phương hướng cơ bản như: tạo mối tương quan xã hội hợp lý trong chính sách xã hội đối với đội ngũ cán bộ, công nhân viên; tạo sự yên tâm, phấn khởi của cán bộ, công nhân viên đối với nhiệm vụ và tương lai, sự nghiệp của chính mình; tạo sự định hướng phát triển của chính đội ngũ cán bộ, công nhân viên và thu hút lực lượng ưu tú, có trình độ trong xã hội. Để thực hiện những phương hướng đó, luận văn đã đề xuất nững giải pháp cơ bản nhằm hoàn thiện công tác **đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty kinh tế kỹ thuật công nghiệp quốc phòng**.

KẾT LUẬN

Công tác đãi ngộ tài chính cho người lao động có vai trò ngày càng quan trọng trong công tác quản trị nhân lực của mỗi cơ quan, tổ chức. Công tác đãi ngộ tài chính được thực hiện tốt sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, cố gắng học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Hơn nữa, việc thực hiện tốt công tác tài chính sẽ khiến người lao động yên tâm làm việc, gắn bó với doanh nghiệp từ đó góp sức mình vào việc xây dựng doanh nghiệp ổn định và phát triển.

Với kết cấu 3 chương, luận văn đã đưa ra các khái niệm về công tác đãi ngộ tài chính cho người lao động trong doanh nghiệp, đánh giá rõ thực trạng thực hiện công tác đãi ngộ tài chính tại Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng, chỉ rõ những mặt tích cực, cũng như hạn chế trong các hoạt động thực hiện công tác đãi ngộ tài chính của tổng công ty như tiền lương, thưởng, phụ cấp, trợ cấp... Luận văn cũng đã chỉ ra được nguyên nhân của những hạn chế trên và đưa ra được các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả các hoạt động tạo động lực về tài chính cho người lao động tại Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng. Các giải pháp tập trung vào việc hoàn thiện các quy trình thực hiện chính sách đãi ngộ tài chính trong tổng công ty. Các giải pháp này nếu được triển khai trong thực tế sẽ góp phần hoàn thiện hơn công tác đãi ngộ tài chính của Tổng công ty, từ đó tạo động lực cho người lao động cống hiến, từ đó kích thích cán bộ, nhân viên tổng công ty làm việc hiệu quả, gắn bó với doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp ngày càng phát triển.

Tác giả hy vọng rằng với hệ thống giải pháp này sẽ giúp Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng ngày càng nâng cao chất lượng công tác đãi ngộ tài chính, nâng cao uy tín cho tổng công ty và góp phần vào

sự phát triển chung của nền kinh tế.

Trong quá trình hoàn thành và bảo vệ đề tài, luận văn không tránh khỏi những thiếu sót về mặt nội dung, tác giả xin nghiêm túc tiếp thu và trân trọng cảm ơn những góp ý chân thành của các thầy, các cô.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Vũ Trọng Hùng (2002), *"Quản trị nguồn nhân lực"*, Nhà xuất bản tổng kê.

2. Nguyễn Hương (2008), *"Tổ chức điều hành nguồn nhân lực"*, Nhà xuất bản Lao động - xã hội.

3. TS. Mai Thanh Lan – PGS.TS Nguyễn Thị Minh Nhàn (2016), *"Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản"*, Nhà xuất bản Thống kê.

4. GS,TS Phạm Vũ Luận (2004) *"Quản trị doanh nghiệp thương mại"*, Đại học Thương mại, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

5. PGS,TS Phạm Thị Tuệ (2008), *"Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực"*, Trường đại học Thương mại, Nhà xuất bản Thống kê.

6. Mai Duy Tuấn (2014) *"Hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhân lực của Công ty Bất động sản Viettel"* Luận văn thạc sĩ, Đại học Thương mại.

7. Hoàng Thị Minh Phương (2015) *"Đãi ngộ người lao động tại Công ty cổ phần Thiết bị Việt"* Luận văn thạc sĩ, Đại học Lao động Xã hội.

16. Bộ Quốc phòng (2013), Thông tư 268/2013/TT-BQP ngày 31/12/2013 của Bộ Quốc phòng hướng dẫn thực hiện quản lý lao động, tiền lương và tiền thưởng đối với người lao động trong Công ty TNHH một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu trong Quân đội.

17. Bộ Quốc phòng (2013),, Thông tư 269/2013/TT-BQP ngày 31/12/2013 hướng dẫn thực hiện chế độ tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với thành viên Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch công ty, Kiểm soát viên, Tổng giám đốc hoặc Giám đốc, Phó tổng Giám đốc hoặc Phó giám đốc, Kế toán trưởng trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu trong Quân đội.

18. Chính phủ(2013), Nghị định số 50/2013/NĐ-CP ngày 14/5/2013 của Chính phủ quy định quản lý lao động, tiền lương và tiền thưởng đối với người lao động trong công ty TNHH một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu

19. Chính phủ (2013), Nghị định số 51/2013 của Chính phủ quy định chế độ tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với thành viên Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch công ty, Kiểm soát viên, Tổng giám đốc hoặc Giám đốc, Phó tổng Giám đốc hoặc Phó giám đốc, Kế toán trưởng trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu.

20. Viện nghiên cứu và đào tạo quản lý (2008), *"Quản lý nguồn lực trong DN"*, Nhà xuất bản Lao động - xã hội.

21. Tổng Công ty (2014), Quyết định số 190/QĐ-TCTKTKT ngày 11/7/2014 của Tổng giám đốc Tổng công ty kinh tế kỹ thuật công nghiệp Quốc phòng về việc ban hành quy chế trả lương.

22. Tổng Công ty (2019), Quyết định số 17/QĐ-HĐTV ngày 20/5/2019 của Chủ tịch HĐTV Tổng công ty kinh tế kỹ thuật công nghiệp Quốc phòng về việc ban hành quy chế tiền lương, thù lao tiền thưởng đối với người quản lý Công ty mẹ - Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật CNQP

PHỤ LỤC 01

PHIẾU ĐIỀU TRA

ĐỐI TƯỢNG LÀ CÁN BỘ,CÔNG NHÂN VIÊN TẠI

TỔNG CÔNG TY KINH TẾ KỸ THUẬT CNQP

I. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Họ tên người trả lời:.....

Giới tính : c Nam c Nữ

Tuổi : c dưới 25 c 26-35 c 36-45 c 46 trở lên

II. THÔNG TIN VỀ CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC

A.Hướng dẫn trả lời

Ông/Bà vui lòng đánh dấu x vào ô mà mình lựa chọn, mỗi câu hỏi chỉ lựa chọn một phương án.

B. Bảng khảo sát về các chính sách đãi ngộ nhân lực tại Tổng Công ty Kinh tế kỹ thuật CNQP

1. Ông/Bà đánh giá thế nào về các chính sách lương tại tổng công ty?

c a. Rất tốt c c. Trung bình

c b. Tốt c d. Kém

2. Với mức thu nhập từ lương như hiện nay có đảm bảo đời sống của Ông/Bà ở mức nào?

c a. Rất tốt c c. Trung bình

c b. Tốt c d. Kém

3. Ông/Bà đánh giá thế nào về các chính sách khen thưởng tại tổng công ty

c a. Rất tốt c c. Trung bình

c b. Tốt c d. Kém

4. Ông/Bà đánh giá thế nào về các chính sách phụ cấp tại tổng công ty?

c a. Rất tốt
c b. Tốt
c c. Trung bình
c d. Kém

5. Ông/Bà đánh giá thế nào về các chính sách trợ cấp tại tổng công ty?

c a. Rất tốt
c b. Tốt
c c. Trung bình
c d. Kém

6. Ông/Bà đánh giá thế nào về môi trường làm việc tại tổng công ty?

c a. Rất tốt
c b. Tốt
c c. Trung bình
c d. Kém

7. Ông/Bà đánh giá thế nào về cơ hội thăng tiến tại tổng công ty?

c a. Rất tốt
c b. Tốt
c c. Trung bình
c d. Kém

8. Công đoàn Công ty có chăm lo, quan tâm đến quyền lợi của người lao

c a. Rất quan tâm
c b. Bình thường
c c. Không quan tâm

10. Công ty có tham gia đầy đủ và chi trả kịp thời các chế độ BHXH, BHYT cho người lao động không?

c a. Có
c b. Không

11.Công ty có trang bị đầy đủ trang thiết bị, công cụ làm việc cho người

c a. Đầy đủ
c b. Tạm được
c c. Chưa đầy đủ

12. Ông/Bà cảm thấy môi trường làm việc tại Công ty như thế nào?

c a. Hài lòng
c b. Bình thường
c c. Không thoải mái

13. Quan hệ giữa Ông/Bà và đồng nghiệp trong công ty như thế nào?

c a. Rất tốt
c b. Tốt
c c. Bình thường
c d. Chưa được tốt

14. Ông/ Bà đánh giá thế nào về cơ hội thăng tiến tại Công ty?

c a. Rất nhiều cơ hội
c b. Tạm được
c c. Không có cơ hội

15. Ông/ Bà cảm thấy công việc hiện tại của mình như thế nào?

c a. Thú vị
c b. Bình thường
c c. Nhàm chán
c d. Ít quan trọng

16. Ông/Bà có muốn làm việc gắn bó với tổng công ty lâu dài?

c a. Có
c b. Chưa biết
c c. Không

PHỤ LỤC 02

PHIẾU ĐIỀU TRA

ĐỐI TƯỢNG NHÀ QUẢN TRỊ TẠI

TỔNG CÔNG TY KINH TẾ KỸ THUẬT CNQP

Bảng câu hỏi phỏng vấn

Rất mong ông/bà hợp tác giúp đỡ tôi trả lời các câu hỏi trong bảng điều tra dưới đây để hoàn thành đề tài luận văn của mình. Tôi mong rằng qua quá trình nghiên cứu, tìm hiểu; đề tài của tôi sẽ góp phần hoàn thiện và nâng cao hiệu quả việc thực hiện các công tác đãi ngộ tài chính cho nhân viên trong Tổng công ty kinh tế kỹ thuật công nghiệp quốc phòng

Họ tên:

Chức vụ:

1. Việc xây dựng các công tác đãi ngộ tài chính của Tổng công ty Ông (bà) có sự tham gia của các thành phần nào? Có đóng góp ý kiến từ phía người lao động không?

.....

.....

.....

.....

2. Những nhân tố nào ảnh hưởng lớn nhất tới việc xây dựng và triển khai các công tác đãi ngộ tài chính của Tổng công ty Ông (bà)?

.....

.....

.....

3. Mục tiêu cơ bản mà Tổng Công ty hướng đến khi thực hiện các công tác đãi ngộ tài chính là gì?

.....

.....

.....

4. Ông (bà) nghĩ thế nào về tình trạng trong 2 năm trở lại đây, một số nhân viên có trình độ của Tổng công ty đã quyết định nghỉ việc do họ cảm thấy không hài lòng về mức lương cũng như khả năng thăng tiến trong tương lai?

.....

.....

.....

.....

5. Ông (bà) đánh giá thế nào về việc xây dựng và triển khai thực hiện các công tác đãi ngộ tài chính của công ty mình so với các công ty đối thủ? (Ở mức Tốt, khá, trung bình hay kém)

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn Ông (bà) !

PHỤ LỤC 03

Mẫu phiếu lấy ý kiến giới thiệu:

TỔNG CỤC CÔNG NGHIỆP QUỐC PHÒNG
TỔNG CÔNG TY KINH TẾ KỸ THUẬT CÔNG NGHIỆP QUỐC PHÒNG

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

Hà Nội, ngày tháng 02 năm 2019

PHIẾU LẤY Ý KIẾN

Về việc giới thiệu nhân sự

Căn cứ nhu cầu công tác, phẩm chất đạo đức và năng lực của cán bộ, lãnh đạo dự kiến đề nghị bổ nhiệm trong số các Ông (bà) có tên sau đây, giữchức:

Đề nghị Ông (bà) cho biết ý kiến của mình:

STT	Họ và tên (xếp theo vần ABC)	Năm sinh	Chức vụ, vị trí công tác hiện tại	Đồng ý giới thiệu	Không đồng ý giới thiệu
01					
02					
03					

Ghi chú: ông (bà) đồng ý hoặc không đồng ý ai thì đánh dấu (X) vào ô tương ứng.

(Không phải ký tên) Đề xuất giới thiệu nhân sự khác, hoặc có ý kiến khác

PHỤ LỤC 04

TỔNG CÔNG TY KINH TẾ KỸ THUẬT
CÔNG NGHIỆP QUỐC PHÒNG
PHÒNG TỔ CHỨC-LAO ĐỘNG

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

PHIẾU KHẢO SÁT

Ngày khảo sát:...../...../20.....

Nhằm mục tiêu nâng cao chất lượng công tác đãi ngộ và cải tiến môi trường làm việc của cán bộ, công nhân viên trong tổng công ty, Phòng tổ chức – lao động thực hiên khảo sát để tìm hiểu ý kiến, nguyện vọng của nhân viên. Nội dung thông tin phiếu khảo sát phòng cam kết bảo đảm giữ bí mật. Rất mong Quý đồng nghiệp trả lời đầy đủ, khách quan, chính xác. Xin trân trọng cảm ơn!

I. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Họ và tên:..... Ngày sinh:.....Giới tính:.....

Chức vụ:.....Cấp bậc:.....

Phòng, ban:.....Đơn vị:.....

Điện thoại:.....Email:.....

II. NỘI DUNG

A. Hướng dẫn trả lời

Anh chị vui lòng đánh dấu X vào ô mà mình lựa chọn. Các giá trị từ 1 đến 5 trên mỗi câu hỏi tương ứng với mức độ đồng ý hoặc mức độ hài lòng tăng dần. Ý nghĩa các giá trị lựa chọn như sau:

1	2	3	4	5
Rất không đồng ý	Không đồng ý	Tạm đồng ý	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

B. Bảng khảo sát về các công tác đãi ngộ tại Tổng Công ty GAET

Chính sách	Thang đo		Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
1. Tiền lương	1	Nhân viên có thể sống hoàn toàn đựa vào thu nhập từ công ty					
	2	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc					
	3	CBCNV đồng ý với chế độ lương trong công ty					
	4	Phương pháp tính lương và hình thức trả lương hợp lý					
2. Tiền thưởng	1	Mức tiền thưởng hợp lý					
	2	Hình thức và thời gian thưởng đúng theo quy định					
	3	CBCNV đồng ý về chính sách thưởng của công ty					
3.Phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi	1	Cung cấp đầy đủ chế độ BHXH, BHYT, TCTN cho nhân viên					
	2	Chế độ nghỉ phép, nghỉ lễ hợp lý.					
	3	Thường xuyên tổ chức các hoạt động phong trào: thể thao, văn nghệ, tham quan, nghỉ mát					
	4	Nhận được hỗ trợ từ công đoàn					
4. Cơ hội thăng tiến	1	Các quyết định thăng cấp, bổ nhiệm của công ty thực hiện công khai, công bằng, khách quan					
	2	Quy trình thăng cấp, bổ nhiệm theo đúng quy định của nhà nước					

Chính sách	Thang đo		Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
	3	Nhân viên đồng ý với cơ hội thăng tiến trong công ty					
5. Đặc điểm công việc	1	Công việc phù hợp với năng lực của cá nhân					
	2	Công việc thú vị					
	3	Công việc có nhiều thách thức					
6. Điều kiện làm việc	1	Cơ sở vật chất nơi làm việc tốt, đáp ứng đầy đủ nhu cầu làm việc CBCNV					
	2	Đảm bảo an toàn lao động trong quá trình SXKD					
	3	Thoải mái trong môi trường làm việc					
7. Quan hệ và đối xử	1	Lãnh đạo luôn ghi nhận đóng góp của nhân viên					
	2	Người lao động nhận được sự hỗ trợ từ cấp trên					
	3	Đồng nghiệp hỗ trợ nhau trong công việc					
	4	Thích tham gia hoạt động nhóm trong công việc					
Sự thỏa mãn của người lao động với công ty	1	Rất tự hào khi làm việc ở công ty					
	2	Giới thiệu với mọi người đây là nơi tốt nhất để làm việc					
	3	Coi công ty như ngôi nhà thứ hai của mình					

PHỤ LỤC 05
TIÊU CHUẨN CHỨC DANH LƯƠNG V2

I. TIÊU CHUẨN VỚI CHỨC DANH TRỢ LÝ

1. Đối với các phòng quản lý, nghiệp vụ :

a. Trợ lý 1

Chức trách nhiệm vụ:

+ Tham mưu cho lãnh đạo và tổ chức triển khai thực hiện lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ của doanh nghiệp.

+ Chủ trì nghiên cứu đề xuất các biện pháp và nghiên cứu các đề tài để thực hiện tốt kế hoạch sản xuất kinh doanh.

+ Xây dựng kế hoạch trung hạn, ngắn hạn, dài hạn các phương án đề án để quản lý và thực hiện nhiệm vụ sản xuất kỉnh doanh của doanh nghiệp.

+ Soạn thảo các văn bản, quy chế quản lý, quy trình nghiệp vụ để thục hiện, hướng dẫn nghiệp vụ thuộc phạm vi chức trách được phân công.

+ Phân tích đánh giá và báo cáo kết quả thực hiện lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ được giao

+ Có khả năng hoạt động độc lập, sử lý tình huống khi được cấp có thẩm quyền cho phép.

+ Nắm vững và phân tích tình hình hoạt động của đơn vị trên các lĩnh vực. Hướng dẫn nghiệp vụ đối với các đơn vị thành viên.

+ Có trình độ tổng hợp tổ chức chi đạo, kiểm tra để triển khai công việc

Yêu cầu:

+ Trình độ : Đại học

+ Khả năng : Chù động độc lập và đề xuất, triển khai công việc được giao Chủ động phối hợp thực hiện công việc

+ Kinh nghiệm : Từ 8 năm trở lên

+ Thời gian công tác : Trên 10 năm

b. Trợ lý 2

Chức trách nhiệm vụ :

+ Độc lập và chủ động xây dựng kế hoạch thực hiện mảng công việc trên một lĩnh vực được giao.

+ Chủ động đề xuất hoặc tham mưu cho chỉ huy ừong công việc đạt kết quả tốt.

+ Hướng dẫn, theo dõi, đôn đốc kiểm tra và đề xuất các biện pháp điều chỉnh để thực hiện kế hoạch.

+ Tổng kết đánh giá tình hình hoạt động của đơn vị.

+ Tổ chức thu thập thông tin, lưu trữ số liệu, tài liệu có liên quan để phân tích, đánh giá tình hình giúp cho lãnh đạo chỉ huy trong công tác được giao.

+ Nắm vững tình hình hoạt động của doanh nghiệp trên các lĩnh vực, nắm chắc các kiến thức cơ bản về chuyên môn nghiệp vụ mảng công việc được giao.
Hướng dẫn nghiệp vụ đối với các đơn vị thành viên.

Yêu cầu:

+ Trình độ : Đại học

+ Khả năng : Chủ động đề xuất, triển khai công việc được giao, biết phối hợp triển khai công việc

+ Kinh nghiệm : Từ 5 năm trở lên

+ Thời gian công tác trên 7 năm

c. Trợ lý 3

Chức trách nhiệm vụ :

+ Xây dựng kế hoạch và triển khai một mảng kế hoạch công việc được giao.

+ Hướng dẫn, theo dõi, đôn đốc kiểm ưa thực hiện kế hoạch.

+ Lập báo cáo kết quả thực hiện công việc.

+ Nắm được những chế độ, quy định của doanh nghiệp thuộc mảng công việc được giao.

+ Hiểu biết tình hình hoạt động SXKD của doanh nghiệp, nắm chắc các kiến thức cơ bản về chuyên môn nghiệp vụ mảng công việc được giao. Hướng dẫn nghiệp vụ đối với các đơn vị thành viên.

Yêu cầu:

+ Trình độ : Đại học

+ Khả năng : Triển khai công việc theo chỉ đạo hướng dẫn

+ Kinh nghiệm: Từ 4 năm trở lên

+ Thời gian công tác: Trên 5 năm

2. Đối với các phòng kinh doanh:

a. Trợ lý 1:

Chức trách nhiệm vụ:

+ Tham mưu cho lãnh đạo thực hiện công tác kinh doanh nói chung và triển. khai thực hiện cụ thể của ngành hàng được giao.

+ Xây dựng kế hoạch kinh doanh ngắn hạn, trung hạn, dài hạn.

+ Phân tích, đánh giá thị trường trên các lĩnh vực để kinh doanh và dự báo sự biến động của thị trường để tham mưu cho lãnh đạo trong quá trình kinh doanh đạt hiệu quả cao.

+ Soạn thảo quy chế quản lý kinh doanh quy trình nghiệp vụ kinh doanh để hướng dẫn và chi đạo nghiệp vụ cấp dưới.

+ Có khả năng độc lập, sử lý tình huống khi được cấp có thẩm quyền cho phép.

+ Nắm vững, hiểu sâu chế độ, quy định cùa Nhà nước, ngành thương mại và đơn vị thuộc lĩnh vực nghiệp vụ kinh doanh trong và ngoài nước.

+ Nắm chắc hiểu sâu các nguyên tắc thủ tục hành chính theo quy định của Pháp luật.

+ Tổ chức chỉ đạo kiểm tra thực hiện các công việc được giao.

+ Phải tìm tạo được hợp đồng kinh tế có tính khả thi và hiệu quả kinh tế đạt 100% kế hoạch do đơn vị giao.

+ Tìm tạo thị trường và đối tác có tiềm năng; mở rộng hoạt động kinh doanh.

Yêu cầu:

+ Trình độ : Đại học

+ Khả năng : Chủ động độc lập và đề xuất, triển khai công việc được giao

Chủ động phối hợp thực hiện công việc

+ Kinh nghiệm : Từ 8 năm trở lên

+ Thời gian công tác : Trên 10 năm

b. Trợ lý 2 :

Chức trách nhiệm vụ:

+ Xây dựng kế hoạch và triển khai thực hiện kế hoạch kinh doanh được giao.

+ Tổ chức thực hiện và theo dõi, đôn đốc kiểm tra quá trình thực hiện các hợpđồng kinh tế. Tổng kết đánh giá tình hình sản xuất kinh doanh cùà đơn vị.

+ Đề xuất các biện pháp để cùng cố mở rộng thị trường.

+ Hướng dẫn các trợ lý có nghiệp vụ thấp hơn.

+ Nắm chắc và hiểu sâu nghiệp vụ thương mại, có khả năng tổng hợp phân tích đánh giá tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị

+ Phải tìm tạo được hợp đồng kinh tế có tính khả thi và hiệu quả kinh tế đạt 100% kế hoạch do đơn vị giao.

+ Mở rộng thị trường hoạt động kinh doanh.

Yêu cầu:

+ Trình độ : Đại học

+ Khả năng : Chủ động đề xuất, triển khai công việc được giao, biết phối hợp triển khai công việc

+ Kinh nghiệm : Từ 5 năm trở lên

+ Thời gian công tác : Trên 7 năm

c. Trợ lý 3

Chức trách nhiệm vụ:

+ Được giao một mảng kế hoạch kinh doanh trong một ngành hàng.

+ Độc lập, tìm tạo thị trường, lập phương án kinh doanh, xây dựng hợp đồng kinh tế.

+ Tổ chức thực hiện tốt hợp đồng kinh tế và tổng hợp báo cáo kết quả.

+ Phối hợp với viên chức khác để duy trì củng cố thị trường.

+ Soạn thảo các văn bản nghiệp vụ.

+ Hướng dẫn nghiệp vụ cho trợ lý ngạch thấp hơn.

+ Nắm được những chế độ quy định của doanh nghiệp, ngành hàng kinh doanh và luật kinh tế.

+ Phải tìm tạo được hợp đồng kinh tế có tính khả thi và hiệu quả kinh tế đạt 100% kế hoạch do đơn vị giao.

Yêu cầu:

+ Trình độ : Đại học

+ Khả năng : Triển khai công việc theo chức trách

+ Kinh nghiệm : Từ 4 năm trở lên

+ Thời gian công tác : Trên 5 năm

II. TIÊU CHUẨN ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN

1. Khối quản lý, nghiệp vụ:

a. Nhân viên 1:

Chức trách nhiệm vụ :

+ Xây dựng kế hoạch và theo dối quá trình thực hiện công việc được giao. + Tổng hợp báo cáo kết quả thực hiện cồng việc được giao

+ Chịu sự chỉ đạo cùa viên chức ngạch cao hơn.

+ Nắm được nguyên tắc, chế độ, thể lệ thủ tục, quy đinh của doanh nghiệp đối với công việc được giao.

+ Nắm được quy trình nghiệp vụ công việc được giao.

Yêu cầu:

+ Trình độ : Đại học

+ Khả năng : Độc lập thực hiện các công việc được giao.

+ Kinh nghiệm : Từ 4 năm trở lên

+ Thời gian công tác : Trên 5 năm

b. Nhân viên 2 :

Chức trách nhiệm vụ 1

+ Thực hiện công việc được giao hoặc giám sát quá trình thực hiện.

+ Báo cáo kết quả thực hiện.

+ Chiu sự chĩ đạo của viên chức ngạch cao hơn.

+ Nắm được nguyên tắc, chế độ, thể lệ thủ tục, quy định của doanh nghiệp đối với công việc được giao.

+ Nắm được quy trình nghiệp vụ công việc được giao .

Yêu cầu:

+ Trình độ : Đại học

+ Khả năng : Độc lập thực hiện các công việc được giao.

+ Kinh nghiệm : Từ 2 năm trở lên + Thời gian công tác trên 3 năm

c. Nhân viên 3

Chức trách nhiệm vụ :

+ Thực hiện công việc được giao hoặc phối hợp với nhân viên khác giám sát quá trình thực hiện.

+ Báo cáo kết quả thực hiện.

+ Chiu sự chỉ đạo của viên chức ngạch cao hơn.

+ Nắm được nguyên tắc, chế độ, thể lệ thủ tục, quy định của doanh nghiệp đối với công việc được giao.

+ Nắm được quy trình nghiệp vụ công việc được giao.

Yêu cầu:

+ Trình độ : Đại học, Cao đẳng, Trung cấp.

+ Khả năng : Độc lập thực hiện công việc

+ Thời gian công tác: Các trường hợp mới tuyển vào có chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với công việc hoặc có thời gian công tác từ 1-2 năm trở lên (đối với các trường hợp khác).

2. Khối kinh doanh :

a. Nhân viên 1:

Chức trách nhiệm vụ :

+ Tìm tạo thị trường, tạo dựng các hợp đồng kỉnh tế có hiệu quả.

+ Tiếp nhận, nghiên cứu, nắm chắc nội dung yêu cầu cùa công việc được giao.

+ Lập kế hoạch và thực hiện các nội dung của cồng việc được giao: Nhận hàng (mua), vận chuyển, bảo quản, giao hàng (bán) và thanh toán tiền hàng.

+ Lập báo cáo kết quả thực hiện.

+ Chịu sự chỉ đạo cùa viên chức ngạch cao hơn.

+ Nắm được chế độ quy đinh của đơn vị.

+ Nắm được nghiệp vụ thương mại.

+ Nắm được thủ tục thanh toan ngành hàng thương mại.

+ Nắm được kỹ thuật an toàn ngành hàng được giao.

Yêu cầu:

+ Trình độ : Đại học

+ Khả năng : Độc lập thực hiện các công việc được giao.

+ Kinh nghiệm : Từ 3 năm trở lên

+ Thời gian công tác trên 5 năm

b. Nhân viên 2

Chức trách nhiệm vụ :

+ Tìm tạo thị trường, tạo dựng các hợp đồng kinh tế có hiệu quả.

+ Trực tiếp, tiếp nhận, nghiên cứu, nắm chlc nội dung yêu cầu của công việc được giao.

+ Trực tiếp giao, nhận, vận chuyển, bảo quản và thanh toán tiền hàng.

+ Báo cáo kết quả thực hiện.

+ Chịu sự chỉ đạo của viên chức ngạch cao hơn.

+ Nắm được nghiệp vụ thương mại.

+ Nắm được thù tục thanh toán ngành hàng thương mại.

+ Nắm đước kỹ thuật an toàn ngành hàng được giao.

Yêu cầu:

+ Trình độ : Đại học

+ Khả năng : Độc lập thực hiện các công việc được giao.

+ Kinh nghiệm 1 Từ 2 năm trở lên

+ Thời gian công tác : Trên 3 năm

c. Nhân viên 3:

Chức trách nhiệm vụ:

+ Trực tiếp tiếp nhận, nghiên cứu, nắm chắc nội dung công việc được giao.

+ Phối hợp với các nhân viên khác giao, nhận, vận chuyển, bảo quản và thanh toán tiền hàng.

+ Báo cáo kết quả thực hiện.

+ Chịu sự chỉ đạo của viên chức ngạch cao hơn.

+ Nắm được nghiệp vụ thương mại.

+ Nắm được thủ tục thanh toán ngành hàng thương mại.

Yêu cầu:

+ Trình độ : Đại học, Cao đẳng, Trung cấp, Sơ cấp

+ Khả năng : Độc lập thực hiện công việc

+ Thời gian công tác : Các trường hợp mới tuyển vào có chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với công việc hoặc có thời gian công tác từ 1- 2 năm trở lên (đối với các trường hợp khác).

PHỤ LỤC 06

CƠ CẤU HỆ SỐ TIỀN LƯƠNG CHỨC DANH V2

Stt	Chức danh	Hệ số
I	**Khối tham mưu quản lý**	
1	Trưởng phòng, chánh văn phòng	13,0
2	Phó phòng	11,0
3	Trợ lý	
	+ Trợ lý 1	5,0
	+ Trợ lý 2	4,0
	+ Trợ lý 3	3,0
4	Nhân viên	
	+ Nhân viên 1	2,3
	+ Nhân viên 2	1,9
	+ Nhân viên 3	1,6
II	**Khối kinh doanh**	
A	Khối kinh doanh thuộc Cơ quan tổng công ty	
	Trưởng phòng	12,5
	Phó phòng	10,5
B	Chi nhánh, nhà máy, xí nghiệp	
1	Giám đốc	13,5
2	Phó giám đốc	11,5
3	Trưởng phòng	7,8
4	Phó phòng	6,5
5	Chỉ huy nổ mìn	4,0
6	Tổ trưởng tổ công tác biệt phái	4,0

Stt	Chức danh	Hệ số
C	Trợ lý	
	+ Trợ lý 1	4,0
	+ Trợ lý 2	3,0
	+ Trợ lý 3	2,5
D	Nhân viên	
	+ Nhân viên 1	2,0
	+ Nhân viên 2	1,7
	+ Nhân viên 3	1,4
III	**Khối phục vụ**	
1	Trưởng phòng	10,3
2	Phó phòng	8,8
3	Trợ lý	
	+ Trợ lý 1	2,8
	+ Trợ lý 2	2,4
	+ Trợ lý 3	2,0
4	Nhân viên	
	+ Nhân viên 1	1,7
	+ Nhân viên 2	1,5
	+ Nhân viên 3	1,3
5	Lái xe ô tô	
	Lái xe con cho Tổng Giám đốc	2,1
	Lái xe con khối TCT, CN, xí nghiệp	1,9
	Lái xe tải có trọng tải từ 3,5 tấn trở lên	1,8
	Lái xe tải có trọng tải nhỏ hơn 3,5 tấn	1,6