

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

NGUYỄN THỊ HOÀI

ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2019

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

NGUYỄN THỊ HOÀI

**ĐÃ NGỘ TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. MAI THANH LAN

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan luận văn tốt nghiệp “*Đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà*” là công trình nghiên cứu của riêng bản thân tôi, các kết quả nghiên cứu có tính độc lập, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, kiến thức chuyên ngành, nghiên cứu khảo sát tình hình thực tiễn tại công ty cổ phần may Sơn Hà dưới sự hướng dẫn khoa học của PGS.TS Mai Thanh Lan và chưa từng công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào.

Các số liệu, bảng biểu sử dụng trong luận văn là trung thực, nguồn trích dẫn có chú thích rõ ràng, minh bạch, có tính kế thừa, phát triển từ các tài liệu được công ty cổ phần may Sơn Hà cung cấp và cho phép sử dụng. Các giải pháp được rút ra từ quan sát thực tiễn, kiến thức và kinh nghiệm của bản thân.

Tác giả

Nguyễn Thị Hoài

MỤC LỤC

| | |
|--|-----------|
| DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT | V |
| DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ..... | VI |
| LỜI MỞ ĐẦU | 1 |
| 1. Lý do lựa chọn đề tài..... | 1 |
| 2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài..... | 2 |
| 3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu..... | 7 |
| 4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu..... | 8 |
| 5. Phương pháp nghiên cứu | 8 |
| 6. Những đóng góp mới của luận văn..... | 10 |
| 7. Kết cấu của luận văn | 10 |
| CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP | 11 |
| 1.1. Một số khái niệm cơ bản | 11 |
| 1.1.1. Đãi ngộ nhân lực | 11 |
| 1.1.2. Đãi ngộ tài chính | 14 |
| 1.2. Nội dung đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp..... | 15 |
| 1.2.1. Tiền lương | 15 |
| 1.2.2. Phụ cấp lương..... | 17 |
| 1.2.3. Tiền thưởng | 18 |
| 1.2.4. Phúc lợi và các đãi ngộ tài chính khác | 20 |
| 1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp | 21 |
| 1.3.1. Quan điểm, triết lý về đãi ngộ tài chính của doanh nghiệp..... | 21 |
| 1.3.2. Khả năng tài chính của doanh nghiệp | 23 |
| 1.3.3. Đặc điểm nguồn nhân lực của doanh nghiệp..... | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 1.3.4. Năng lực của đội ngũ đảm nhiệm công tác lao động - tiền lương trong doanh nghiệp..... | 25 |
| 1.3.5. Pháp luật lao động và các chính sách, quy định của Nhà nước..... | 26 |
| 1.3.6. Sự phát triển của thị trường lao động..... | 27 |
| 1.3.7. Sự tồn tại và hoạt động của tổ chức công đoàn cơ sở..... | 28 |
| 1.4. Kinh nghiệm xây dựng đãi ngộ tài chính tại một số doanh nghiệp ở Việt Nam và bài học rút ra cho công ty cổ phần may Sơn Hà. | 29 |
| 1.4.1. Kinh nghiệm xây dựng đãi ngộ tài chính tại công ty may Chiến Thắng | 29 |
| 1.4.2. Kinh nghiệm xây dựng đãi ngộ tài chính tại công ty May 10..... | 30 |
| 1.4.3. Bài học kinh nghiệm cho công ty cổ phần may Sơn Hà..... | 31 |
| CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ..... | 33 |
| 2.1. Tổng quan về công ty cổ phần may Sơn Hà..... | 33 |
| 2.1.1. Thông tin chung về công ty | 33 |
| 2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển..... | 33 |
| 2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của công ty..... | 35 |
| 2.1.4. Tổ chức bộ máy của công ty..... | 36 |
| 2.1.5. Nguồn nhân lực của công ty | 39 |
| 2.2. Thực trạng đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà..... | 42 |
| 2.2.1. Cơ cấu và tỷ trọng đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà. 42 | |
| 2.2.2. Thực trạng đãi ngộ tài chính thông qua tiền lương tại công ty cổ phần may Sơn Hà..... | 46 |
| 2.2.3. Thực trạng đãi ngộ tài chính thông qua phụ cấp lương tại công ty cổ phần may Sơn Hà..... | 60 |
| 2.2.4. Thực trạng đãi ngộ tài chính thông qua tiền thưởng tại công ty cổ phần may Sơn Hà..... | 65 |

| | |
|--|------------|
| 2.2.5. Thực trạng đãi ngộ tài chính thông qua phúc lợi và các đãi ngộ tài chính khác tại công ty cổ phần may Sơn Hà..... | 74 |
| 2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà | 80 |
| 2.3.1. Quan điểm, triết lý về đãi ngộ tài chính của công ty | 80 |
| 2.3.2. Khả năng tài chính của công ty..... | 82 |
| 2.3.3. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty | 84 |
| 2.3.4. Năng lực của đội ngũ đảm nhiệm công tác lao động – tiền lương tại công ty | 87 |
| 2.3.5. Pháp luật lao động và các chính sách, quy định của Nhà nước..... | 92 |
| 2.3.6. Sự phát triển của thị trường lao động..... | 93 |
| 2.3.7. Sự tồn tại và hoạt động của tổ chức công đoàn cơ sở..... | 95 |
| 2.4. Đánh giá về đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà..... | 96 |
| 2.4.1. Những mặt đạt được | 96 |
| 2.4.2. Những mặt hạn chế và nguyên nhân | 98 |
| CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SON HÀ | 102 |
| 3.1. Định hướng phát triển của công ty và phương hướng hoàn thiện đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà..... | 102 |
| 3.1.1. Định hướng phát triển của công ty đến năm 2022 | 102 |
| 3.1.2. Phương hướng hoàn thiện đãi ngộ tài chính của Công ty cổ phần may Sơn Hà trong thời gian tới | 103 |
| 3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đãi ngộ tài chính tại Công ty cổ phần may Sơn Hà..... | 104 |
| 3.2.1. Hoàn thiện hình thức trả lương cho lao động khối văn phòng và phục vụ | 104 |
| 3.2.2. Hoàn thiện hình thức trả lương cho khối lao động trực tiếp | 105 |
| 3.2.3. Hoàn thiện chế độ phụ cấp lương..... | 109 |

| | |
|---|-----|
| 3.2.4. Hoàn thiện các hình thức thưởng | 111 |
| 3.2.5. Hoàn thiện các phúc lợi tài chính..... | 112 |
| 3.2.6. Hoàn thiện công tác thống kê, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm | 113 |
| 3.2.7. Hoàn thiện hệ thống đánh giá kết quả hoàn thành công việc | 114 |
| 3.2.8. Hoàn thiện công tác định mức lao động..... | 119 |
| 3.2.9. Hoàn thiện hệ thống bảng lương chức danh công việc tại công ty..... | 121 |
| 3.2.10. Hoàn thiện các yếu tố khác ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện đãi ngộ tài chính | 124 |
| KẾT LUẬN | 125 |

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

PHỤ LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

| Từ viết tắt | Nội dung đầy đủ |
|--------------------|------------------------|
| CBNV | Cán bộ nhân viên |
| CBCNV | Cán bộ công nhân viên |
| NLĐ | Người lao động |
| NSDLĐ | Người sử dụng lao động |

DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ

| | |
|--|-----|
| Bảng 2.1: Quy mô, cơ cấu nhân lực của công ty giai đoạn 2016 – 2018..... | 39 |
| Bảng 2.2: Tổng quỹ chi trả cho người lao động tại công ty cổ phần may Sơn Hà giai đoạn 2016 – 2018..... | 43 |
| Bảng 2.3: Hệ thống đánh giá thực hiện công việc hàng tháng..... | 49 |
| Bảng 2.4: Bảng theo dõi năng suất cá nhân | 51 |
| Bảng 2.5: Tiền lương bình quân tại công ty cổ phần may Sơn Hà | 57 |
| Bảng 2.6: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về tiền lương..... | 58 |
| Bảng 2.7: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về chế độ phụ cấp lương tại công ty | 63 |
| Bảng 2.8: Tỷ lệ hưởng quy định cho số tiền vượt của từng công đoạn sản xuất | 70 |
| Bảng 2.9: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về chế độ tiền thưởng | 72 |
| Bảng 2.10: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về chế độ phúc lợi tài chính | 78 |
| Bảng 2.11: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2014 – 2018 | 83 |
| Bảng 2.12: Năng lực của cán bộ đảm nhiệm công tác lao động - tiền lương tại công ty cổ phần may Sơn Hà..... | 88 |
| Bảng 2.13: Bảng phân công công việc trong bộ phận chuyên trách công tác lao động - tiền lương tại công ty cổ phần may Sơn Hà | 90 |
| Bảng 3.1: Bảng điểm tối đa cho từng tiêu chí..... | 115 |
| Bảng 3.2 : Bảng chia điểm theo kết quả thực hiện công việc | 116 |
| Bảng 3.3: Hệ số xếp loại đánh giá hoàn thành công việc | 117 |
| Bảng 3.4: Bảng điểm tối đa cho từng tiêu chí..... | 118 |

VII

| | |
|---|-----|
| Bảng 3.5: Bảng chia điểm theo kết quả thực hiện công việc của CBNV khối văn phòng công ty | 118 |
| Biểu đồ 2.1: Mức độ hài lòng của người lao động về tiền lương..... | 60 |
| Biểu đồ 2.2: Mức độ hài lòng của người lao động về chế độ phụ cấp lương.. | 65 |
| Biểu đồ 2.3: Mức độ hài lòng của người lao động về tiền thưởng..... | 74 |
| Biểu đồ 2.4: Mức độ hài lòng của người lao động về chế độ phúc lợi..... | 80 |
| Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty cổ phần may Sơn Hà..... | 37 |

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Trong công cuộc đổi mới nền kinh tế cùng với sự hội nhập kinh tế quốc tế, đãi ngộ là một trong những vấn đề rất được quan tâm đặc biệt là đãi ngộ tài chính. Bởi đãi ngộ tài chính có vai trò rất quan trọng không chỉ đối với NLD, chủ sử dụng lao động mà còn với toàn xã hội. Để có thể tồn tại trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay, các doanh nghiệp cần phải xây dựng một hệ thống đãi ngộ tài chính hợp lý. Có như vậy mới thu hút và giữ chân được NLD, khuyến khích được NLD tích cực làm việc, tăng năng suất lao động từ đó giúp tăng hiệu quả và lợi nhuận cho doanh nghiệp. Ngược lại, nếu doanh nghiệp không chú trọng đến vấn đề này sẽ làm NLD ý lại, không quan tâm đến công việc, không có ý thức gắn bó với doanh nghiệp. Từ đó ảnh hưởng không tốt đến năng suất lao động và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp chịu nhiều yếu tố tác động và luôn thay đổi, do đó, đòi hỏi các doanh nghiệp phải thường xuyên nghiên cứu và điều chỉnh, hoàn thiện để không ngừng tạo ra động lực lao động, thu hút và giữ chân nhân tài, góp phần mang lại hiệu quả bền vững cho doanh nghiệp. Chính vì vậy, bên cạnh việc chú trọng các yếu tố như điều kiện làm việc, môi trường làm việc,... thì việc hoàn thiện đãi ngộ tài chính cho hợp lý và phù hợp với điều kiện, đặc điểm, tình hình phát triển của doanh nghiệp cũng là một vấn đề mà các doanh nghiệp cần đặc biệt quan tâm.

Nhận thức được tầm quan trọng đó, bên cạnh việc đẩy mạnh sản xuất kinh doanh, nâng cao lợi nhuận; công ty cổ phần may Sơn Hà đã liên tục cập nhật, điều chỉnh hệ thống đãi ngộ tài chính nhằm mang lại hiệu quả cao nhất cho cả doanh nghiệp và NLD.

Tuy nhiên, hệ thống đãi ngộ tài chính mà Công ty đang áp dụng vẫn còn tồn tại một số điểm bất cập. Một số nội dung về cách thức trả lương, trả thưởng, các chế độ phụ cấp, trợ cấp lương, các chương trình phúc lợi của

công ty còn chưa thật chặt chẽ, hợp lý. Các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc đối với bộ phận lao động gián tiếp còn thiếu và mang tính định tính cao. Trước thực trạng đó đồng thời để đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đãi ngộ tài chính tại công ty, tác giả đã lựa chọn đề tài nghiên cứu luận văn thạc sỹ: **“Đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà”**.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới

Trên thế giới, có nhiều nghiên cứu về đãi ngộ tài chính nhưng nổi bật là các nghiên cứu của George Milkovich và Edward E. Lawler. George Milkovich đã có nhiều bài viết về đãi ngộ lao động (compensation) trong đó phải kể đến *“Compensation Systems in High Technology Companies”*, ông đã nghiên cứu hệ thống đãi ngộ lao động trong các công ty công nghệ ở Bắc Mỹ với hai hệ thống đãi ngộ lao động là các yếu tố tài chính và các yếu tố phi tài chính. Ông đã thực hiện các biện pháp tư vấn cho các công ty này hoàn thiện hệ thống đãi ngộ của mình trong điều kiện cạnh tranh của nền kinh tế thị trường vào những năm cuối thập niên 80, đầu thập niên 90 của thế kỷ 20. Còn Lawler thì gắn với các chiến lược thù lao lao động trong các chiến lược của quản trị doanh nghiệp. Ông gắn các chiến lược kinh doanh với các chiến lược về tiền lương, tiền thưởng và các phúc lợi trong doanh nghiệp. Các chiến lược về đãi ngộ lao động được ông phân tích kỹ trong *“Strategic Pay”*.

Dave Ulrich, Michael Losey, Sue Meisinger (người dịch: Nguyễn Thị Thu Hương, Nguyễn Trường Phú, Tôn Nữ Quỳnh Như) (2011), *“Tương lai của nghề quản trị nhân sự”*, NXB Thời đại, Hà Nội. Trong tác phẩm này các tác giả đề cập đến tầm quan trọng ngày càng cao của nhân sự đối với sự thành công của mọi doanh nghiệp, những nhà hoạt động thực tiễn và nhà quản lý có thể thích nghi với tương lai sẽ quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Tương lai của quản trị nguồn nhân sự xem xét các thách thức, xu hướng và nhu cầu sẽ quyết định tương lai của nhân sự. Vì vậy các nhà lãnh đạo nhân sự cần phải dự đoán chính xác tương lai và đưa ra phương pháp quản trị hiện đại nhằm tạo động lực cũng như đưa ra những chế độ đãi ngộ

thỏa đáng cho NLD. Để từ đó giữ chân được người tài, tăng năng suất lao động và nhân sự sẽ trở thành lợi thế cạnh tranh của các tổ chức, công ty trong tương lai.

Brian Tracy (người dịch: Trương Hồng Dũng - Trương Thảo Hiền) (2011), “*Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài*”, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh. Cuốn sách chỉ ra những nguyên tắc quan trọng trong việc chiêu mộ và giữ chân nhân viên mà những nhà quản lý hàng đầu trong các tập đoàn trên thế giới vẫn thường áp dụng. Trong đó một trong những yếu tố quan trọng nhất để doanh nghiệp giữ chân được người tài đó là đưa ra được các chế độ đãi ngộ tốt, đáp ứng được những nhu cầu của NLD cùng với môi trường làm việc hấp dẫn.

Những yếu tố này đều xuất phát từ phía ban lãnh đạo doanh nghiệp trong việc đưa ra, triển khai chính sách và kiểm tra chế độ đãi ngộ. Qua mỗi chương, tác giả đã đưa ra những ví dụ thực tế về cách thức đãi ngộ nhân sự trong những tập đoàn hàng đầu trên thế giới, kèm theo những đánh giá chuyên môn về ưu nhược điểm của từng loại đãi ngộ nhân sự. Từ đó người đọc có thể học hỏi và tham khảo những ý tưởng, những phương pháp và kỹ thuật trong việc tuyển dụng, đãi ngộ và giữ chân người tài cho doanh nghiệp của mình.

John M. Ivancevich (người dịch: Võ Thị Phương Oanh) (2010), “*Human Resource Management*”, NXB McGraw - Hill và NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh. Trong cuốn sách này tác giả đưa ra khái niệm mới về quản trị nguồn nhân sự là một chức năng chiến lược, đóng một vai trò cực kỳ quan trọng chi phối sự thành công của công ty. Quản trị nhân sự năng động trong cách lập biểu đồ tiến trình chiến lược mà một công ty cần phải thực hiện để giữ được ưu thế cạnh tranh, đạt năng suất và hiệu quả cao. Trọng tâm của nó là NLD, và NLD chính là nhân tố sống còn của các công ty. Nếu không có họ thì công ty không cần phải có các hệ thống máy tính, kế hoạch tiền lương, tuyên bố chiến lược, hoạch định hay quy trình chiến lược. Bởi vì các hoạt động quản trị nguồn nhân sự liên quan đến nhiều NLD nên công ty cần phải điều chỉnh những hoạt động trên một cách tinh tế; thực thi một cách phù hợp và quản lý một cách liên tục để đạt được những kết quả như mong muốn.

2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

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

Cụ thể hơn, hoạt động đãi ngộ tài chính được áp dụng chủ yếu là trả lương bao gồm hai phần là lương cơ bản và phần thu nhập được nhận theo kết quả công việc của mỗi cá nhân. Bên cạnh việc trả lương thì trả thưởng theo năng suất và hiệu quả công việc cũng được coi là hoạt động đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp. Các chính sách liên quan đến hai hoạt động đãi ngộ nhân sự này qua thời gian đã có nhiều thay đổi theo hướng tích cực gắn với hiệu quả công việc. Các tác giả đã cho thấy hai hoạt động đãi ngộ cơ bản trong đãi ngộ tài chính là trả lương và trả thưởng cần phải được coi trọng, đây là một đòn bẩy quan trọng để doanh nghiệp có thể thu hút được người tài, giữ chân nhân viên giỏi và khuyến khích họ cống hiến hết mình cho công việc, qua đó phát triển doanh nghiệp một cách bền vững.

Vũ Thị Phương Mai (2012), “*Đổi mới chính sách đãi ngộ nguồn nhân lực chất lượng cao, tạo động lực thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa theo tinh thần Đại hội XI của Đảng*”, Tạp chí Cộng sản điện tử, số tháng 9. Bài viết chỉ ra rằng lâu nay, chúng ta mới chỉ coi trọng và đặt lên “hàng đầu” những giải pháp đầu vào (giáo dục đào tạo) mà ít quan tâm đến

chính sách sử dụng, đãi ngộ nhân tài, nhân sự chất lượng cao (giải pháp đầu ra) và chưa tập trung giải quyết mối quan hệ giữa đào tạo sử dụng đãi ngộ nguồn lực này. Để thực hiện bước đột phá theo tinh thần Nghị quyết Đại hội XI của Đảng về phát triển nguồn nhân sự, trong đó điểm nhấn tập trung là phát triển nguồn nhân sự chất lượng cao, Nhà nước cần đổi mới chính sách đãi ngộ với nguồn lực này tạo động lực thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Tác giả Lê Thị Luyến (2012) đã nghiên cứu về “*Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức tại Tổng Công ty Điện lực TP.HCM*”. Tác giả đã nghiên cứu và điều chỉnh các yếu tố gắn kết nhân viên sao cho phù hợp với điều kiện ở Tổng Công ty Điện lực TP.HCM (EVN HCMC) bao gồm 38 biến quan sát với 8 thành phần: Tuyển dụng lao động; xác định công việc; đào tạo; đánh giá nhân viên; tổ chức tiền lương, tiền thưởng; hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến; thu hút CBCNV tích cực tham gia các hoạt động; tính chất đặc thù của ngành điện. Kết quả nghiên cứu cho thấy: Có 6 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết theo mức độ giảm dần: tổ chức tiền lương, tiền thưởng; đào tạo; hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến; thu hút CBCNV tích cực tham gia các hoạt động; tuyển dụng lao động; đánh giá nhân viên tạo và phát triển.

Tác giả Nguyễn Thị Thu Trang (2012) đã nghiên cứu về “*Những yếu tố ảnh hưởng đến động viên nhân viên tại Công ty Công ích Quận 10*”. Tác giả nghiên cứu dựa trên mô hình mười yếu tố động viên của KoVach và điều chỉnh các yếu tố động viên nhân viên sao cho phù hợp với điều kiện ở Công ty bao gồm 43 biến quan sát với 8 thành phần: Lương bổng và đãi ngộ tài chính, cơ hội đào tạo và phát triển, điều kiện làm việc, đặc điểm công việc, mối quan hệ với đồng nghiệp, lãnh đạo, văn hóa công ty, sự ổn định trong công việc. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra được: yếu tố chính sách đãi ngộ được đưa lên hàng đầu trong nhóm các yếu tố tạo động lực làm việc và kích thích người lao động hăng say làm việc, tiếp đến là cơ hội đào tạo và phát triển, thứ ba là vai trò quan trọng của người lãnh đạo và thứ tư là mối quan hệ đồng nghiệp.

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

Ngoài ra, còn một số ít luận văn nghiên cứu về vấn đề này trong doanh nghiệp như luận văn của bạn Ngô Thị Hương trường Đại học Kinh tế Quốc dân có đề tài: “*Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân sự nhằm nâng cao động lực làm việc*”. Luận văn chủ yếu tập trung khai thác vai trò của đãi ngộ nhân sự đối với việc tăng động lực làm việc cho người lao động. Tuy nhiên chưa đi sâu nghiên cứu các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này tại doanh nghiệp.

Hay đề tài “*Thù lao lao động tại công ty cổ phần tin học FI&FS*”, của Bùi Viết Thắng, luận văn thạc sỹ Quản trị nhân lực, trường Đại học Bru chính Viễn thông, 2013. Đề tài tập trung làm rõ thực trạng những vấn đề yếu kém còn tồn tại của doanh nghiệp để đưa ra nhiều những giải pháp cụ thể. Tuy nhiên luận văn lại chưa nghiên cứu nhiều vấn đề về trợ cấp và thù lao phi vật chất.

Đề tài “*Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân lực tại Tổng công ty đầu tư và phát triển nhà Hà Nội*”, của học viên Nguyễn Thu Trang, Luận văn thạc sỹ Quản trị nhân lực, trường Đại học Công đoàn, 2013. Đề tài đi sâu vào việc hệ thống hóa những lý luận cơ bản về đãi ngộ bao gồm Đãi ngộ tài chính và phi tài chính. Trong đó nhấn mạnh tác động của chính sách đãi ngộ phi tài chính với gắn kết và tạo động lực lao động tới mỗi thành viên trong Công ty, tuy nhiên trong phần đề xuất giải pháp thì tác giả chưa đi sâu nghiên cứu đề xuất xây dựng các chính sách đãi ngộ.

Hoàng Thị Liên (2014), “*Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân sự tại công ty TNHH Canon Việt Nam*”. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội. Luận văn đã nhấn mạnh công tác đãi ngộ nhân sự là một quá trình ở đó thể hiện cả hai mặt kinh tế và xã hội nhằm thỏa mãn các nhu cầu vật chất và tinh thần của người lao động. Luận văn cũng đã chỉ ra một số hạn chế còn tồn tại trong doanh nghiệp như: thời gian làm việc của người lao động, phụ cấp độc hại cho người lao động, cách tính tiền lương,...từ đó đưa ra những góp ý nhằm cải thiện công tác đãi ngộ tại công ty TNHH Canon Việt Nam.

Đề tài “*Đãi ngộ phi tài chính tại Công ty cổ phần viễn thông FPT*”, của học viên Đỗ Thị Bích, luận văn Thạc sĩ Quản trị nhân lực, trường Đại học Lao động xã hội, 2014. Đề tài nghiên cứu rất kỹ các vấn đề liên quan đến đãi ngộ phi tài chính tại công ty, nêu được nhiều ưu điểm và đánh giá được những hạn chế của chính sách đãi ngộ phi tài chính, từ đó đề tài đã đề xuất được nhiều giải pháp hay và cụ thể. Tuy nhiên đề tài mới chỉ dừng lại ở một khía cạnh của đãi ngộ mà chưa bao quát được toàn bộ các chế độ đãi ngộ lao động tại công ty nghiên cứu.

Đãi ngộ tài chính đã trở thành một công cụ cạnh tranh hiệu quả không chỉ trong việc thu hút, giữ chân nhân tài mà còn giúp doanh nghiệp định vị được vị thế của mình trên thị trường. Bằng đề tài luận văn của mình, với những khác biệt khi nghiên cứu về một doanh nghiệp cụ thể, phạm vi và mục tiêu nghiên cứu rõ ràng, phương pháp nghiên cứu phù hợp là công trình nghiên cứu độc lập, không trùng lặp với các công trình nghiên cứu trước đây.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của đề tài là: Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện đãi ngộ tài chính tại Công ty cổ phần may Sơn Hà trong thời gian tới.

Để đạt được mục đích nghiên cứu trên, đề tài có 3 nhiệm vụ nghiên cứu:

- Tập hợp một số vấn đề lý luận cơ bản về đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp

- Phân tích thực trạng đãi ngộ tài chính tại Công ty cổ phần may Sơn Hà, đánh giá những mặt đạt được và hạn chế.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Đãi ngộ tài chính tại doanh nghiệp.

Phạm vi nghiên cứu:

Về thời gian: Nghiên cứu thực trạng đãi ngộ tài chính trong 3 năm từ năm 2016 đến năm 2018. Các giải pháp đề ra cho Công ty thực hiện từ năm 2019 đến năm 2021.

Về không gian: Việc nghiên cứu được thực hiện tại Công ty cổ phần may Sơn Hà (Sơn Tây, Hà Nội)

Nhân lực được nghiên cứu ở Công ty bao gồm:

- + Lao động gián tiếp: Nhân viên văn phòng, Quản đốc phân xưởng
- + Lao động trực tiếp: Công nhân sản xuất

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Thu thập số liệu thứ cấp từ Phòng Tổ chức - Hành chính của công ty và các tài liệu kham khảo khác.

Thu thập số liệu sơ cấp sử dụng phương pháp điều tra xã hội học.

+ Để thu thập số liệu sơ cấp, tác giả tiến hành phát phiếu điều tra (bảng mẫu ở phụ lục 03) nhằm có được thông tin tin cậy nhất về đãi ngộ tài chính tại công ty.

+ Số liệu: Thu thập thông tin qua điều tra, mẫu điều tra được chọn theo phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên theo các phòng ban và các phân xưởng sản xuất, cụ thể như sau:

Các bộ phận mà tác giả đã tiến hành điều tra bao gồm: Phòng Kinh doanh xuất nhập khẩu; Phòng Kế toán - tài vụ; Phòng Tổ chức - hành chính; Phòng Kỹ thuật, tổng số phiếu điều tra của khối này là 60 phiếu; ba phân xưởng sản xuất, mỗi phân xưởng 50 phiếu, tổng số phiếu là 150. Như vậy, tổng số phiếu phát ra là 210 phiếu, thu về 200 phiếu.

+ Nội dung phiếu điều tra gồm 2 phần chính:

Phần 1 gồm những thông tin chung về cá nhân và công việc của từng CBCNV được khảo sát.

Phần 2 gồm những câu hỏi để nhận dạng hệ thống đãi ngộ tài chính đang thực hiện tại công ty. Phần này sẽ cung cấp cho tác giả những đánh giá của CBCNV về hệ thống đãi ngộ tài chính đang thực hiện tại công ty.

Bảng câu hỏi được thiết kế qua hai giai đoạn:

Giai đoạn 1: Xây dựng bảng câu hỏi dựa trên các nội dung của đề cương, sau đó điều tra thử.

Giai đoạn 2: Chỉnh sửa và hoàn tất bảng câu hỏi trước khi tiến hành điều tra chính thức.

+ Tiến hành điều tra: Tại các phòng ban của công ty, tác giả phát phiếu trực tiếp, tại các phân xưởng, tác giả gửi phiếu. Các phiếu thu về được đưa vào xử lý là 200.

5.2. Phương pháp phân tích, xử lý số liệu

Trên cơ sở của phương pháp luận nghiên cứu gồm phương pháp duy vật lịch sử và phương pháp duy vật biện chứng, luận văn sử dụng kết hợp các phương pháp khác như: phương pháp so sánh, phương pháp phân tích tổng hợp, phương pháp thống kê - phân tích,...

Phương pháp so sánh: Phân tích số liệu thực tế của công ty về đãi ngộ tài chính so sánh với các công ty khác, so với các quy định của Nhà nước.

Phương pháp phân tích tổng hợp: Để khái quát tình hình nghiên cứu, hình thành cơ sở lý luận, phân tích các thông tin thu thập được từ các báo cáo của công ty và các tài liệu khác.

Phương pháp thống kê - phân tích: Từ những số liệu thu thập được qua các năm, tác giả thống kê theo các nhóm, các tiêu chí để xây dựng các bảng số liệu và phân tích để đưa ra các đánh giá, từ đó đưa ra các giải pháp giải quyết vấn đề.

Các số liệu thu thập được xử lý bằng Excel để đưa ra các bảng số liệu theo từng nội dung cần phân tích.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp là một yếu tố có tác động và ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả làm việc của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp và là nhân tố quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp tăng lợi nhuận, giảm chi phí. Các chính sách đãi ngộ tài chính là nguồn cổ vũ cả về vật chất và tinh thần giúp NLD hăng say lao động sáng tạo trung thành với tổ chức. Quan trọng là vậy nhưng nhiều doanh nghiệp vẫn chưa thực sự quan tâm đúng mức đến vấn đề này.

Đối với công ty cổ phần may Sơn Hà: hiện nay chưa có công trình nghiên cứu nào về đãi ngộ tài chính tại đơn vị này. Công ty đã có áp dụng và triển khai các chính sách đãi ngộ lao động cả về tài chính và phi tài chính nhưng chưa khai thác hiệu quả giá trị của các chính sách đó trong việc tạo động lực cho NLD. Đề tài nghiên cứu sẽ là cơ sở để việc xây dựng, áp dụng triển khai các chính sách được cụ thể hơn, đầy đủ hơn và có hiệu quả hơn đối với doanh nghiệp.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, đề tài có kết cấu gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. *Đãi ngộ nhân lực*

Có thể nói đãi ngộ nhân lực là một trong các nội dung rất quan trọng của công tác quản trị nhân lực. Việc quan tâm tới hoạt động đãi ngộ nhân lực đã mang lại rất nhiều thành công cho các doanh nghiệp mà điển hình là các doanh nghiệp Nhật Bản đã minh chứng rằng họ ý thức rất đúng và đầy đủ về công tác này. Với sự am hiểu sâu sắc về Nhật Bản trong gần 40 năm, GS John Barnett Welfield - chuyên gia nghiên cứu chính sách nhân sự Nhật Bản đã chia sẻ một trong những phương pháp nâng cao năng suất lao động mà các doanh nghiệp Nhật Bản thường ứng dụng là tạo ra môi trường “công việc làm trọn đời”.

Một phương pháp khác khiến cho nhân viên hết lòng với công việc là khuyến khích sự hợp tác giữa NLD và nhà quản trị bằng cách phân chia quyền lãnh đạo. Ví dụ như ở Isuzu, công nhân bầu ra những người có quyền đại diện cho mình vào hội đồng lao động của công ty và tham gia vào việc ra quyết định của công ty vì vậy đã khuyến khích NLD tại công ty này làm việc rất nhiệt tình. Có thể thấy rằng, tại các công ty này NLD được nhận nhiều chế độ đãi ngộ hơn nên họ làm việc hăng say và nhiệt tình hơn, mang lại lợi ích to lớn cho tổ chức.

Vậy đãi ngộ nhân lực là gì?

Đãi ngộ là động từ chỉ các hành động của đối tượng này tới một đối tượng nào đó được hưởng quyền lợi tương xứng với sự đóng góp của họ. Một cách đơn giản nhất có thể hiểu đãi ngộ bao gồm các hành động như: cư xử, đối đãi, thái độ của đối tượng được hưởng lợi ích tới đối tượng tạo ra lợi ích. Như vậy, đãi ngộ nhân lực bao gồm hàng loạt các hành động của nhà quản trị đối với NLD mà các hành động đó tạo ra quyền lợi và lợi ích cho NLD. Các

lợi ích đó không chỉ là trả công, trả lương mà còn liên quan đến cả quá trình làm việc của NLD, thậm chí cả khi họ đã thôi làm việc.

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

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

Đãi ngộ nhân lực luôn là vấn đề mang tính cấp thiết không chỉ với các doanh nghiệp mà ngay cả đối với các tổ chức Nhà nước. Trong tạp chí tuyên giáo số 3 năm 2012 “*Mấy suy nghĩ về chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay*” đã phân nào cho thấy sự quan tâm tới hoạt động này. Thị trường lao động ngày càng sôi động, NLD muốn tìm và có cơ hội tìm kiếm những công việc mang lại mức thu nhập cao và môi trường làm việc tốt, ngược lại những doanh nghiệp, tổ chức phải bỏ chi phí thuê lao động nên họ mong muốn tìm được những ứng viên phù hợp nhất với công việc. Quá trình tuyển dụng trở nên khắt khe hơn và tốn kém chi phí của doanh nghiệp, bởi vậy cần một chính sách đãi ngộ thỏa đáng không chỉ để tái sản xuất sức lao động cho

bản thân mà còn có khả năng nuôi sống gia đình thậm chí khá giả. Tiếp cận theo hệ thống chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với cán bộ, công chức cũng bao gồm hai hình thức cơ bản là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần như: tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp chức vụ, phụ cấp độc hại, làm thêm giờ, trợ cấp khó khăn; các khoản phúc lợi, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, nhà công vụ và các dịch vụ xã hội được bao cấp một phần hoặc toàn bộ; lương hưu, nghỉ ốm, nghỉ đẻ, nghỉ phép hàng năm, tham quan du lịch; sự tôn vinh qua các danh hiệu của cơ quan, ngành và Nhà nước trao tặng. Trong hệ thống này, đãi ngộ vật chất là cơ bản và thiết yếu, đãi ngộ vật chất cũng đã bao hàm một phần hình thức đãi ngộ tinh thần.

Phù hợp với định hướng coi đãi ngộ vật chất là cơ bản và thiết yếu, hội nghị Ban chấp hành Trung Ương lần thứ VI, khóa X đã đề ra Cải cách chính sách tiền lương và tiếp tục khẳng định: *“Coi việc trả lương đúng cho NLD là thực hiện đầu tư cho phát triển, tạo động lực để kinh tế phát triển và nâng cao chất lượng dịch vụ công, góp phần làm trong sạch và nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của bộ máy nhà nước”*. Thực hiện điều đó, trong những năm qua chính phủ đã nhiều lần điều chỉnh mức lương tối thiểu từ 730.000 đồng (ngày 1/5/2010) đến nay đã là 1.490.000 đồng và còn tiếp tục tăng vào năm 2020. Mặc dù sự thay đổi đó chưa đáp ứng tốt nhất nhu cầu của NLD song cũng đã phần nào quan tâm đến đãi ngộ nhân lực trong tổ chức và thể hiện rõ được các thành phần của nó là đãi ngộ vật chất và phi vật chất.

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

Đãi ngộ nhân lực trong doanh nghiệp luôn là biện pháp lâu dài mang tính chiến lược cho sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Để tạo ra và khai thác đầy đủ động cơ thúc đẩy NLD làm việc thì doanh nghiệp cần phải có các chính sách đãi ngộ tài chính kết hợp với đãi ngộ phi tài chính nhằm tạo ra sự đồng bộ trong công tác đãi ngộ nhân lực. Bên cạnh đó, đãi ngộ nhân lực cần liên quan chặt chẽ với các nội dung khác của quản trị nhân lực. Đãi ngộ tốt là

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

* **Đãi ngộ tài chính:** Là đãi ngộ được thực hiện bằng các công cụ tài chính thông qua tiền lương, tiền thưởng trả cho NLD, bao gồm bảo hiểm xã hội. Điều này có ý nghĩa rất lớn, giúp doanh nghiệp đạt hiệu quả kinh doanh cao nhờ sự tích cực, sáng tạo, tận tụy và trung thành của NLD với sự nghiệp kinh doanh của doanh nghiệp.

* **Đãi ngộ phi tài chính:** 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 NLD có tinh thần thoải mái, an tâm công tác.

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

1.1.2. Đãi ngộ tài chính

Trên cơ sở phân tích và kế thừa các khái niệm của nhiều nhà nghiên cứu, tác giả đưa ra khái niệm về đãi ngộ tài chính như sau:

Đãi ngộ tài chính là quá trình chăm lo đời sống vật chất cho NLD thông qua các công cụ tài chính.

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

Nghiên cứu các hình thức của đãi ngộ tài chính giúp nhà quản trị xây dựng và thực hiện tốt các chính sách về đãi ngộ. Đãi ngộ tài chính có hai hình thức cơ bản:

Đãi ngộ tài chính trực tiếp: là hình thức đãi ngộ được thực hiện bằng các công cụ tài chính bao gồm: tiền lương, tiền thưởng, cổ phần. Đây là khoản tiền liên quan trực tiếp đến năng suất lao động cũng như hiệu quả lao động của nhân viên và chiếm tỷ trọng lớn trong thu nhập của NLD.

Đãi ngộ tài chính gián tiếp: là hình thức đãi ngộ được thực hiện bằng các công cụ tài chính ngoài tiền lương, tiền thưởng: Phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi,... Đây là khoản tiền mà NLD thường 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. Nó chiếm tỷ trọng tương đối trong thu nhập của NLD.

Trong khuôn khổ luận văn này, tác giả đi sâu nghiên cứu đãi ngộ tài chính với 4 nội dung chính: Tiền lương, phụ cấp lương, tiền thưởng, phúc lợi và các đãi ngộ tài chính khác.

1.2. Nội dung đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp

1.2.1. Tiền lương

Tiền lương là số tiền NSDLĐ trả cho NLD tương ứng với số lượng, chất lượng lao động mà NLD đã hao phí trong quá trình thực hiện những công việc do NSDLĐ giao.

Tiền lương tối thiểu 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 danh nghĩa: là số tiền mà NSDLĐ trả cho NLD. Số tiền này nhiều hay ít phụ thuộc trực tiếp vào năng suất lao động và hiệu quả làm việc của NLD, phụ thuộc vào trình độ, kinh nghiệm làm việc trong quá trình làm việc.

Tiền lương thực tế: là số lượng hàng hóa tiêu dùng và các loại dịch vụ cần thiết mà NLD hưởng lương có thể mua được bằng tiền lương danh nghĩa của họ.

Vậy tiền lương thực tế không những phụ thuộc vào tiền lương danh nghĩa mà còn phụ thuộc vào giá cả của các loại hàng hóa tiêu dùng và các loại dịch vụ cần thiết mà họ muốn mua.

Trong xã hội, tiền lương thực tế là mục tiêu trực tiếp của NLD được hưởng lương. Tiền lương giúp NLD có phương tiện thỏa mãn các nhu cầu sinh hoạt của bản thân cũng như gia đình họ, do vậy tiền lương trở thành động lực lớn nhất trong việc thúc đẩy NLD hoàn thành các nhiệm vụ được giao. Để tiền lương có thể trở thành công cụ đãi ngộ hữu hiệu, các doanh nghiệp cần tìm cách gắn tiền lương với thành tích công tác của NLD.

Với sự phát triển của nền kinh tế thị trường đặc biệt là việc thu hút và giữ chân lao động giỏi, nhiều doanh nghiệp đã áp dụng các hình thức trả lương rất đa dạng và linh hoạt, tuy nhiên chủ yếu vẫn là hình thức trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm.

Đối với hình thức trả lương theo thời gian:

Tiền lương theo thời gian là tiền lương thanh toán cho NLD căn cứ vào thời gian làm việc và trình độ chuyên môn của họ. Nhược điểm chính của hình thức trả lương này là không gắn giữa chất lượng và số lượng lao động đã tiêu hao trong quá trình thực hiện công việc. Điều này thể hiện khi trả lương, NSDLĐ không quan tâm nhiều đến kết quả làm việc của NLD. Chính vì thế hình thức trả lương này chưa kích thích người lao động thi đua sáng tạo để có thể đạt được kết quả cao hơn, tốt hơn.

Hiện nay, các doanh nghiệp sử dụng hình thức trả lương theo thời gian cho những công việc chưa hoặc không thể xây dựng được định mức lao động, những công việc mà khối lượng hoàn thành không xác định được, những công việc cần thiết phải trả lương theo thời gian để nhằm đảm bảo chất lượng công việc.

Đối với hình thức trả lương theo sản phẩm:

Trả lương theo sản phẩm là hình thức trả lương căn cứ vào số lượng, chất lượng sản phẩm mà NLD làm ra và đơn giá tiền lương theo sản phẩm để trả lương cho NLD. Trả lương theo sản phẩm có nhiều ưu điểm như: Làm cho NLD vì có lợi ích vật chất mà quan tâm đến số lượng và chất lượng sản phẩm; khuyến khích NLD học tập bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, hợp lý

hóa quy trình làm việc, tích cực đổi mới sáng tạo để có thể tạo ra nhiều sản phẩm hơn với mong muốn được nhận nhiều tiền lương hơn; tạo ra sự công bằng trong việc đánh giá thành tích và đãi ngộ NLD.

Trong các doanh nghiệp hiện nay, hình thức trả lương theo sản phẩm đã được đa dạng hóa thành nhiều hình thức cụ thể khác nhau như: Trả lương sản phẩm lũy tiến, trả lương sản phẩm khoán, trả lương sản phẩm gián tiếp,...

1.2.2. Phụ cấp lương

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

Các khoản phụ cấp mà NLD được hưởng có thể được xem như một phần bổ sung thêm cho tiền lương cơ bản, mặc dù về hình thức biểu hiện nó không phải là lương cơ bản. Phụ cấp lương có thể được “án” vào trong tiền lương, có thể được tách ra khỏi lương. Chẳng hạn, trong tổ chức có thể quy định người giữ chức vụ lãnh đạo được hưởng lương cơ bản kèm theo phụ cấp chức vụ lãnh đạo, hoặc có thể quy định lương theo chức vụ (phụ cấp chức vụ lãnh đạo được lồng vào trong lương)

Phụ cấp lương có thể được biểu hiện bằng tiền, hiện vật hoặc hình thức khác (dưới dạng hữu hình hoặc vô hình). Tùy thuộc vào mục tiêu ưu tiên và định hướng phát triển của mỗi đơn vị mà doanh nghiệp có thể quy định các chế độ phụ cấp đặc thù. Trong nhiều trường hợp, phụ cấp lương còn là một khoản khuyến khích tài chính nhằm hướng tới việc đạt được mục tiêu phát triển của tổ chức, chẳng hạn một số tổ chức quy định chế độ phụ cấp ngoại ngữ, phụ cấp vi tính để khuyến khích NLD phấn đấu nâng cao trình độ ngoại ngữ và vi tính.

Ở Việt Nam, trong khu vực kinh tế Nhà nước có áp dụng rất nhiều loại phụ cấp: Phụ cấp trách nhiệm công việc; Phụ cấp độc hại nguy hiểm; Phụ cấp khu vực; Phụ cấp thu hút; Phụ cấp lưu động,... Tuy nhiên, trong khu vực kinh tế ngoài quốc doanh, các doanh nghiệp thường ít quan tâm đến các loại phụ cấp này. Khi trả lương cho NLD theo từng thỏa thuận cụ thể, NSDLĐ thường tính luôn các yếu tố không ổn định vào tiền lương.

Phụ cấp lương có tác dụng kích thích NLD làm việc tốt hơn trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường. Do đó, phần lớn các loại tiền phụ cấp thường được đưa ra dựa trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc không thuận lợi đến sức khỏe, sự thoải mái của NLD tại nơi làm việc.

Phụ cấp lương chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ trong thu nhập của NLD nhưng nó phần nào bù đắp những hao phí lao động mà trong lương cơ bản chưa tính đến. Việc thực hiện các chế độ phụ cấp lương góp phần đảm bảo tái sản xuất sức lao động, làm tăng thêm thu nhập cho NLD; tạo lòng tin của NLD, cho họ thấy được sự quan tâm của tổ chức tới mình qua đó tạo động lực lao động, đảm bảo các quyền và lợi ích của NLD, từ đó nâng cao năng suất và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

1.2.3. Tiền thưởng

Tiền thưởng là khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động do họ có những thành tích đóng góp vượt trên mức độ mà chức trách quy định.

Trong công tác quản lý lao động, tiền thưởng được coi là nhân tố thuộc hệ thống đòn bẩy kinh tế, là hình thức khuyến khích vật chất và tinh thần đối với NLD trong quá trình làm việc. Qua đó làm cho NLD quan tâm hơn đến lao động sáng tạo, tiết kiệm lao động sống cũng như lao động hóa; nâng cao chất lượng sản phẩm, tinh thần trách nhiệm, ý thức rèn luyện, học tập chuyên môn, tay nghề.

Hiện nay, các doanh nghiệp cạnh tranh nhau về nhân lực một cách gay gắt, đặc biệt là nhân lực có chất lượng do hiệu suất công việc bị ảnh hưởng và biến động rất lớn thông qua hiệu suất lao động. Bởi vậy, một chế độ tiền thưởng tốt là một trong những thế mạnh được doanh nghiệp sử dụng để cạnh tranh nhân lực trong thời kỳ hiện nay.

Tùy thuộc vào mục tiêu phát triển của doanh nghiệp, đặc điểm tổ chức sản xuất, quản lý, hiệu quả sản xuất kinh doanh, trình độ công nghệ trong từng thời kỳ hoạt động và phát triển của doanh nghiệp,...mà các tổ chức có thể áp dụng các hình thức thưởng một cách linh hoạt và phù hợp. Trên thực tế, các hình thức thưởng chủ yếu đang được các doanh nghiệp áp dụng khá rộng

rãi đó là: Hình thức thưởng từ quỹ lương, hình thức thưởng từ lợi nhuận và hình thức thưởng cho các hoạt động đặc thù.

Hình thức thưởng từ quỹ lương được thiết lập trên cơ sở tách một phần quỹ lương làm tiền thưởng nhằm làm giảm tính bình quân của tiền lương và hướng sự phấn đấu của NLD đến việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Tổ chức có thể đưa ra các tiêu chí như: Kỷ luật lao động; tinh thần tương trợ và giúp đỡ đồng nghiệp; mức độ phối hợp trong công việc,... để làm cơ sở xác định tiền thưởng của mỗi cá nhân.

Hình thức thưởng từ lợi nhuận về thực chất là việc cùng chia sẻ lợi nhuận giữa NLD và NSDLĐ. Việc chia phần lợi nhuận cho NLD phụ thuộc vào các quy định của Nhà nước và thỏa thuận giữa NLD và NSDLĐ. Để việc phân chia phần thưởng từ lợi nhuận được thực hiện hiệu quả, tổ chức nên xây dựng và ban hành quy chế thưởng.

Hình thức thưởng cho các hoạt động đặc thù bao gồm nhiều chế độ thưởng khác nhau, chẳng hạn: Thưởng do tiết kiệm vật tư, nguyên liệu; thưởng sáng kiến, cải tiến kỹ thuật; thưởng cho ý tưởng mới, thưởng cho việc tìm kiếm khai thác thị trường mới,...

Tiền thưởng có thể được chi trả một lần vào cuối quý hoặc cuối năm để thù lao cho việc thực hiện công việc của NLD. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc như hoàn thành công việc trước thời hạn, tiết kiệm chi tiêu; thưởng cho ý tưởng mới hoặc đưa ra các sáng kiến có giá trị.

Với một yếu tố có tác động trực tiếp đến động lực của NLD như tiền thưởng thì việc tổ chức định hướng xây dựng và quản lý tốt các chính sách, chế độ liên quan đến tiền thưởng là một vấn đề chiến lược quan trọng trong quản lý nhân lực của tổ chức.

Để phát huy tốt nhất tác động tích cực của tiền thưởng tới NLD, doanh nghiệp cần xây dựng chính sách tiền thưởng và tổ chức thực hiện trả thưởng một cách hợp lý. Chính sách tiền thưởng là chính sách của doanh nghiệp đề cập đến mục tiêu, tiêu chí, cách thức, biện pháp thưởng và quy trình tổ chức trả thưởng. Việc tổ chức thực hiện trả thưởng được thực hiện theo quy định trong chính sách thưởng do doanh nghiệp xây dựng.

1.2.4. Phúc lợi và các đãi ngộ tài chính khác

Phúc lợi là khoản tiền mà doanh nghiệp dành cho NLD để họ có điều kiện nâng cao chất lượng cuộc sống.

Trong cuộc sống bất kỳ ai cũng có thể gặp phải các rủi ro không mong muốn, các rủi ro này có thể gây ảnh hưởng xấu tới đời sống hằng ngày của NLD và gia đình 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 NLD. Các chương trình đó được gọi là phúc lợi cho NLD.

Phúc lợi có ý nghĩa rất lớn không những cho NLD mà còn có ý nghĩa với các tổ chức, doanh nghiệp và xã hội. Phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho NLD, giúp khắc phục các khó khăn và rủi ro trong cuộc sống của họ. Phúc lợi cũng góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của NLD, giúp họ luôn cố gắng trong công việc từ đó thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động.

Phúc lợi làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, giúp doanh nghiệp thu hút nhân tài và giữ chân một lượng lao động có trình độ cao đồng thời tạo động lực làm việc cho nhân viên. Khi NLD 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 họ thông qua chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội,...

Những năm gần đây, phúc lợi đã được nhiều doanh nghiệp quan tâm và áp dụng trong hoạt động kinh doanh của đơn vị, và đặc biệt có sự điều chỉnh của pháp luật, chính vì vậy nguồn phúc lợi mà NLD được hưởng cũng ngày càng đa dạng hơn. Phúc lợi có hai loại chủ yếu được áp dụng trong các doanh nghiệp, bao gồm:

Phúc lợi bắt buộc: Là các khoản phúc lợi mà doanh nghiệp bắt buộc phải thực hiện theo yêu cầu của pháp luật, nhằm đảm bảo quyền lợi cho NLD ở mức tối thiểu, do NLD ở thế yếu hơn so với NSDLĐ. 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 NLD đó là: 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 NLD và quan điểm của ban lãnh đạo đơn vị.

Phúc lợi tự nguyện mà doanh nghiệp đưa ra nhằm kích thích NLD gắn bó với doanh nghiệp, cũng như thu hút những lao động có tay nghề về làm việc. Các chế độ phúc lợi tự nguyện bao gồm các nhóm phúc lợi như: các phúc lợi bảo hiểm (bảo hiểm sức khỏe; bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm mất khả năng lao động); các phúc lợi bảo đảm (bảo đảm thu nhập, bảo đảm hưu trí); tiền trả cho những khoảng thời gian ngừng việc (nghỉ phép, nghỉ giữa ca, giải lao, du lịch); phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt (xoay ca tự chọn, chia sẻ công việc) và các loại dịch vụ cho NLD.

Ngoài các loại phúc lợi nêu trên doanh nghiệp còn có thể áp dụng một số dịch vụ cho NLD như một hình thức phúc lợi như: Dịch vụ bán hàng giảm giá, hiệp hội tín dụng, mua cổ phần của doanh nghiệp, giúp đỡ về mặt tài chính hay cung cấp các dịch vụ giải trí,...

Phúc lợi là một công cụ có tác dụng rất lớn trong việc thu hút, giữ chân NLD 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 quan tâm đến khả năng tài chính của doanh nghiệp và lợi ích thiết thực đạt được cho cả NLD và NSDLD từ đó đề ra các mức phúc lợi phù hợp sao cho dung hòa lợi ích cả về phía NLD và cả về phía doanh nghiệp.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp

1.3.1. Quan điểm, triết lý về đãi ngộ tài chính của doanh nghiệp

Đãi ngộ tài chính là một trong những mối quan tâm hàng đầu trong chính sách, chiến lược phát triển của mỗi doanh nghiệp. Đãi ngộ cho NLD không chỉ đơn thuần là bộ phận cấu thành trong chi phí sản xuất kinh doanh mà còn là vấn đề được các nhà quản lý, cán bộ làm công tác quản trị nhân lực đặc biệt quan tâm. Và câu hỏi quan trọng mà lãnh đạo mỗi doanh nghiệp cần phải trả lời đó là: Làm thế nào để xây dựng chính sách đãi ngộ tài chính hiệu quả, khuyến khích triệt để sự hăng hái trong sản xuất, hết mình trong công việc của NLD, gây dựng niềm tin cho họ và để họ đem hết khả năng và trí lực phục vụ sản xuất kinh doanh?

Xuất phát từ quan điểm trên, một số doanh nghiệp ngay từ khi thành lập đã chú trọng quan tâm, coi trọng vấn đề đãi ngộ tài chính cho NLĐ, họ coi đây là một khoản đầu tư lâu dài, có ý nghĩa chiến lược đối với sự phát triển của tổ chức. Họ luôn muốn đứng đầu trong việc chi trả các khoản đãi ngộ tài chính cao hơn những tổ chức khác trong cùng lĩnh vực sản xuất – kinh doanh. Với quan điểm quản trị là phải thu hút được nhân tài vào làm việc cho tổ chức, họ sẽ có chính sách đãi ngộ rất lớn cho những lao động tài năng, thậm chí đưa ra mức lương, thưởng, phụ cấp và các chế độ phúc lợi hấp dẫn hơn nhiều so với “giá” của loại lao động đó trên thị trường.

Tuy nhiên, cũng có những doanh nghiệp lại ít chú trọng đến vấn đề đãi ngộ tài chính cho NLĐ, họ coi đãi ngộ tài chính là một khoản chi phí lớn mà doanh nghiệp cần xem xét cắt giảm đồng thời xem nhẹ hiệu quả của công tác đãi ngộ tài chính đến việc tạo động lực làm việc cho NLĐ cũng như ảnh hưởng của nó đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Mặt khác, đối với một số tổ chức trong cách thức chi trả đãi ngộ tài chính chỉ coi trọng vấn đề tiền lương mà xem nhẹ các chế độ thưởng, phụ cấp lương, các phúc lợi tài chính cho NLĐ và ngược lại, dẫn đến NLĐ chưa thực sự tin tưởng, chưa thấy được sự quan tâm thiết thực của doanh nghiệp đối với họ do đó ảnh hưởng tới động lực làm việc và sự trung thành của nhân viên với tổ chức.

Có những tổ chức lại có quan điểm trả lương khởi điểm thấp song có các chế độ phụ cấp lương, thưởng và phúc lợi khá đặc biệt để thu hút và giữ chân nhân viên giỏi đồng thời tạo động lực làm việc cho nhân viên trong công ty.

Một số tổ chức lại áp dụng mức lương, phụ cấp lương, thưởng, phúc lợi tài chính hiện hành trên thị trường, vì họ cho rằng vẫn thu hút được lao động lành nghề phù hợp với yêu cầu công việc, đồng thời vẫn duy trì được vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp mà không ảnh hưởng đến giá thành sản phẩm hay chi phí dịch vụ.

Như vậy, tùy vào quan điểm của mỗi tổ chức và đặc biệt là quan điểm và ý chí của lãnh đạo (NSDLĐ) mà các yếu tố về lương, phụ cấp lương, thưởng, phúc lợi,... trong đãi ngộ tài chính được đặt ra có thể khác nhau.

Chính sách đãi ngộ là một trong những chính sách hướng tới đạt được các mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức nên phải phù hợp với hệ thống các chính sách khác của tổ chức và phục vụ cho việc đạt được các mục tiêu, chiến lược phát triển chung. Chẳng hạn, nếu tổ chức muốn phát triển thị trường ra nước ngoài, cần ưu tiên thu hút và sử dụng nhân viên giỏi ngoại ngữ, nắm vững luật pháp quốc tế và các chính sách đãi ngộ tài chính cần phải có những quy định nhằm khuyến khích các loại lao động này.

1.3.2. Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Khả năng tài chính cũng như kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là một nhân tố quan trọng quyết định đến cơ cấu và hiệu quả của các chính sách đãi ngộ tài chính trong tổ chức.

Thông thường một tổ chức có tiềm lực tài chính mạnh, kinh doanh hiệu quả, đạt được lợi nhuận cao sẽ có khuynh hướng chi mức lương cao hơn và có các chế độ đãi ngộ tốt hơn so với mặt bằng chung của thị trường. Với nguồn tài chính dồi dào, doanh nghiệp có khả năng trả công lao động cao hơn, các mức thưởng đưa ra hấp dẫn hơn cũng như có các chế độ phụ cấp, phúc lợi tốt hơn cho NLĐ. Từ đó sẽ nâng cao khả năng thu hút, giữ chân nhân viên giỏi vào làm việc tại công ty.

Ngược lại, nếu khả năng tài chính của doanh nghiệp còn hạn chế, tổ chức sẽ phải thực hiện tiết kiệm chi phí, không thể trả công lao động cao cũng như ít có những đầu tư, quan tâm vào việc đưa ra các chế độ phụ cấp, phúc lợi, các hình thức thưởng cạnh tranh để thu hút NLĐ vào làm việc.

Chẳng hạn như một số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực điện tử, viễn thông, công nghệ thông tin,...những ngành nghề, lĩnh vực phát triển mạnh, mang lại lợi nhuận cao thì chiến lược để thu hút và giữ chân NLĐ giỏi làm việc cho công ty sẽ không chỉ dừng lại ở mức lương cao cạnh tranh mà họ còn không ngần ngại đề xuất, đưa ra các chế độ thưởng cũng như các hình thức phụ cấp, phúc lợi hấp dẫn cho NLĐ khi làm việc tại công ty như: thưởng nóng cho những ý tưởng mới; thưởng những chuyến đi du lịch nước ngoài hay thậm chí là mua nhà cho NLĐ khi NLĐ ký được những dự án, hợp đồng lớn cho công ty,...

1.3.3. Đặc điểm nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Ngoài việc tuân thủ các quy định của Nhà nước về tiền lương, phụ cấp lương, tiền thưởng, các khoản phúc lợi,...thì đòi hỏi mỗi tổ chức phải căn cứ vào các đặc điểm cụ thể về lao động, sản xuất, kết quả sản xuất, tiềm năng phát triển để vận dụng cơ sở pháp lý đó cho phù hợp nhằm đánh giá đúng số lượng, chất lượng lao động từ đó tiến hành xây dựng, triển khai hệ thống đãi ngộ tài chính hợp lý.

Đối với mỗi loại lao động khác nhau thì việc tính định mức lao động cần có sự khác biệt và đảm bảo được sự cân đối trong cơ cấu lao động. Do đó mà các yêu cầu thực hiện công việc cũng như việc đánh giá chất lượng, hiệu quả lao động phải thông qua các chỉ tiêu đánh giá khác nhau, dẫn tới sự khác nhau trong cách thức chi trả lương, phụ cấp lương, tiền thưởng, phúc lợi cho mỗi loại lao động. Bởi vậy, trước khi xây dựng hệ thống đãi ngộ tài chính, mỗi doanh nghiệp cần thống kê, phân loại và phân tích kỹ đặc điểm nhân lực của đơn vị mình từ đó đưa ra kết cấu đãi ngộ tài chính cũng như cách thức chi trả đãi ngộ hợp lý để đạt được hiệu quả cao nhất.

Khi tổ chức có kế hoạch mở rộng hoặc thu hẹp sản xuất, dẫn tới cơ cấu lao động trong tổ chức thay đổi, do đó chính sách đãi ngộ đòi hỏi cũng phải có sự thay đổi phù hợp để đảm bảo kế hoạch sản xuất mới. Vì vậy, tổ chức cần xây dựng chính sách đãi ngộ linh hoạt, không nên xây dựng hệ thống chính sách chỉ có thể áp dụng cho thời điểm hiện tại và khi tổ chức có những bước tiến phát triển mới thì đội ngũ cán bộ đảm nhiệm công tác quản trị nhân lực, đặc biệt là cán bộ lao động - tiền lương lại phải xây dựng lại. Như thế sẽ phát sinh thêm chi phí cho doanh nghiệp và ảnh hưởng tới tâm lý NLD khi họ thường xuyên bị thay đổi các chế độ về tiền lương, phụ cấp lương, tiền thưởng, phúc lợi,... dẫn tới làm giảm động lực lao động và giảm hiệu quả của hệ thống chính sách đãi ngộ tài chính.

1.3.4. Năng lực của đội ngũ đảm nhiệm công tác lao động - tiền lương trong doanh nghiệp

Đội ngũ cán bộ phụ trách công tác quản trị nhân lực mà đặc biệt là bộ phận cán bộ lao động – tiền lương là bộ phận chịu trách nhiệm chính trong việc xây dựng và thực hiện hệ thống đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp. Chính vì vậy, năng lực của bộ phận cán bộ đảm nhiệm cũng ảnh hưởng tới tính sát thực và hiệu quả của chính sách đãi ngộ tài chính.

Nếu doanh nghiệp có đội ngũ cán bộ phụ trách công tác lao động – tiền lương có trình độ chuyên môn sâu và có nhiều kinh nghiệm, đáp ứng tốt yêu cầu công việc đặt ra, sẽ đảm bảo xây dựng và thực hiện chính sách đãi ngộ tài chính khoa học và hợp lý. Qua đó NLD được trả lương xứng đáng, tạo động lực lao động và giúp ổn định tình hình sản xuất kinh doanh, phát huy tối đa lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Ngược lại, nếu trình độ năng lực chuyên môn của bộ phận này hạn chế thì công tác đề xuất, xây dựng và thực hiện chi trả đãi ngộ tài chính cho NLD sẽ gặp nhiều khó khăn. Từ đó làm giảm hiệu quả của chính sách đãi ngộ tài chính, làm giảm sự tin tưởng của NLD đối với doanh nghiệp, không tạo được động lực lao động và còn có thể gây ra mâu thuẫn mất đoàn kết trong nội bộ doanh nghiệp. Đồng thời còn ảnh hưởng đến hiệu quả của các hoạt động nhân sự có liên quan cũng như kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn doanh nghiệp.

Đãi ngộ tài chính là vấn đề quan trọng, có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của NLD cũng như hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Bởi vậy, các cấp lãnh đạo doanh nghiệp cần có sự quan tâm, đầu tư đúng đắn trong việc lựa chọn, bố trí, sắp xếp cán bộ đảm nhiệm công tác đãi ngộ tài chính vừa có nhiều kinh nghiệm, vừa giỏi chuyên môn, nghiệp vụ, có như vậy mới góp phần thực hiện hiệu quả chính sách đãi ngộ tài chính. Đồng thời, doanh nghiệp cần thường xuyên rà soát năng lực của các cán bộ quản trị nhân lực, nếu cần thiết có thể tổ chức cho họ tham gia các chương trình đào tạo nhằm trau dồi, nâng cao kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ để giải quyết các vấn đề về đãi ngộ tài chính một cách có hiệu quả.

1.3.5. Pháp luật lao động và các chính sách, quy định của Nhà nước

Pháp luật lao động và các quy định của Chính phủ có ảnh hưởng lớn đến chính sách đãi ngộ trên thị trường, bởi các quy định này mang tính pháp lý, buộc doanh nghiệp phải thi hành như các quy định về tiền lương tối thiểu, trả lương làm thêm, làm đêm, chi trả các khoản trợ cấp, phụ cấp, Bảo hiểm xã hội,... cho NLĐ.

Các chính sách pháp luật của Nhà nước tạo ra khung hành lang pháp lý để cho các tổ chức có thể thực hiện chi trả đãi ngộ tài chính cho NLĐ một cách hợp lý. Bên cạnh đó, pháp luật lao động còn là phương tiện thực hiện và bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp cho cả doanh nghiệp và NLĐ. Đồng thời đảm bảo doanh nghiệp và NLĐ thực hiện đầy đủ quyền và nghĩa vụ đối với Nhà nước và bên còn lại trong quan hệ lao động nói chung và trong chi trả đãi ngộ tài chính nói riêng.

Những quy định, chính sách của Nhà nước cũng là cơ sở để xây dựng hệ thống đãi ngộ của tổ chức; xây dựng kế hoạch lương, thưởng, phúc lợi; xây dựng quỹ lương, thưởng cho doanh nghiệp và là căn cứ chi trả đãi ngộ tài chính cho NLĐ. Do đó, việc xây dựng hệ thống đãi ngộ tài chính cần phải dựa trên những quy định của Nhà nước, đồng thời có thể vận dụng linh hoạt để phù hợp với tính chất, đặc điểm sản xuất kinh doanh của từng doanh nghiệp.

Khi chính sách liên quan đến tiền lương, phụ cấp lương, tiền thưởng, phúc lợi của Nhà nước được sửa đổi, cải cách với các quy định mới thì chính sách đãi ngộ tài chính của mỗi doanh nghiệp cũng phải được chỉnh sửa, thay đổi để phù hợp với các quy định này. Sự thay đổi trong quy định của Nhà nước về mức lương tối thiểu qua các thời kỳ hay những thay đổi trong quy định về quản lý tiền lương và thu nhập, thay đổi mức đóng Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho NLĐ,... đòi hỏi các đơn vị phải tuân thủ một cách linh hoạt nhằm bảo vệ, đáp ứng kịp thời quyền lợi của NLĐ, từ đó giúp NLĐ yên tâm công tác và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Vì vậy, các doanh nghiệp cần theo dõi và cập nhật thường xuyên, kịp thời các quy định mang tính pháp lý của Nhà nước liên quan đến vấn đề lương, phụ cấp lương, thưởng, các chế độ phúc lợi cho NLĐ để từ đó có định hướng trong việc xây dựng và hoàn thiện hệ thống đãi ngộ tài chính đảm bảo phù hợp và đúng với quy định của pháp luật.

1.3.6. Sự phát triển của thị trường lao động

Đối với mỗi doanh nghiệp, muốn tồn tại và đứng vững trên thị trường đều phải tuân theo những quy luật khách quan của thị trường. Bởi vậy, các doanh nghiệp phải thường xuyên xem xét và nhìn nhận mối quan hệ giữa cung và cầu lao động trên thị trường lao động nơi mà doanh nghiệp sử dụng lao động để từ đó đưa ra mức đãi ngộ tài chính phù hợp. Khi cung vượt cầu, mức đãi ngộ tài chính sẽ được điều chỉnh giảm và ngược lại. Sự thay đổi cơ cấu lực lượng lao động, các định chế về giáo dục, đào tạo cũng ảnh hưởng đến mức đãi ngộ tài chính của tổ chức.

Tổ chức cũng cần liên tục rà soát lại các mức lương, thưởng, phụ cấp và các chế độ phúc lợi trong doanh nghiệp dựa trên các mức tương ứng của đối thủ cạnh tranh và dựa trên mức chuẩn trên thị trường, từ đó giúp doanh nghiệp xác định vị thế của mình, tránh được tình trạng NLD so sánh mức đãi ngộ của bản thân ở trong doanh nghiệp và ngoài thị trường; đồng thời giúp giữ chân NLD làm việc lâu dài cho doanh nghiệp, tăng khả năng thu hút lực lượng lao động có chất lượng ngoài thị trường lao động vào làm việc tại doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp thường quan tâm và trả các khoản đãi ngộ tài chính cao hơn so với giá công trên thị trường lao động đối với những lao động khan hiếm, khó thu hút và trả các khoản đãi ngộ tài chính bằng hoặc thấp hơn giá công trên thị trường lao động đối với lao động dư thừa, lao động phổ thông dễ dàng thuê mướn. Chính vì vậy thị trường lao động cũng là một nhân tố ảnh hưởng tới mức đãi ngộ tài chính trả cho NLD cũng như ảnh hưởng đến quỹ tiền lương, thưởng, phúc lợi của doanh nghiệp.

Trong một thị trường năng động, có mức độ phát triển cao, các thông tin về mức đãi ngộ tài chính trên thị trường lao động sẽ được NLD liên tục cập nhật, đồng thời họ cũng dễ dàng hơn trong việc rời bỏ công ty này để vào làm việc trong một công ty khác nếu như NLD không hài lòng về mức đãi ngộ được trả. Điều đó sẽ đặt các công ty trước thách thức bị mất nhân viên giỏi và phải điều chỉnh hệ thống đãi ngộ tài chính đến mức hợp lý.

Với một nền kinh tế giàu có, mức GDP bình quân đầu người cao, các mức đãi ngộ tài chính mà NLD nhận được sẽ cao và ngược lại. Khi nền kinh

tế tăng trưởng, Nhà nước sẽ phải điều chỉnh mức tiền lương tối thiểu tăng phù hợp với tốc độ tăng trưởng, qua đó ảnh hưởng đến đãi ngộ tài chính theo hướng tích cực. Ngược lại, trong một nền kinh tế đang suy thoái, xu hướng cắt giảm đầu tư và sự hoạt động không hiệu quả của nhiều doanh nghiệp sẽ đẩy mức giá công lao động xuống thấp nhất, theo đó các khoản phụ cấp, thưởng hay phúc lợi cũng bị cắt giảm theo. Tình trạng lạm phát có thể đẩy mức lương thực tế của NLĐ xuống thấp mặc dù tiền lương danh nghĩa của NLĐ có thể được giữ nguyên hoặc được điều chỉnh tăng nhưng với tốc độ tăng thấp hơn tỉ lệ lạm phát.

1.3.7. Sự tồn tại và hoạt động của tổ chức công đoàn cơ sở

Công đoàn được biết đến là tổ chức bảo vệ quyền lợi cho NLĐ. Công đoàn là một thế lực rất mạnh mà các cấp quản trị cần phải thỏa thuận trong các lĩnh vực như: đãi ngộ tài chính, điều kiện lao động, môi trường làm việc,... Công đoàn hoạt động và chấp hành theo Luật công đoàn, hiến pháp và pháp luật của Nhà nước. Công đoàn đại diện và bảo vệ các quyền, lợi ích hợp pháp, chính đáng của NLĐ; có trách nhiệm tham gia với Nhà nước phát triển sản xuất, giải quyết việc làm, cải thiện đời sống vật chất và tinh thần của NLĐ.

Sự tồn tại của tổ chức công đoàn trong doanh nghiệp sẽ có ảnh hưởng đến hệ thống đãi ngộ tài chính của tổ chức thông qua các thương lượng tập thể giữa NLĐ và NSDLĐ, mà thông thường các thỏa thuận này sẽ đạt được ở mức cao hơn so với luật định. Chẳng hạn, mức lương tối thiểu mà tổ chức áp dụng có thể cao hơn so với mặt bằng chung của ngành dưới sức ép của tổ chức công đoàn. Đồng thời, các chính sách đãi ngộ tài chính được thực hiện thường tốt hơn do lợi ích của NLĐ được công đoàn bảo vệ, ngăn chặn các hình thức như: cắt giảm phụ cấp, chậm lương, tăng giờ làm,...

Các thỏa thuận về đãi ngộ tài chính đạt được cao hay thấp tùy thuộc vào độ mạnh hay yếu của tổ chức công đoàn. Nếu tổ chức công đoàn yếu, có thể các thỏa thuận đạt được về đãi ngộ tài chính chỉ đơn thuần là sự sao chép lại luật, song nếu tổ chức công đoàn mạnh, hoạt động hiệu quả thì các thỏa thuận về đãi ngộ tài chính đạt được có thể cao hơn nhiều so với quy định của luật.

1.4. Kinh nghiệm xây dựng đãi ngộ tài chính tại một số doanh nghiệp ở Việt Nam và bài học rút ra cho công ty cổ phần may Sơn Hà.

1.4.1. Kinh nghiệm xây dựng đãi ngộ tài chính tại công ty may Chiến Thắng

Công ty cổ phần may Chiến Thắng được thành lập từ năm 1968, là một doanh nghiệp thuộc Tổng Công ty Dệt may Việt Nam hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh, xuất khẩu các loại sản phẩm may mặc. Là một doanh nghiệp có 51% vốn của nhà nước, nhiệm vụ sản xuất của công ty ngoài việc thực hiện theo chỉ tiêu kế hoạch của nhà nước, còn phải chủ động tìm kiếm nguồn hàng, tổ chức sản xuất, gia công các mặt hàng may mặc theo các hợp đồng kinh tế với các tổ chức trong nước và quốc tế. Từ khi thành lập đến nay, công ty cổ phần may Chiến Thắng luôn chú trọng đến công tác đãi ngộ nhân sự. Hệ thống các quy định, quy trình, quy chế về đãi ngộ nhân sự đã được xây dựng như: quy chế tiền lương, tiền thưởng, nội quy lao động, hệ thống các tiêu chuẩn chức danh công việc,...

Hiện nay công ty đang sử dụng hình thức trả lương theo thời gian và hình thức trả lương theo sản phẩm. Công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian đối với bộ phận lao động quản lý và bộ phận lao động phục vụ. Tiền lương NLD nhận được phụ thuộc vào hệ số thu nhập, ngày công đi làm thực tế, mức tiền lương ngày do công ty quy định và phụ cấp (nếu có). Bảng hệ số thu nhập được công ty xác định dựa vào chức danh công việc. Bên cạnh đó, công ty cũng sử dụng linh hoạt các chế độ phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực nhằm thu hút CBCNV ổn định tư tưởng, yên tâm công tác.

Đối với lao động trực tiếp sản xuất, công ty áp dụng hình thức trả lương theo sản phẩm. Tiền lương sản phẩm NLD nhận được phụ thuộc vào đơn giá chi tiết sản phẩm và số lượng sản phẩm công nhân tạo ra. Hiện nay công ty đang sử dụng hệ thống thang bảng lương nhà nước để thực hiện việc chi trả lương cho những ngày NLD ngừng việc, đi họp, nghỉ lễ, phép, tết, làm thêm giờ.

Đến nay, công ty cổ phần may Chiến Thắng đã sửa đổi, bổ sung Quy chế tiền lương, thưởng phù hợp với yêu cầu thực tiễn, hầu hết các nội dung trong công tác trả lương, trả thưởng đã được hệ thống, đưa vào trong quy chế chi tiết hơn, cụ thể, đảm bảo đúng quy định của pháp luật, không ngừng nâng cao lợi ích cho NLD.

Tuy nhiên, điểm hạn chế trong đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Chiến Thắng là chưa xây dựng được hệ thống chức danh công việc đầy đủ, việc xây dựng hệ số thu nhập theo chức danh chưa dựa trên cơ sở khoa học nào và không khảo sát với thực tế. Tiền lương chưa phản ánh độ phức tạp của công việc ở chức danh mà người đó đảm nhiệm, chưa căn cứ vào trình độ đào tạo cấp bậc, chưa căn cứ vào năng lực khả năng làm việc và mức độ hoàn thành công việc của từng người.

Ngoài ra, việc chưa có hệ thống đánh giá thực hiện công việc đồng bộ cũng dẫn đến khiếm khuyết trong chính sách lương, thưởng của công ty. Qua đó, bài học mà công ty cổ phần may Chiến Thắng rút ra chính là trả lương theo chức danh, vị trí công việc, theo năng lực cá nhân và theo thành tích, hiệu quả công việc. Hoàn thiện hệ thống thang, bảng lương, xây dựng và áp dụng bảng lương chức danh thống nhất, trong đó lương cơ bản là phần lương được xác định thông qua bảng lương chức danh, lương thực hiện công việc được xác định trên cơ sở hệ số thực hiện công việc và bảng lương chức danh. Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc để làm cơ sở xác định thành tích đánh giá nhân viên. Ngoài ra đối với việc trả lương cho bộ phận trực tiếp sản xuất cần xây dựng lại phương pháp định mức có căn cứ khoa học hơn. Việc xây dựng định mức phải căn cứ vào phương pháp thống kê kinh nghiệm kết hợp với phương pháp chụp ảnh bấm giờ.

1.4.2. Kinh nghiệm xây dựng đãi ngộ tài chính tại công ty May 10

Tiền thân của Công ty May 10 ngày nay là các xưởng may quân trang được thành lập ở các chiến khu trong toàn quốc từ năm 1946 để phục vụ bộ đội trong công cuộc kháng chiến giải phóng dân tộc và bảo vệ Tổ quốc. Năm

1952, Xưởng may X1 ở Việt Bắc đổi tên thành Xưởng may 10. Đến tháng 11/1992, Xí nghiệp May 10 đổi tên thành Công ty May 10.

Tại công ty May 10 hiện nay đang thực hiện hai hình thức trả lương: trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm. Khối phòng ban của Công ty hưởng lương theo thời gian, lao động quản lý phục vụ và lao động trực tiếp sản xuất ở các xí nghiệp thành viên hưởng lương theo sản phẩm.

Đối với Cán bộ quản lý và công nhân viên phục vụ trong công ty, tiền lương được chia thành hai phần: phần tiền lương cơ bản và tiền lương cấp bậc công việc. Lương cơ bản được tính dựa trên hệ thống thang bảng lương Nhà nước. Tiền lương cấp bậc công việc được tính dựa trên mức lương cấp bậc công việc của hệ số 1 cho một ngày công, hệ số cấp bậc công việc của NLD và ngày công thực tế. Như vậy tiền lương cấp bậc công việc được tính căn cứ vào mức độ hoàn thành kế hoạch trong tháng, đối với các xí nghiệp thành viên thì hưởng theo tỷ lệ % hoàn thành kế hoạch của đơn vị, còn đối với các phòng ban, phân xưởng phục vụ thì tính theo tỷ lệ % hoàn thành kế hoạch của Công ty.

Ngoài ra do điều kiện làm việc, có những công việc có môi trường làm việc khó khăn, độc hại nên Công ty đã sử dụng linh hoạt chế độ phụ cấp độc hại, phụ cấp nóng, phụ cấp điều động, phụ cấp ca ba... nhằm thu hút cán bộ, công nhân viên ổn định tư tưởng, yên tâm công tác.

1.4.3. Bài học kinh nghiệm cho công ty cổ phần may Sơn Hà

Qua kinh nghiệm của hai công ty may nói trên, tác giả nhận thấy mỗi công ty đều đánh giá đúng vai trò của đãi ngộ tài chính đối với NLD. Qua việc nghiên cứu cách thức trả lương, trả thưởng của các đơn vị, công ty cổ phần may Sơn Hà rút ra được một số kinh nghiệm trong quá trình xây dựng và hoàn thiện hệ thống đãi ngộ tài chính như sau:

Hoàn thiện hệ thống đãi ngộ tài chính là cần thiết nhưng cần có lộ trình, có sự ủng hộ và đồng thuận cao từ tất cả CBCNV trong Công ty.

Hoàn thiện hệ thống thang bảng lương, tiến tới xây dựng và áp dụng một bảng lương thống nhất. Trong đó, lương cơ bản là phần lương được xác định thông qua bảng lương chức danh, lương thực hiện công việc được xác định dựa trên hệ số thực hiện công việc và bảng lương chức danh. Xây dựng phương pháp trả lương theo phương pháp 3P: trả lương theo chức danh, vị trí công việc, theo năng lực cá nhân và hiệu quả công việc.

Xây dựng và triển khai hệ thống đánh giá thực hiện công việc để trả lương đúng người, đúng việc. Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn chức danh công việc nhằm xác định các kiến thức, kỹ năng và trình độ cụ thể cần đạt được để đảm nhiệm chức danh.

Bổ sung, áp dụng linh hoạt các chế độ phụ cấp như: phụ cấp độc hại, phụ cấp nóng, phụ cấp điều động, phụ cấp ca ba,... đặc biệt là những công việc có môi trường làm việc khó khăn, độc hại nhằm thu hút, giữ chân CBCNV ổn định tư tưởng, yên tâm công tác.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG ĐÃ NGỘ TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ

2.1. Tổng quan về công ty cổ phần may Sơn Hà

2.1.1. Thông tin chung về công ty

Tên giao dịch Việt Nam: Công ty cổ phần may Sơn Hà;

Tên giao dịch quốc tế: Sonha garment joint stock company;

Tên viết tắt: Sonha.co;

Trụ sở: Số 208 phố Lê Lợi - Phường Lê Lợi - Thị xã Sơn Tây - Thành phố Hà Nội;

Mã số thuế: 0500436556

Điện thoại: (024)33 8320 88/89

Fax: (024)33 833 035;

Email: sonha_gel@sonhagmt.com.vn;

Vốn điều lệ: 9.400.000.000 đồng (chín tỷ bốn trăm triệu đồng).

Lĩnh vực sản xuất kinh doanh:

- + Sản xuất công nghiệp may thêu xuất nhập khẩu và nội địa.
- + Nhập khẩu trang thiết bị máy móc, phụ tùng, nguyên liệu, phục vụ ngành nghề may mặc.
- + Dạy nghề may thêu.
- + Dịch vụ giới thiệu tiêu thụ các sản phẩm may thêu.

2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty cổ phần may Sơn Hà tiền thân là Xí nghiệp May điện Sơn Tây, được thành lập năm 1969, là một đơn vị hạch toán độc lập trực thuộc Sở Công nghiệp Hà Tây (cũ).

Trải qua gần 50 năm xây dựng và trưởng thành, công ty đã mang nhiều tên gọi khác nhau phù hợp với nhiệm vụ của từng giai đoạn.

Ngày 05/6/1969, Xí nghiệp May điện Sơn Tây được thành lập với nhiệm vụ chuyên may các loại quần nhu phục vụ cho các đơn vị lực lượng vũ trang trong thời kỳ kháng chiến chống Mỹ như: quần phục chiến sĩ, áo bông, chăn màn... Đến năm 1989 do yêu cầu thực tế của nền kinh tế Xí nghiệp vẫn tiếp tục sản xuất quần nhu và một phần may gia công xuất nhập khẩu theo đơn đặt hàng theo đề nghị giữa Việt Nam và Liên Xô (cũ), các nước Đông Âu.

Năm 1992 tỉnh Hà Tây được thành lập; cũng trong giai đoạn này chế độ sản xuất cũ tan rã, Liên Xô và các nước Đông Âu bị khủng hoảng làm cho thị trường xuất khẩu bị thu hẹp, mặt khác Mỹ vẫn thực hiện bao vây cấm vận làm cho nền kinh tế nước ta gặp nhiều khó khăn. Xí nghiệp may mặc Sơn Tây cũng như các doanh nghiệp may mặc khác ở Việt Nam vào tình thế hết sức khó khăn và có nguy cơ bị giải thể. Trước tình hình đó xí nghiệp đã được sự giúp đỡ của các cơ quan chức năng liên quan, bước đầu khắc phục được khó khăn, dần dần tạo được chỗ đứng và đạt được những thắng lợi đầu tiên. Được các nước bạn như Đài Loan, Hồng Kông và Hàn Quốc chấp nhận, xí nghiệp được đổi tên thành “*Xí nghiệp may điện Sơn Tây*”.

Hoà chung vào những bước đầu của công cuộc đổi mới, căn cứ vào những bước tiến đáng khích lệ của xí nghiệp trước đòi hỏi của thị trường may mặc trong nước và thế giới, ngày 29/03/1993 theo quyết định số 23/QĐ-UB của UBND tỉnh Hà Tây, Xí nghiệp may điện Sơn Tây đã đổi tên thành “*Công ty may thêu xuất nhập khẩu Sơn Hà*” thuộc Sở Công nghiệp tỉnh Hà Tây quản lý.

Trong quá trình phát triển công ty luôn xây dựng và hoàn thiện để phù hợp với sự đổi mới phát triển của thị trường. Căn cứ vào tình hình kinh tế và xu thế hội nhập đất nước “*Công ty may thêu xuất nhập khẩu Sơn Hà*” thực hiện cổ phần hoá theo quyết định số 825/QĐ-UB của UBND tỉnh Hà Tây. Ngày 04/04/2003 UBND tỉnh Hà Tây ra quyết định số 403/QĐ-UB đổi doanh nghiệp nhà nước “*Công ty may thêu xuất nhập khẩu Sơn Hà*” thành “*Công ty cổ phần may Sơn Hà*” có đầy đủ tư cách pháp nhân và hoạt động theo luật doanh nghiệp Việt Nam.

Với gần 50 năm xây dựng và phát triển, Công ty cổ phần may Sơn Hà đã đóng góp rất nhiều cho nền kinh tế của đất nước. Đặc biệt trong hai đến ba năm gần đây Công ty đã đóng góp cho ngân sách Nhà nước thông qua việc nộp thuế, tạo môi trường làm việc, tạo điều kiện phát triển cuộc sống người lao động nói riêng và toàn xã hội nói chung đạt được những thành tựu đáng khích lệ.

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của công ty

Công ty cổ phần may Sơn Hà là doanh nghiệp hoạt động theo Luật doanh nghiệp. Công ty chuyên sản xuất và gia công hàng may mặc. Hiện nay công ty đang áp dụng hai hình thức kinh doanh chủ yếu là: may gia công xuất khẩu và mua nguyên liệu bán thành phẩm xuất khẩu (FOB).

Hoạt động gia công đơn thuần là “nhận nguyên vật liệu và giao lại thành phẩm”. Khi thực hiện gia công theo hình thức này khách hàng cung cấp nguyên vật liệu, kiểu cách, mẫu mã, tài liệu kỹ thuật, công ty chỉ có nhiệm vụ gia công theo yêu cầu của khách hàng sau đó xuất đến các nước mua hàng theo chỉ định của khách hàng. Đây là hoạt động được quan tâm hàng đầu của công ty, chiếm tới 80-90% tổng doanh thu của công ty hàng năm.

Cũng như các doanh nghiệp khác trong ngành dệt may khi thâm nhập vào thị trường thế giới bước đi đầu tiên là từ sản xuất gia công, tuy nhiên đây chỉ là những bước đi đầu để tích lũy kinh nghiệm và thâm nhập vào thị trường quốc tế, về lâu dài Công ty sẽ tiến tới xuất khẩu trực tiếp các sản phẩm của mình.

Hiện nay hoạt động xuất khẩu trực tiếp “mua nguyên liệu bán thành phẩm” (FOB) của công ty chiếm khoảng 45-50% sản lượng hàng năm. Để thực hiện xuất khẩu trực tiếp, sau khi thoả thuận với khách hàng về mẫu mã, chủng loại sản phẩm, công ty phải bỏ một khoản vốn khá lớn để nhập nguyên phụ liệu về sản xuất (trị giá nguyên phụ liệu chiếm trong một sản phẩm khoảng 75-80%, trong khi đó nếu gia công đơn thuần giá gia công chỉ chiếm 20-25%). Đây là một hoạt động nếu thực hiện tốt sẽ có hiệu quả hơn may gia công đơn thuần, tuy nhiên nếu hàng hoá chất lượng không đảm bảo, giao hàng không đúng tiến độ thì thiệt hại về tài chính không phải là nhỏ. Vì vậy công ty cũng đang thận trọng tăng dần tỷ trọng hàng năm.

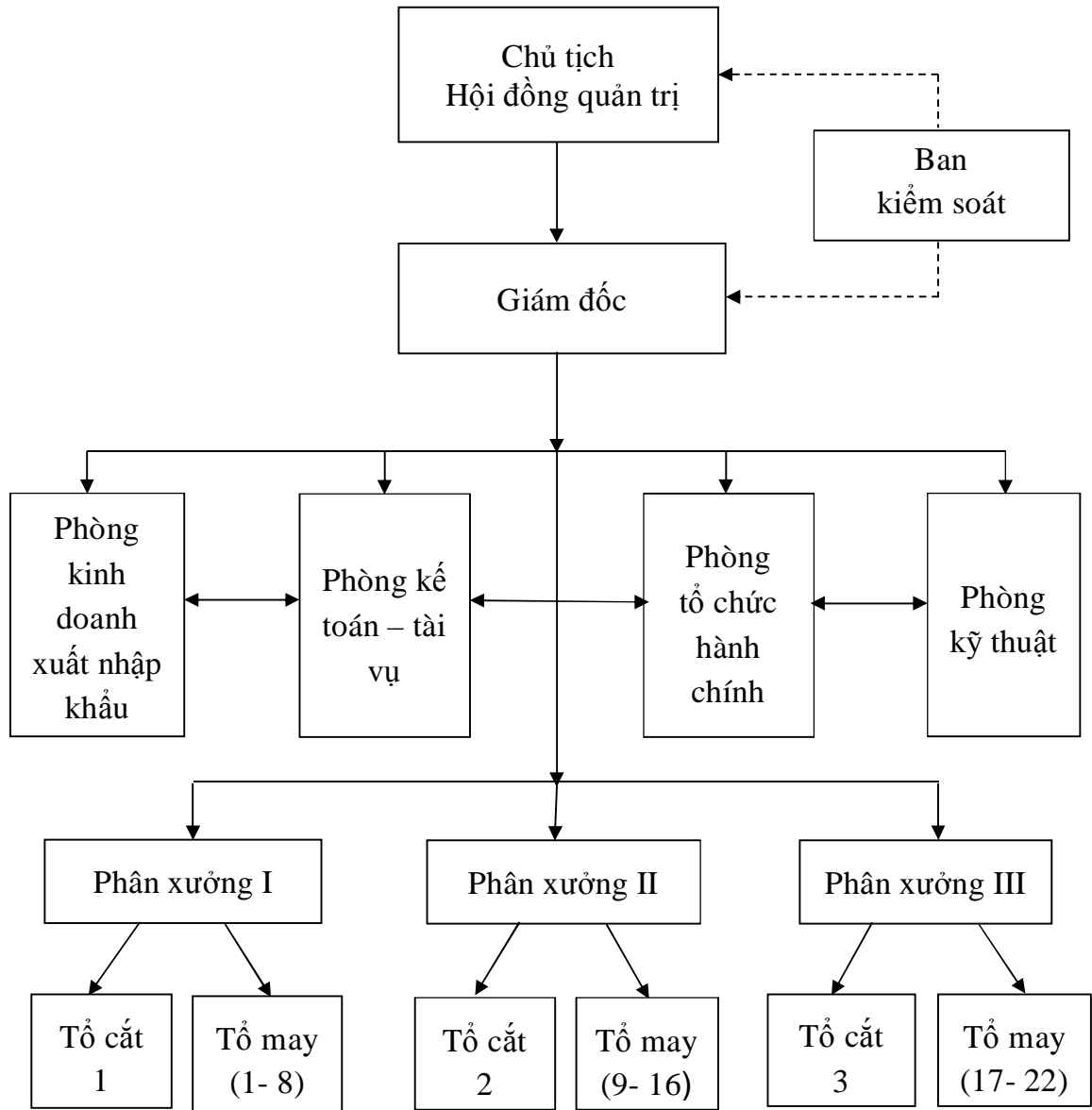
Trước đây khi bắt đầu tìm kiếm thị trường Công ty phải làm gia công cho một số Công ty khác như: May Chiến Thắng, Vinatex... nên công tác xuất nhập khẩu của công ty là làm uỷ thác. Trong nhiều năm gần đây công ty đã trực tiếp ký hợp đồng với khách hàng, tự mình làm thủ tục xuất nhập khẩu. Đặc biệt là hiện nay công ty đã có rất nhiều khách hàng lớn với số lượng ký mỗi từ 500 đến 700 nghìn sản phẩm một đơn hàng. Vì vậy công ty phải chuyển giao một số cho đơn vị bạn gia công xuất khẩu để đảm bảo tiến độ giao hàng cho khách.

2.1.4. Tổ chức bộ máy của công ty

Trong mỗi công ty, cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý đóng vai trò hết sức quan trọng, nó là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành công hay thất bại đối với quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức là một hệ thống bao gồm nhiều bộ phận có quan hệ chặt chẽ với nhau, được phân thành các cấp quản lý với chức năng và quyền hạn nhất định nhằm thực hiện các nhiệm vụ, mục tiêu của công ty. Do đó, nếu công ty có bộ máy tổ chức phù hợp và hoàn thiện sẽ đem lại hiệu quả kinh tế cao và ngược lại.

Trước tình hình và đặc điểm sản xuất kinh doanh của đơn vị mình, công ty cổ phần may Sơn Hà đã tổ chức bộ máy theo sơ đồ sau:

**Ghi chú:**

- > *Quan hệ trực tuyến*
 <-----> *Quan hệ chức năng*
 - - - - -> *Quan hệ kiểm tra giám sát*

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty cổ phần may Sơn Hà

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Công ty cổ phần may Sơn Hà là đơn vị kinh tế hạch toán kinh doanh độc lập, bộ máy quản lý của công ty được chỉ đạo thống nhất từ trên xuống dưới theo mô hình trực tuyến - chức năng và được phân thành hai cấp: cấp công ty và cấp phân xưởng. Mô hình tổ chức này khá hợp lý, đáp ứng được các nhiệm vụ chủ yếu gồm quản lý – điều hành, trực tiếp sản xuất.

Công ty có 4 phòng ban chức năng, mỗi phòng có một trưởng phòng, có chức năng tham mưu cho giám đốc, trực tiếp chịu sự chỉ đạo của giám đốc. Cụ thể là, lãnh đạo các phòng chức năng gồm: phòng Tổ chức - hành chính, phòng kế toán - tài vụ, phòng kỹ thuật, phòng kinh doanh xuất nhập khẩu có nhiệm vụ theo dõi, đề xuất, kiểm tra, tư vấn cho giám đốc nhưng không có quyền ra quyết định cho các phân xưởng sản xuất. Lãnh đạo các phòng chức năng gián tiếp thực hiện nhiệm vụ do giám đốc chỉ thị, tư vấn về mặt nghiệp vụ đối với các phân xưởng sản xuất, các phân xưởng nhận mệnh lệnh trực tiếp từ giám đốc, quyền quyết định thuộc về giám đốc sau khi đã tham khảo ý kiến của các phòng chức năng.

Khi giải quyết những công việc có liên quan đến nghiệp vụ của nhiều phòng thì các trưởng phòng, phó phòng, các cán bộ, nhân viên các phòng có trách nhiệm phối hợp công tác để cùng hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của công ty. Nếu bộ phận, phòng ban nào gây ách tắc công việc thì cán bộ và phòng đó phải chịu hoàn toàn trách nhiệm trước Giám đốc.

Xuất phát từ đặc điểm sản xuất kinh doanh, bên cạnh các phòng ban chức năng, công ty còn có 3 phân xưởng sản xuất, tương ứng với 3 tổ cắt và 22 tổ may. Cơ cấu tổ chức ở các phân xưởng sản xuất bao gồm: 1 quản đốc chịu trách nhiệm chung về mọi mặt, 1 phó quản đốc giúp việc cho quản đốc và chịu trách nhiệm về lĩnh vực được phân công quản lý, các nhân viên kinh tế, thống kê, kỹ thuật chịu trách nhiệm về nhiệm vụ được giao.

Hiện nay do quy mô hoạt động của công ty ngày càng được phát triển nên cơ cấu tổ chức của công ty cũng thay đổi dần theo hướng hiện đại. Bộ máy quản lý tổ chức của công ty từng bước được hoàn thiện, đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty; cùng với đó công ty cũng tiến hành song song vừa xây dựng vừa sản xuất kinh doanh, vừa đào tạo, sắp xếp bộ máy làm việc cho hoàn thiện, phù hợp với thực tế.

2.1.5. Nguồn nhân lực của công ty

Lao động là nguồn tài sản quý giá, quyết định đến sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp nói chung và công ty cổ phần may Sơn Hà nói riêng. Trong những năm gần đây, công ty đang dần xây dựng cho mình một đội ngũ lực lượng lao động chất lượng, vững mạnh - điều tiên quyết trong thị trường cạnh tranh hiện nay. Đội ngũ lao động trẻ, năng động, nhiệt tình, có sức khỏe và trình độ chuyên môn ngày càng được nâng cao, đó là điều mà ban lãnh đạo công ty luôn chú trọng và định hướng tới. Đặc điểm về lao động của công ty được thể hiện qua quy mô và cơ cấu của nguồn nhân lực ở bảng dưới đây:

Bảng 2.1: Quy mô, cơ cấu nhân lực của công ty giai đoạn 2016 – 2018

| Tiêu chí | Năm 2016 | | Năm 2017 | | Năm 2018 | |
|----------------------------|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|-----------|
| | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%) | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%) | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%) |
| Tổng số lao động | 2196 | 100 | 2168 | 100 | 2123 | 100 |
| 1. Theo tính chất lao động | 1605 | 73,09 | 1588 | 73,25 | 1550 | 73,01 |
| • Lao động trực tiếp | 591 | 26,91 | 580 | 26,75 | 573 | 26,99 |
| • Lao động gián tiếp | | | | | | |
| 2. Theo độ tuổi | | | | | | |
| • 18 – 30 tuổi | 330 | 15,03 | 350 | 16,14 | 382 | 17,99 |
| • 31 – 45 tuổi | 1208 | 55,01 | 1186 | 54,70 | 1150 | 54,17 |
| • > 45 tuổi | 658 | 29,96 | 632 | 29,15 | 591 | 27,84 |
| 3. Theo giới tính | | | | | | |
| • Nam | 488 | 22,22 | 452 | 20,85 | 403 | 18,98 |
| • Nữ | 1708 | 77,78 | 1716 | 79,15 | 1720 | 81,02 |
| 4. Theo trình độ | | | | | | |
| • Lao động phổ thông | 1150 | 52,37 | 1072 | 49,45 | 1012 | 47,67 |
| • Trung cấp, Cao đẳng | 890 | 40,53 | 926 | 42,71 | 932 | 43,90 |
| • Đại học, trên Đại học | 156 | 7,10 | 170 | 7,84 | 179 | 8,43 |

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Qua bảng 2.1 ta thấy, tổng số lao động của công ty cổ phần may Sơn Hà giai đoạn 2016 - 2018 có xu hướng giảm nhẹ. Cụ thể: Năm 2016, đội ngũ nhân lực của toàn công ty có 2196 người, đến năm 2017 tổng số lao động giảm xuống là 2168 người, giảm 28 người (tương ứng 1,28 %) so với năm 2016; năm 2018 tổng số lao động là 2123 người, giảm 45 người (tương ứng 2,08%) so với năm 2017.

Xét theo tính chất lao động, ta thấy lao động trong công ty phần lớn là lao động trực tiếp. Lý giải thực trạng trên là do đặc thù hoạt động chính của công ty may cần nhiều công nhân trực tiếp thực hiện các công đoạn: cắt, may, là, đóng gói, cũng như khiêng vác vận chuyển nguyên, phụ liệu... Số lượng lao động gián tiếp chiếm tỉ lệ nhỏ, gồm nhân viên khối văn phòng trực thuộc các phòng ban, thực hiện nhiệm vụ chuyên trách, góp phần thúc đẩy phát triển chung của công ty.

Số liệu thu thập 3 năm gần đây cho thấy, số lao động trực tiếp của công ty có xu hướng giảm nhẹ. Số lao động gián tiếp chỉ chiếm gần 1/3 so với số lao động trực tiếp và cũng có xu hướng giảm trong 3 năm trở lại đây. Sở dĩ có sự biến động như vậy là do những năm gần đây trình độ máy móc, thiết bị của công ty đã được nâng cấp, cải tiến, mua mới với những chủng loại đa dạng và hiện đại hơn do đó cần ít công nhân trực tiếp sản xuất hơn. Thêm vào đó, đội ngũ cán bộ quản lý của công ty có tuổi đời tương đối cao nên số lượng CBNV đến tuổi nghỉ hưu nhiều đồng thời do chính sách tinh giản biên chế của công ty, cắt giảm một số lao động hết hợp đồng và năng lực kém. Ngoài ra, số hợp đồng được ký mới giảm nên lao động gián tiếp của công ty cũng giảm nhẹ qua các năm.

Xét theo độ tuổi, ta thấy lao động tại công ty chủ yếu có độ tuổi từ 31-45. Nhóm tuổi này chiếm tỷ trọng cao nhất trong toàn công ty, duy trì ở mức khá ổn định và không có nhiều biến động lớn trong ba năm gần đây. Lao động trong độ tuổi này được phân bổ chủ yếu ở các phòng ban lớn và ở cấp độ quản lý chung, trưởng phòng, tổ trưởng, tổ phó các phân xưởng đồng thời phụ trách kiểm tra, kiểm định chất lượng và giám sát quá trình sản xuất giúp công ty nâng cao tầm giá trị khi sản phẩm đạt chuẩn và đơn hàng được giao đúng thời hạn ký kết.

Hai nhóm tuổi 18 - 30 và > 45 chiếm tỷ trọng nhỏ hơn trong tổng số CBCNV trong công ty. Quan sát bảng số liệu trên ta thấy, số lao động trong độ tuổi từ 18 - 30 có xu hướng tăng dần trong ba năm trở lại đây; trong khi đó, số lao động > 45 tuổi lại có chiều hướng giảm dần qua các năm, nguyên nhân là do phần lớn họ đều trong độ tuổi gần nghỉ hưu đồng thời do chính sách tinh giản biên chế của công ty.

Số liệu thu thập được cũng đã cho thấy xu hướng dần trẻ hóa lao động tại công ty bởi trong khi lao động ở các độ tuổi khác có xu hướng giảm dần thì số lượng lao động từ 18-30 tuổi lại có chiều hướng ngày càng gia tăng. Điều này cho thấy công ty đang thu hút được lực lượng lao động trẻ tạo nhân tố giúp công ty ngày càng phát triển, bắt kịp với xu thế hiện đại. Mặt khác, lao động trẻ năng động, khỏe mạnh phù hợp với đặc thù công ty nhất là ở vị trí đứng máy, vận hành máy, giám sát và các công việc ngay tại phân xưởng sản xuất.

Về phía công ty cổ phần may Sơn Hà cũng cần có những biện pháp đào tạo phù hợp với đội ngũ cán bộ trẻ để họ có đầy đủ kiến thức và trình độ đáp ứng yêu cầu của công việc cũng như kế thừa tốt vị trí của cán bộ lãnh đạo nghỉ hưu. Đây là chiến lược tốt và cần thiết cho sự phát triển lâu dài của công ty.

Xét theo giới tính, ta thấy lao động nữ chiếm phần lớn trong tổng số lao động toàn công ty. Điều này cũng rất dễ hiểu bởi đặc thù sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực may mặc cần sử dụng nhiều nhân công nữ đòi hỏi sự khéo léo, tỉ mỉ, cẩn thận. Lao động nam tập trung chủ yếu tại bộ phận là, bộ phận kho, tại phòng kỹ thuật phù hợp với đòi hỏi thể lực tốt, chịu được áp lực, tiến độ công việc và đặc thù công việc kỹ thuật. Nhìn chung, sự phân bổ lao động theo giới tính tại công ty hiện nay được xem là tương đối hợp lý, qua đó góp phần đảm bảo việc phối hợp thực hiện công việc nhịp nhàng, hiệu quả giữa các bộ phận/phòng ban.

Số liệu thu thập được trong ba năm trở lại đây cho thấy, số lượng và tỷ trọng lao động nam và nữ tại công ty đều có những biến động. Số lượng và tỷ trọng lao động nam có xu hướng giảm mạnh trong khi đó số lượng và tỷ trọng lao động nữ lại có xu hướng tăng nhẹ. Lý giải thực trạng này chủ yếu là do:

một phần cán bộ, nhân viên nam đến tuổi về hưu còn phần lớn là do một bộ phận lao động nam trong độ tuổi từ 18 - 30 đang cố gắng tìm kiếm các cơ hội công việc khác tốt hơn bên ngoài công ty. Trong khi đó, số lao động nữ lại có xu hướng tăng nhẹ, số lao động này đều là lao động gián tiếp làm việc tại các phòng ban của công ty.

Xét theo trình độ lao động, ta thấy lao động phổ thông chiếm tỷ trọng cao nhất trong tổng số lao động toàn công ty, tuy nhiên lại có xu hướng giảm qua các năm. Số lao động này phần lớn là lao động trực tiếp sản xuất, đã có tay nghề. Trong khi đó số lượng lao động đã qua đào tạo từ trung cấp trở lên có xu hướng ngày càng tăng. Số lượng lao động có trình độ trung cấp, cao đẳng chiếm tỷ trọng lớn thứ hai sau nhóm lao động phổ thông. Nhóm này có xu hướng tăng lên trong 3 năm gần đây, từ 890 người năm 2016 lên 926 người năm 2017 và năm 2018 là 932 người.

Số lao động có trình độ Đại học, trên Đại học tuy chiếm tỷ trọng thấp nhưng có xu hướng tăng dần trong 3 năm trở lại đây, cụ thể là: từ 156 người năm 2016 lên 170 người năm 2017 và năm 2018 là 179 người.

Như vậy có thể thấy rằng, đội ngũ lao động trong công ty đang dần được nâng cao về trình độ chuyên môn. Lao động phổ thông được giảm đáng kể qua ba năm trong khi đó lại tăng dần số lao động đã qua đào tạo từ trung cấp, cao đẳng, đại học và trên đại học. Điều đó cho thấy công ty đã ngày càng chú trọng hơn trong công tác đào tạo, nâng cao tay nghề cho NLD đồng thời bản thân NLD cũng ý thức được việc tự nâng cao trình độ chuyên môn qua đó giúp nâng cao năng suất, chất lượng công việc cũng như hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

2.2. Thực trạng đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà

2.2.1. Cơ cấu và tỷ trọng đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà

Ngay từ khi thành lập, ban lãnh đạo công ty đã rất quan tâm chú trọng đến việc xây dựng và thực hiện hệ thống đãi ngộ tài chính cho NLD. Hàng năm công ty đều tiến hành cập nhật, điều chỉnh các chính sách đãi ngộ tài chính phù hợp với quy định của pháp luật, đảm bảo chi trả thù lao công bằng và thỏa đáng cho CBCNV trong công ty, từ đó góp phần tạo động lực lao

động, nâng cao năng suất lao động nói chung và thực hiện hiệu quả mục tiêu phát triển bền vững của công ty. Để có cái nhìn tổng quan nhất về hệ thống đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà, ta có thể theo dõi qua bảng dưới đây:

Bảng 2.2: Tổng quỹ chi trả cho người lao động tại công ty cổ phần may Sơn Hà giai đoạn 2016 – 2018

| Yếu tố | Năm 2016 | | Năm 2017 | | Năm 2018 | |
|--------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|
| | Số lượng (triệu đồng) | Tỷ trọng (%) | Số lượng (triệu đồng) | Tỷ trọng (%) | Số lượng (triệu đồng) | Tỷ trọng (%) |
| Tiền lương | 38.515 | 70,35 | 40.720 | 71,13 | 43.575 | 72,12 |
| Phụ cấp lương | 2.143 | 3,92 | 2.198 | 3,84 | 2.245 | 3,72 |
| Tiền thưởng | 10.125 | 18,49 | 10.182 | 17,78 | 10.393 | 17,20 |
| Phúc lợi tài chính | 3.962 | 7,24 | 4.150 | 7,25 | 4.207 | 6,96 |
| <i>Tổng</i> | <i>54.745</i> | <i>100</i> | <i>57.250</i> | <i>100</i> | <i>60.420</i> | <i>100</i> |

(Nguồn : Phòng Kế toán – tài vụ)

Quan sát bảng trên ta thấy: Tổng thu nhập của NLD từ các quỹ chi trả trong năm bao gồm tất cả các khoản thuộc hệ thống đãi ngộ tài chính gồm: tiền lương, phụ cấp lương, tiền thưởng và các khoản phúc lợi tài chính. Tuy nhiên, số lượng và tỷ trọng của các yếu tố này có sự khác nhau và chênh lệch khá rõ, cụ thể như sau:

Tiền lương là nguồn thu nhập chính, luôn chiếm số lượng và tỷ trọng lớn nhất trong kết cấu đãi ngộ tài chính cũng như trong tổng thu nhập của NLD tại công ty. Số liệu từ bảng trên cho thấy, quỹ tiền lương trả cho NLD có xu hướng tăng lên cả về số lượng và tỷ trọng trong ba năm gần đây. Cụ thể là, năm 2016, tiền lương mà NLD nhận được chiếm 70,35% trong tổng thu nhập của họ; năm 2017, con số này tăng lên là 71,13% và đến năm 2018 đã tăng lên 72,12% - tương đương với hơn 1/2 tổng thu nhập của NLD. Qua đó, có thể thấy công ty rất chú trọng trong vấn đề chi trả tiền lương cho NLD để

bước đầu đảm bảo cuộc sống cho bản thân NLD và gia đình họ, từ đó giúp NLD yên tâm công tác đồng thời kích thích tinh thần làm việc của NLD.

Bên cạnh tiền lương, tiền thưởng cũng là công cụ hữu hiệu để tạo động lực làm việc cho NLD. Một chế độ tiền thưởng hợp lý và cạnh tranh sẽ giúp NLD nâng cao tinh thần làm việc, nâng cao tính cạnh tranh, thi đua giữa các bộ phận, phòng ban và giữa các cá nhân NLD. Năm bắt được vai trò quan trọng đó, công ty cổ phần may Sơn Hà luôn chú trọng xây dựng và hoàn thiện các chương trình thưởng một cách hợp lý và phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh, tình hình tài chính và mục tiêu phát triển của công ty.

Theo số liệu từ bảng trên, ta thấy, số lượng và tỷ trọng tiền thưởng đứng thứ hai trong thứ tự thu nhập của NLD và có sự biến động nhẹ trong những năm gần đây. Cụ thể là, năm 2016, tổng quỹ chi trả cho tiền thưởng là 10.125 (triệu đồng) tương ứng với 18,49%; năm 2017, tổng quỹ chi trả cho tiền thưởng tăng lên 10.182 (triệu đồng) nhưng tỷ trọng tiền thưởng so với tổng thu nhập của NLD trong năm lại giảm xuống còn 17,78% (giảm 0,71%) so với năm 2016. Năm 2018, tổng quỹ chi trả cho tiền thưởng tăng lên là 10.393 (triệu đồng), tuy nhiên tỷ trọng tiền thưởng trong tổng thu nhập của NLD lại giảm xuống còn 17,20% (giảm 0,58%) so với năm 2017. Qua đây có thể thấy, tuy các khoản chi cho tiền thưởng trong các năm đều tăng lên nhưng tỷ trọng tiền thưởng trong thu nhập của NLD lại có xu hướng giảm xuống, do đó, trong thời gian tới công ty cần xem xét hiệu quả thực hiện các chính sách thưởng đồng thời cân đối tỷ trọng tiền thưởng trong đãi ngộ tài chính để thực sự tạo được động lực làm việc cho NLD.

Bên cạnh tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi tài chính cũng đóng vai trò rất quan trọng trong chính sách đãi ngộ tài chính của NLD. Bên cạnh việc thực hiện các chính sách, chế độ phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật, công ty còn xây dựng và thực hiện các chế độ phúc lợi tự nguyện nhằm khuyến khích và giữ chân NLD làm việc lâu dài cho công ty.

Từ bảng trên ta cũng có thể thấy, phúc lợi tài chính là khoản thu nhập đứng thứ ba trong thứ tự thu nhập của NLD tại công ty. Ta cũng nhận thấy, quỹ chi trả cho phúc lợi tài chính của công ty có xu hướng tăng trong ba năm trở lại đây tuy nhiên tỷ trọng của yếu tố này trong tổng thu nhập của NLD lại

có dấu hiệu giảm. Cụ thể là: năm 2016, tổng quỹ chi trả cho phúc lợi tài chính là 3.962 (triệu đồng), tương ứng với 7,24%; năm 2017, tổng quỹ chi trả cho phúc lợi tài chính tăng lên là 4.150 (triệu đồng), tương ứng với 7,25% (tăng 0,01%) so với năm 2016. Năm 2018, tổng quỹ chi trả cho phúc lợi tài chính tăng lên là 4.207 (triệu đồng), tuy nhiên tỷ trọng phúc lợi tài chính trong tổng thu nhập của NLD lại giảm xuống còn 6,96% (giảm 0,29%) so với năm 2017. Qua đó cho thấy, việc thực hiện các chế độ phúc lợi tài chính cho NLD tại công ty chưa thực sự mang lại hiệu quả tốt, do đó, trong thời gian tới bên cạnh việc hoàn thiện các chính sách về tiền lương, tiền thưởng, công ty cũng cần quan tâm đến công tác hoàn thiện các chế độ phúc lợi tài chính cho NLD để đạt được lợi ích cao nhất cho cả NLD và quý công ty.

Một khoản đãi ngộ tài chính khác tuy không lớn nhưng cũng mang ý nghĩa quan trọng đối với NLD, góp phần làm tăng thêm thu nhập cho NLD, bù đắp những hao phí lao động mà trong tiền lương cơ bản chưa được tính đến đó chính là các khoản phụ cấp lương.

Quan sát bảng 2.2 có thể thấy, quỹ chi trả cho phụ cấp lương tại công ty có xu hướng tăng trong ba năm gần đây tuy nhiên tỷ trọng của yếu tố này trong tổng thu nhập của NLD lại có xu hướng giảm. Cụ thể là: năm 2016, tổng quỹ chi trả cho phụ cấp lương tăng lên là 2.143 (triệu đồng) tương ứng với 3,92%; năm 2017, tổng quỹ chi trả cho phụ cấp lương là 2.198 (triệu đồng) chiếm tỷ trọng 3,84% (giảm 0,08%) so với năm 2016. Năm 2018, tổng quỹ chi trả cho phụ cấp lương tăng lên là 2.245 (triệu đồng), tuy nhiên tỷ trọng phụ cấp lương trong tổng thu nhập của NLD lại giảm xuống còn 3,72% (giảm 0,12%) so với năm 2017. Qua đây cho thấy, công ty chưa thực sự quan tâm, chú trọng đến việc xây dựng và thực hiện hiệu quả các chế độ phụ cấp lương cho NLD. Bởi vậy, trong thời gian tới, công ty cũng cần lưu ý hơn đến công tác hoàn thiện chế độ phụ cấp lương cho NLD nhằm góp phần tăng số lượng và tỷ trọng phụ cấp lương trong tổng thu nhập của NLD đồng thời tạo động lực làm việc cho NLD trong toàn công ty.

Để làm rõ hơn thực trạng đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà, sau đây tác giả sẽ đi sâu phân tích thực trạng từng yếu tố cấu thành nên hệ thống đãi ngộ tài chính tại công ty, cụ thể là yếu tố về tiền lương, phụ cấp lương, tiền thưởng và các phúc lợi tài chính của công ty.

2.2.2. Thực trạng đãi ngộ tài chính thông qua tiền lương tại công ty cổ phần may Sơn Hà

Do đặc thù sản xuất – kinh doanh thuộc lĩnh vực may mặc nên công ty áp dụng hai hình thức trả lương đó là trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm. Trong đó hình thức trả lương theo thời gian được công ty áp dụng để trả lương gián tiếp cho bộ phận quản lý, phục vụ và tính tiền lương đối với những công nhân nghỉ hưởng chế độ Bảo hiểm xã hội.

Còn đối với hầu hết công nhân sản xuất thì công ty áp dụng hình thức trả lương theo sản phẩm. Theo hình thức này thì công ty thanh toán lương cho NLD căn cứ vào khối lượng công việc, sản phẩm mà họ hoàn thành theo đúng tiêu chuẩn với đơn giá đã định trước. Việc áp dụng lương theo sản phẩm này có tác dụng tạo điều kiện cho NLD phát huy hết khả năng của mình để không những đạt mà còn vượt mức kế hoạch được giao. Cụ thể là:

▼ Hình thức trả lương sản phẩm trực tiếp

Đây là hình thức trả lương áp dụng đối với bộ phận công nhân sản xuất trực tiếp sản phẩm bao gồm: công nhân cắt, công nhân may, công nhân hoàn thành. Theo đó tiền lương họ nhận được do chính năng suất lao động cá nhân quyết định và được tính theo công thức:

$$TL_{spi} = DG_{spi} \times Q_i \times H_{mhi} \times K_i$$

Trong đó:

- TL_{spi} : là tiền lương sản phẩm của NLD thứ i .
- DG_{spi} : là đơn giá chi tiết sản phẩm i
- Q_i : là số lượng chi tiết công đoạn sản phẩm của NLD thứ i .
- H_{mhi} : là hệ số mã hàng i
- K_i : là hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD thứ i

+ *Cách xác định đơn giá chi tiết sản phẩm (DG_{spi}):*

Công ty cổ phần may Sơn Hà là một công ty chuyên về sản xuất các mặt hàng may mặc, sản phẩm mà mỗi công nhân sản xuất ra không phải là sản phẩm cuối cùng, đó chỉ là từng công đoạn, từng bước công việc để sản xuất ra một sản phẩm hoàn thiện. Vì vậy mỗi công nhân sẽ phụ trách một

công đoạn khác nhau như: chuyên may cổ áo, may tay, may thân áo,... Vì vậy, công ty đã lựa chọn phương pháp phân phối lương theo đơn giá của từng công đoạn, từng bước công việc trong quá trình sản xuất hoàn thiện một sản phẩm.

Đơn giá tiền lương cho mỗi công đoạn được căn cứ vào thời gian tiêu hao để hoàn thành công đoạn đó và đơn giá cấp bậc của bước công việc đó. Đơn giá sản phẩm được xác định như sau:

$$\begin{array}{ccc} \text{Đơn giá} & & \text{Thời gian} & & \text{Đơn giá} \\ \text{sản phẩm} & = & \text{thực hiện} & \times & \text{cấp bậc} \\ (\text{ĐG}_{SP}) & & (\text{TG}_{TH}) & & (\text{ĐG}_{CB}) \end{array}$$

Thời gian thực hiện từng bước công việc (TG_{TH}): được quy định thông qua phương pháp bấm giờ do bộ phận may định mức của phòng kỹ thuật bấm giờ và được xác định bằng cách sắp xếp cho một lao động có bậc thợ trung bình là bậc 3 thực hiện sau đó tiến hành áp dụng thử đến toàn bộ công nhân. Cán bộ định mức sẽ theo dõi mức độ đạt được của công nhân, sau đó tính toán, cân nhắc và đưa ra định mức thời gian chuẩn cho bước công việc đó.

Đơn giá cấp bậc công việc (ĐG_{CB}): được xây dựng dựa vào hệ số lương cấp bậc công việc và mức lương tối thiểu mà công ty áp dụng. Công thức tính như sau:

$$\text{ĐG}_{CB} = \frac{L_{\min} \times \text{HSL}_{CB}}{N_{CB} \times H_{CB} \text{ (giờ)}} \text{ (đồng/giờ)}$$

Mức lương tối thiểu (L_{\min}) công ty đang áp dụng là 4.250.000 đồng/người/tháng; ngày chế độ (N_{CB}) công ty áp dụng là: 26 ngày/tháng, giờ chế độ (H_{CB}): 8h/ngày; hệ số lương cấp bậc công việc (HSL_{CB}) được quy định cụ thể trong hệ thống thang bảng lương của công ty (*Xem phụ lục 01*).

+ Cách xác định số lượng chi tiết công đoạn sản phẩm của NLD (Q_i)

Sau khi kết thúc từng mã hàng, bộ phận nghiệm thu sản phẩm (QC hoàn thành) sẽ kiểm tra về số lượng và chất lượng hàng nhập kho. Bộ phận QC hoàn thành sẽ báo số liệu sản lượng nhập kho của các xưởng lên bộ phận thống kê. Sau khi kiểm tra, đối chiếu số liệu xưởng báo cáo, bộ phận thống kê

sẽ báo xuống phòng Tổ chức sản lượng tính lương của từng mã hàng của từng xưởng, từng tổ và từng công nhân.

+ *Cách xác định hệ số mã hàng (H_{mhi})*

Hệ số mã hàng do giám đốc trực tiếp quyết định dựa trên khả năng tài chính, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, mức độ phức tạp của mã hàng và đơn giá thỏa thuận với khách hàng.

Công ty sẽ áp dụng thêm hệ số mã hàng (tăng 20% - 30% đơn giá) đối với các mã hàng được đánh giá là khó, đòi hỏi rất cao về chất lượng sản phẩm và các sản phẩm được sản xuất trong những ngày đầu chuyển khi NLĐ mới vào chuyển nên chưa quen tay do đó năng suất chưa được cao như trong giai đoạn ổn định và kết thúc chuyển.

+ *Cách xác định hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc (K_i)*

Hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLĐ (K_i) được xác định hàng tháng dựa trên các tiêu chí: Năng suất, chất lượng, ngày công và việc chấp hành kỷ luật lao động, cụ thể:

- Loại A: hệ số $K_i = 1,1$
- Loại B: hệ số $K_i = 1,05$
- Loại C: hệ số $K_i = 1,0$

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc hàng tháng tại công ty được quy định cụ thể như sau:

Bảng 2.3: Hệ thống đánh giá thực hiện công việc hàng tháng

| Chỉ tiêu | Loại A ($K_i=1,1$) | Loại B ($K_i=1,05$) | Loại C ($K_i=1,0$) |
|----------------------------|--|---|--|
| 1. Năng suất | | | |
| Công nhân sản xuất | > 90% | 80% - 89% | < 80% |
| Cán bộ tổ | > 85% | 80% - 84% | < 80% |
| Cán bộ phân xưởng | > 80% | 75% - 79% | < 80% |
| 2. Chất lượng | | | |
| Tổ sản xuất kiểm tra | Nhắc nhở | < 2 lần vi phạm | > 3 lần vi phạm |
| Xưởng kiểm tra | Nhắc nhở | 1 biên bản | 2 biên bản |
| Công ty kiểm tra | Nhắc nhở | 1 biên bản | 2 biên bản |
| 3. Ngày công | | | |
| Nghỉ không lương | < 3 ngày | ≤ 6 ngày | > 6 ngày |
| Phép, hiếu, hi | < 3 ngày | ≤ 4 ngày | > 4 ngày |
| Ôm, con ốm | < 2 ngày | ≤ 3 ngày | > 3 ngày |
| 4. Kỷ luật lao động | | | |
| An toàn vệ sinh | Không vi phạm | 1 lần vi phạm | 2 lần vi phạm |
| Nội quy lao động | Không vi phạm | 1 lần vi phạm | 2 lần vi phạm |
| Gây rối trật tự | Không vi phạm | 1 lần vi phạm | 2 lần vi phạm |
| Bỏ vị trí làm việc | Không vi phạm | 1 lần vi phạm | 2 lần vi phạm |

(Nguồn: Công ty cổ phần may Sơn Hà)

Ví dụ: Công nhân Nguyễn Thị Lan thuộc phân xưởng may I, có bậc thợ 3, hệ số lương 1,67; sản xuất mã hàng JQ-325; thực hiện công đoạn: may nẹp khoá, cá tay hoàn chỉnh. Thời gian thực hiện bước công việc này theo định mức là 1236 (giây). Số sản phẩm qua nghiệm thu là 300 (sản phẩm). Do đây là mã hàng phức tạp, đòi hỏi rất cao về chất lượng sản phẩm do đó, tất cả các bước công việc đều được áp dụng hệ số mã hàng là 1,20. Trong tháng, chỉ

Lan đi làm 26 ngày và được đánh giá mức độ hoàn thành công việc loại C, tương ứng với hệ số $K_i = 1,0$. Tính tiền lương sản phẩm trong tháng của chị Lan?

Từ các dữ liệu trên, ta có thể tính được tiền lương sản phẩm trong tháng của chị Lan như sau:

+ *Xác định đơn giá sản phẩm:*

$$\begin{aligned} \mathbf{ĐG}_{\mathbf{SP}} &= \mathbf{TG}_{\mathbf{TH}} \times \mathbf{ĐG}_{\mathbf{CB}} \\ &= \mathbf{TG}_{\mathbf{TH}} \times \frac{\mathbf{ML}_{\mathbf{min}} \times \mathbf{HSL}_{\mathbf{CB}}}{\mathbf{N}_{\mathbf{CD}} \times \mathbf{H}_{\mathbf{CD}}} \\ &= 1236 \times \frac{4.250.000 \times 1,67}{26 \times 8 \times 3600} \\ &= 11715,42 \text{ (đồng/sản phẩm)} \end{aligned}$$

+ *Tính tiền lương sản phẩm:*

$$\begin{aligned} \mathbf{TL}_{\mathbf{spi}} &= \mathbf{ĐG}_{\mathbf{sp}} \times \mathbf{Q}_i \times \mathbf{H}_{\mathbf{mhi}} \times \mathbf{K}_i \\ &= 11715,42 \times 300 \times 1,20 \times 1,0 = 4.217.551 \text{ (đồng)} \end{aligned}$$

Ngoài ra, trong tháng chị Lan còn may 6 mã hàng khác nữa, 6 mã hàng này đều có hệ số mã hàng là 1,0 và hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc ($K_i=1,0$)

Ta có bảng kê năng suất của chị Lan như sau:

Bảng 2.4: Bảng theo dõi năng suất cá nhân

Tổ : 2 - phân xưởng I Tên công nhân: Nguyễn Thị Lan Mã số: 0084

| Tên mã hàng | Thứ tự bước công việc | Tên bước công việc | Đơn giá (đồng) | Số lượng (sản phẩm) | Thành tiền (đồng) |
|-------------|-----------------------|-----------------------------|----------------|---------------------|-------------------|
| TQ-322 | 16 | Máy thân áo | 2.500 | 386 | 965.000 |
| SLA-4 | 37 | Tra cổ, may viền cổ | 937 | 220 | 206.140 |
| XA13.02 | 1 | Sang dấu vỏ áo sửa theo mẫu | 513 | 105 | 53.865 |
| CDMI | 67 | Đính móc | 271,70 | 640 | 173.888 |
| TP- GH | 85b | Tra cúc, thùa khuy | 367 | 556 | 204.052 |
| JK-24 | 112 | May túi | 780 | 233 | 181.740 |
| Tổng | | | | | 1.784.685 |

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Vậy tổng tiền lương sản phẩm trong tháng mà chị Lan nhận được là:

$$4.217.551 + 1.784.685 = 6.002.236 \text{ (đồng)}$$

▼ Hình thức trả lương theo thời gian

Hình thức trả lương này áp dụng cho đối tượng là: CBNV thuộc tổ sản xuất (Tổ trưởng, tổ phó, nhân viên thu hóa,...), lao động quản lý phân xưởng (Quản đốc, Phó quản đốc, nhân viên kinh tế...), lao động tại các phòng/ban Công ty, nhân viên phục vụ. Công thức tính lương cụ thể như sau:

- Đối với bộ phận CBNV tổ sản xuất:

$$TL_i = N_{TTi} \times L_{BQT} \times H_{cdi} \times K_i$$

Trong đó:

- TL_i : tiền lương của NLD thứ i.
- N_{TTi} : là ngày công làm việc thực tế của NLD thứ i.

- L_{BQT} : là lương bình quân/ngày của cả tổ.

$$L_{BQT} = (\text{Tổng tiền lương của cả tổ} / N_{CD})$$

- H_{cdi} : là hệ số lương chức danh công việc của NLD thứ i.
- K_i : là hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD thứ i.

- *Đối với bộ phận CBNV Phân xưởng:*

$$TL_i = N_{TTi} \times L_{BQX} \times H_{cdi} \times K_i$$

Trong đó:

- TL_i : tiền lương của NLD thứ i.
- N_{TTi} : là ngày công làm việc thực tế của NLD thứ i.
- L_{BQX} : là lương bình quân/ngày của cả xưởng

$$L_{BQX} = (\text{Tổng tiền lương của cả xưởng} / N_{CD})$$

- H_{cdi} : là hệ số lương chức danh công việc của NLD thứ i.
- K_i : là hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD thứ i.

- *Đối với CBNV tại các phòng/ban Công ty:*

$$TL_i = N_{TTi} \times L_{BQCT} \times H_{cdi} \times K_i$$

Trong đó:

- TL_i : tiền lương của NLD thứ i.
- N_{TTi} : là ngày công làm việc thực tế của NLD thứ i.
- L_{BQCT} : là lương bình quân/ngày của toàn công ty.

$$L_{BQCT} = (\text{Tổng tiền lương của toàn công ty} / N_{CD})$$

- H_{cdi} : là hệ số lương chức danh công việc của NLD thứ i.
- K_i : là hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD thứ i.

+ *Ngày công làm việc thực tế của người lao động thứ i (N_{TTi}):*

Được xác định thông qua kết quả chấm công hằng ngày. Do đó thời gian làm việc thực tế nhiều hay ít ảnh hưởng trực tiếp đến tiền lương NLD nhận được.

+ *Hệ số lương theo chức danh công việc của NLD thứ i* (H_{cdi}):

Được xác định dựa trên hệ thống thang bảng lương theo từng chức danh của công ty (*Xem phụ lục 02*)

+ *Hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD thứ i* (K_i):

Được xác định tương tự như bộ phận sản xuất trực tiếp (xem bảng 2.3)

Ví dụ: Anh Khuất Văn Chiến là nhân viên phòng Kinh doanh - xuất nhập khẩu; hệ số lương của anh là 3,38. Trong tháng, anh đi làm 24 ngày, được đánh giá xếp loại B do đó hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc ($K_i= 1,05$); tiền lương bình quân của công ty là 4.650.000 đồng.

Vậy tiền lương tháng anh nhận được là:

$$\begin{aligned} TL_i &= N_{TTi} \times L_{BQCT} \times H_{cdi} \times K_i \\ &= 24 \times (4.650.000/26) \times 3,38 \times 1,05 \\ &= 15.233.400 \text{ (đồng)} \end{aligned}$$

Ngoài tiền lương thời gian và tiền lương sản phẩm nhận được, NLD trong công ty còn được nhận các khoản lương khác: tiền lương tăng ca, tiền lương các ngày nghỉ lễ, phép năm,... bổ sung vào khoản thu nhập hàng tháng. Cụ thể:

▼ **Trả lương tăng ca:**

- *Đối với lao động trả lương theo thời gian:*

Công thức tính:

| | | | | | | |
|--|----------|------------------------------|----------|--------------------------------|----------|-----------------------------------|
| Tiền lương làm thêm giờ | = | Mức lương giờ | x | Số giờ làm thêm | x | Tỷ lệ % được hưởng |
|--|----------|------------------------------|----------|--------------------------------|----------|-----------------------------------|

Trong đó:

- *Mức lương giờ* được tính như sau:

$$\text{Mức lương giờ} = \frac{HSL_{CB} \times ML_{min}}{N_{CD} \times H_{CD}}$$

- *Số giờ làm thêm*: Tùy thuộc vào yêu cầu của công việc, độ gấp rút của đơn hàng, nhưng không quá 4h/ngày

- *Tỷ lệ % được hưởng*:

+ Nếu tăng ca vào ngày thường: được trả bằng 150% tiền lương của ngày làm việc bình thường

+ Nếu tăng ca vào ngày nghỉ hàng tuần: được trả bằng 200% tiền lương của ngày làm việc bình thường.

+ Nếu tăng ca vào ngày nghỉ lễ, tết: được trả bằng 300% tiền lương của ngày làm việc bình thường.

• *Đối với lao động trả lương theo sản phẩm*

Tiền lương của sản phẩm làm thêm giờ được xác định như sau:

$$TL_{SPLT} = Q_{LT} \times ĐG_{LT}$$

Trong đó:

- TL_{SPLT} : Tiền lương sản phẩm làm thêm

- Q_{LT} : Số lượng sản phẩm làm thêm

- $ĐG_{LT}$: Đơn giá tiền lương làm thêm

$$ĐG_{LT} = ĐG \times \text{Tỷ lệ \% được hưởng}$$

- $ĐG$: Đơn giá tiền lương của sản phẩm làm trong giờ tiêu chuẩn

- Tỷ lệ % được hưởng được xác định như sau:

+ Nếu tăng ca vào ngày thường: được trả bằng 150% so với đơn giá tiền lương của sản phẩm làm trong giờ tiêu chuẩn

+ Nếu tăng ca vào ngày nghỉ hàng tuần: được trả bằng 200% so với đơn giá tiền lương của sản phẩm làm trong giờ tiêu chuẩn

+ Nếu tăng ca vào ngày nghỉ lễ, tết: được trả bằng 300% so với đơn giá tiền lương của sản phẩm làm trong giờ tiêu chuẩn.

▼ Trả lương những ngày nghỉ lễ, tết, nghỉ phép,...

Công thức tính:

$$TL_{L,P,H,...} = \frac{HSL_{CB} \times ML_{\min}}{N_{CB}} \times N_{L,P,H,...}$$

Trong đó:

- $TL_{L,P,H,...}$: Tiền lương trả cho những ngày nghỉ theo quy định
- HSL_{CB} : Hệ số lương cấp bậc
- ML_{\min} : Mức lương tối thiểu của công ty
- $N_{L,P,H,...}$: Số ngày nghỉ theo quy định

Qua phân tích thực trạng tiền lương đang áp dụng tại công ty, ta thấy tiền lương của NLD được tính khá đơn giản, dễ hiểu. Tiền lương sản phẩm trực tiếp phụ thuộc vào đơn giá và số lượng sản phẩm mà cá nhân NLD hoàn thành. Từ đơn giá tiền lương, công nhân có thể tự tính được lương của mình dựa vào số sản phẩm mình làm ra trong tháng và đơn giá định trước. Do đó, việc trả lương theo hình thức này có tác dụng khuyến khích NLD tự giác trong lao động, không ngừng học hỏi kinh nghiệm, nâng cao tay nghề để nâng cao năng suất lao động.

Tiền lương chi trả cho NLD gắn liền với kết quả thực hiện công việc của NLD thông qua hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD, điều này có tác dụng khuyến khích NLD trong công ty làm việc hiệu quả, nâng cao năng suất, chất lượng trong công việc và tuân thủ các quy định về ngày công, kỷ luật của công ty đã đề ra.

Bên cạnh đó, công tác định mức lao động cũng được công ty rất chú trọng và thực hiện một cách khoa học và hợp lý. Công ty đã xây dựng định mức lao động cụ thể cho từng công đoạn và đơn giá sản phẩm của từng công đoạn được quy định rất rõ ràng và được niêm yết tại các xưởng sản xuất trước khi mã hàng được đưa vào sản xuất. Bên cạnh đó, công tác kiểm tra nghiệm thu sản phẩm được thực hiện một cách chặt chẽ và chính xác. Chính điều này đã tạo điều kiện thuận lợi để việc tính lương sản phẩm trực tiếp được chính xác và công bằng.

Tiền lương của bộ phận gián tiếp gắn liền và phụ thuộc vào tiền lương bình quân của công nhân trực tiếp sản xuất tại tổ, xưởng và toàn công ty. Qua đây ta thấy, việc trả lương cho khối gián tiếp phụ thuộc vào tiền lương bình quân của khối trực tiếp sản xuất, do đó tạo nên sự phối hợp, gắn kết chặt chẽ giữa tất cả các bộ phận để đảm bảo đạt được năng suất, chất lượng cao nhất. Điều này tạo ra sự công bằng trong việc phân phối tiền lương tại công ty.

Bên cạnh những ưu điểm đã đạt được, việc phân phối tiền lương cho NLĐ tại công ty cổ phần may Sơn Hà còn một số tồn tại:

Đối với khối lao động trực tiếp: Việc thực hiện chi trả tiền lương cho NLĐ căn cứ vào việc xác định đơn giá cấp bậc từng công đoạn và thời gian thực hiện công đoạn đó, bởi vậy trong công tác bấm giờ để đưa ra định mức thời gian chuẩn cho từng bước công việc cần phải được thực hiện một cách chính xác, đồng thời việc xác định công đoạn đó tương ứng với cấp bậc công việc nào là rất quan trọng. Bên cạnh đó, việc xác định thời gian hao phí cho mỗi bước công việc chỉ dựa vào phương pháp bấm giờ của sản phẩm may mẫu trên bộ phận may mẫu phòng Kỹ thuật, vì vậy mức được xây dựng chưa đảm bảo chính xác, thường mức đưa ra quá cao, công nhân khó có thể đạt được mức theo quy định.

Ngoài ra, việc xác định mức độ phức tạp của từng bước công việc đều dựa vào kinh nghiệm của cán bộ kỹ thuật, bố trí lao động trong dây chuyền sản xuất lại do tổ trưởng, tổ phó nên nhiều lúc phân công không đúng người đúng việc. Có những công nhân làm việc có cấp bậc cao hơn nhiều so với cấp bậc công nhân gây ảnh hưởng rất lớn tới sản phẩm làm ra. Vì vậy, việc chọn mẫu để thực hiện công tác định mức phải chọn mẫu trung bình tiên tiến, có sự kết hợp giữa phương pháp chụp ảnh và bấm giờ. Như vậy mới đảm bảo việc định mức để xác định đơn giá sản phẩm từng công đoạn không quá cao và cũng không quá thấp, điều đó sẽ tạo được động lực làm việc và phấn đấu cho NLĐ.

Việc xác định hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc được xem là cơ sở để kích thích năng suất lao động, tuy nhiên việc áp dụng hệ thống các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc đối với tất cả CBCNV trong công ty là chưa hợp lý. Bởi các công việc có tính chất khác nhau sẽ có các tiêu chí đánh giá khác nhau để đảm bảo tính công bằng và hợp lý trong công tác đánh giá.

Sự phân bổ các hệ số chức danh công việc để tính lương cho bộ phận lao động gián tiếp đôi khi còn phụ thuộc nhiều vào ý chí chủ quan của lãnh đạo xét duyệt, chưa đánh giá đầy đủ mức độ hoàn thành công việc cũng như trình độ, năng lực, chức năng, nhiệm vụ, tính trách nhiệm của các chức danh trong hệ thống, do đó cần bổ sung và hoàn thiện việc xác định hệ số chức danh công việc để đảm bảo công bằng hơn cho NLĐ.

Tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu đối với NLĐ ở mọi doanh nghiệp, tổ chức nên tiền lương cao hay thấp, có ảnh hưởng rất lớn đến thái độ cũng như năng suất làm việc của họ. Dưới đây là bảng tiền lương bình quân của Công ty cổ phần may Sơn Hà giai đoạn 2016 – 2018.

Bảng 2.5: Tiền lương bình quân tại công ty cổ phần may Sơn Hà

| Bộ phận | Năm 2016 | Năm 2017 | Năm 2018 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Khối quản lý | 15.450.000 | 15.980.000 | 16.455.000 |
| Bộ phận văn phòng | 8.675.000 | 8.950.000 | 9.500.000 |
| Bộ phận KCS | 7.250.000 | 7.700.000 | 7.950.000 |
| Bộ phận công nhân sản xuất | 6.150.000 | 6.800.000 | 7.550.000 |
| Bộ phận sửa chữa, cơ điện | 4.825.000 | 5.200.000 | 5.500.000 |
| Bộ phận bảo vệ, kho, tạp vụ, nhà bếp.. | 4.365.000 | 4.800.000 | 5.350.000 |

(Nguồn: Phòng Kế toán – tài vụ)

Nhìn chung tiền lương bình quân tại công ty may Sơn Hà giai đoạn 2016 - 2018 có sự gia tăng rõ rệt đối với tất cả các bộ phận trong công ty, điều này tạo được sức hút về mặt tài chính đối với NLĐ. So sánh mức lương này đối với lao động trong ngành và trong khu vực cho thấy mức lương này tương đối đảm bảo, có sự cạnh tranh (Số liệu nghiên cứu năm 2018 của tác giả về mức lương bình quân của công nhân sản xuất tại các doanh nghiệp trên địa bàn thị xã Sơn Tây thu được kết quả như sau: mức lương bình quân của công nhân sản xuất tại công ty may BoNa là 6 triệu đồng; công ty may Huy Hoàng là 6,5 triệu đồng, công ty sản xuất giày dép Minh Quân là 7,5 triệu đồng)

Bên cạnh đó, đối với từng bộ phận mức lương tương ứng lại khác nhau, sự chênh lệch giữa bộ phận hưởng mức lương cao nhất - khối quản lý với bộ phận hưởng lương thấp nhất cho thấy tiền lương của công ty trả cho NLD đánh giá cao yếu tố trình độ và khả năng, kinh nghiệm của NLD song vẫn đảm bảo mức tương đối với bộ phận khác để thấy được sức lao động của họ bỏ ra được trả công phù hợp. Đây là yếu tố khuyến khích NLD cố gắng hơn nữa trong công việc, phấn đấu tới một vị trí tốt hơn.

Để đánh giá mức độ hài lòng của NLD đối với vấn đề tiền lương, tác giả đã sử dụng bảng hỏi để khảo sát ý kiến của NLD (*Phụ lục 03*).

Kết quả khảo sát thu được như sau:

Bảng 2.6: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về tiền lương

Đơn vị tính: người

| STT | Nội dung | Mức độ | | | | Tổng |
|-----|--|------------------|--------|-------------|--------------|------|
| | | Hoàn toàn đồng ý | Đồng ý | Bình thường | Không đồng ý | |
| 1 | Tiền lương công ty chi trả đủ đảm bảo cuộc sống | 20 | 42 | 115 | 23 | 200 |
| 2 | Các chế độ tiền lương phù hợp với quy định của pháp luật | 50 | 100 | 45 | 5 | 200 |
| 3 | Các hình thức trả lương rõ ràng, dễ hiểu | 50 | 100 | 40 | 10 | 200 |
| 4 | Tiền lương được chi trả công bằng, tương xứng với kết quả thực hiện công việc. | 70 | 80 | 35 | 15 | 200 |
| 5 | Tiền lương được trả công khai, minh bạch | 50 | 90 | 42 | 18 | 200 |
| 6 | Tiền lương được trả đúng thời hạn | 30 | 150 | 20 | 0 | 200 |
| 7 | Hài lòng với tiền lương nhận được | 36 | 110 | 40 | 14 | 200 |

(Nguồn: Tính toán từ phiếu điều tra của tác giả - T5/2019)

Quan sát số liệu từ bảng 2.6 ta thấy phần lớn các công nhân viên trong công ty hài lòng với mức lương mà họ nhận được. Kết quả thu được có 36/200 (tương ứng với 18%) CBCNV hoàn toàn hài lòng với mức lương mà họ nhận được, có 110/200 (tương ứng với 55%) số lao động hài lòng với mức lương hiện tại, có 40/200 (tương ứng với 20%) số lao động cảm thấy chưa thực sự hài lòng và có một tỷ lệ rất nhỏ là 14/200 người (tương ứng với 7,0%) số lao động không hài lòng với mức lương nhận được khi làm việc ở công ty.

Cụ thể hơn, với nội dung đánh giá “*Tiền lương công ty chi trả đủ đảm bảo cuộc sống*”, có 20/200 số phiếu được hỏi (tương ứng với 10%) số lao động hoàn toàn đồng ý, có 42/200 (tương ứng với 21%) số lao động đồng ý, có 115/200 (tương ứng với 57,5%) số lao động đánh giá ở mức “bình thường” và vẫn có 23/200 người (tương ứng với 11,5%) đánh giá tiền lương công ty chi trả không đủ đảm bảo cuộc sống của họ. Như vậy, có thể thấy tiền lương công ty chi trả đã cơ bản đáp ứng được cuộc sống của phần lớn NLD trong công ty.

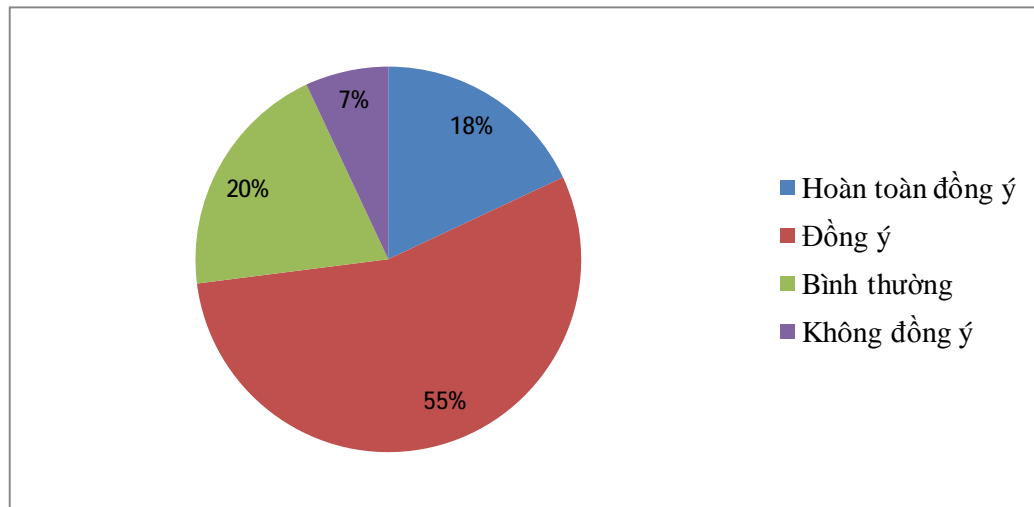
Với nội dung đánh giá “*Tiền lương được chi trả công bằng tương xứng với kết quả thực hiện công việc của người lao động*”, có 50/200 (tương ứng với 25%) CBCNV hoàn toàn đồng ý, có 80/200 (tương ứng với 40%) số lao động đồng ý với mức chi trả hiện tại của công ty; có 35/200 người (tương ứng với 17,5%) cảm thấy chưa thực sự đồng ý và chỉ có 7,5% số lao động không đồng ý với nhận định trên. Như vậy số người đánh giá các hình thức trả lương của công ty là rõ ràng, dễ hiểu đồng thời mức lương hiện nay của công ty đảm bảo tính công bằng, thỏa đáng chiếm phần lớn trong tổng số lao động toàn công ty.

Với các nội dung đánh giá khác về sự công khai, minh bạch trong trả lương, về thời hạn thực hiện trả lương,...kết quả đều nhận được sự đánh giá tích cực từ phía NLD.

Từ những phân tích trên, ta có thể thấy, phần lớn NLD đều hài lòng với mức lương nhận được từ công ty. Tỷ lệ 7% NLD không hài lòng với mức lương nhận được chiếm đa phần ở bộ phận hưởng lương thời gian bởi họ thấy tiền lương nhận được chưa tương xứng với năng lực làm việc của mình.

Nguyên nhân của thực trạng trên là do phương pháp trả lương thời gian phần lớn dựa vào thời gian NLD có mặt ở công ty, mặt khác tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc còn khá chung chung, chưa được lượng hóa cụ thể. Chính vì thế NLD sẽ cảm thấy nhàm chán và không tích cực phấn đấu trong lao động. Đây là yếu tố công ty cần xem xét để tránh lãng phí nguồn nhân lực hiện có cũng như cần xây dựng các chính sách, biện pháp thiết thực nhằm nâng cao động lực làm việc thực sự cho NLD; tạo cảm giác công bằng đối với công nhân viên để họ phấn đấu, nỗ lực hơn nữa vì lợi ích của bản thân cũng như của công ty. Đồng thời nâng cao hiệu quả công tác tiền lương nói riêng và chính sách đãi ngộ tài chính của công ty nói chung.

Biểu đồ dưới đây sẽ thể hiện rõ hơn mức độ hài lòng về tiền lương của CBCNV tại công ty cổ phần may Sơn Hà.



(Nguồn: Tính toán từ phiếu điều tra của tác giả - T5/2019)

Biểu đồ 2.1: Mức độ hài lòng của người lao động về tiền lương

2.2.3. Thực trạng đãi ngộ tài chính thông qua phụ cấp lương tại công ty cổ phần may Sơn Hà

Hiện nay công ty đang thực hiện 2 loại phụ cấp chính theo lương: Phụ cấp trách nhiệm và phụ cấp tay nghề.

- *Phụ cấp trách nhiệm*: Đây là khoản phụ cấp áp dụng nhằm trả cho những cán bộ công nhân viên nắm giữ những chức vụ, những công việc đòi hỏi có trách nhiệm cao.

Phụ cấp trách nhiệm gồm 4 mức như sau:

- + Mức 0,5: áp dụng đối với Giám đốc, Phó Giám đốc, Kế toán trưởng
- + Mức 0,3: áp dụng đối với các Trưởng phòng, Quản đốc phân xưởng
- + Mức 0,2: áp dụng đối với các Phó phòng, Phó quản đốc
- + Mức 0,1: áp dụng đối với tổ trưởng các tổ sản xuất

Mức phụ cấp này được tính như sau:

$$\mathbf{MPC = HS_{PCTN} \times ML_{min}}$$

Trong đó:

- MPC: mức phụ cấp trách nhiệm.
- HS_{PCTN} : hệ số phụ cấp trách nhiệm công việc.
- ML_{min} : mức lương tối thiểu theo quy định của Nhà nước.

Công ty quy định phụ cấp trách nhiệm được tính trong đơn giá tiền lương và hạch toán vào chi phí kinh doanh và được trả cùng kỳ lương hàng tháng.

Trên cơ sở cấp bậc, chức vụ cũng như trọng trách của cán bộ quản lý, công ty đã đưa ra những mức phụ cấp trách nhiệm khác nhau, thể hiện qua các mức hệ số phụ cấp. Tương ứng với các chức vụ từ thấp đến cao, có các hệ số phụ cấp tương ứng từ thấp đến cao. Điều này đảm bảo tính chính xác, công bằng và hợp lý. Với việc thực hiện chế độ phụ cấp trách nhiệm, công ty đã kích thích động viên người lao động đảm đương tốt trọng trách được giao, tăng thêm tinh thần trách nhiệm cho người quản lý – người giữ vai trò chủ đạo trong việc đóng góp vào sự phát triển của công ty. Cùng với phụ cấp trách nhiệm, công ty còn áp dụng phụ cấp thâm niên, điều này không chỉ thể hiện sự quan tâm của công ty tới những người đã làm việc lâu năm, trung thành với công ty mà còn tác động tới mọi thành viên trong công ty, khuyến khích họ làm việc lâu dài, gắn bó với doanh nghiệp

- *Phụ cấp tay nghề*: đây là khoản phụ cấp riêng của công ty dành cho những người lao động làm việc từ 01 năm trở lên tại công ty và tham gia thi tay nghề. Việc thực hiện phụ cấp tay nghề của công ty được thực hiện theo quy định sau: Người lao động làm việc cho công ty đủ 1 năm và vượt qua kỳ thi tay nghề do công ty tổ chức thì hưởng mức 1 của bảng cấp bậc, cứ 2 năm làm việc và qua kỳ thi thì mức phụ cấp tăng thêm 01 bậc.

Như vậy, có thể thấy công ty cổ phần may Sơn Hà đã và đang thực hiện những chế độ phụ cấp đúng với quy định của pháp luật và phù hợp với đặc điểm sản xuất – kinh doanh của công ty. Với các khoản phụ cấp mà công ty thực hiện đã cho thấy sự quan tâm của ban lãnh đạo tới công tác đãi ngộ cho NLD tại công ty. Các khoản phụ cấp đã thể hiện được tác dụng bù đắp phần nào những hao phí lao động, đồng thời góp phần tăng thêm thu nhập cho NLD. Các chế độ phụ cấp với các mức khác nhau tùy vào vị trí, chức vụ, trách nhiệm đảm nhận công việc làm tăng sự công bằng trong tính trả phụ cấp. Các mức phụ cấp đưa ra khá hợp lý và có sự điều chỉnh tăng theo thị trường chung.

Công ty cũng rất quan tâm đến công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân sự trẻ thông qua chiến lược đào tạo nguồn nhân lực trẻ, đầu tư trợ cấp kinh phí cho đào tạo cán bộ quản lý, trợ cấp tiền cho những kỹ sư, cử nhân trẻ... Với việc làm này công ty đã khuyến khích động viên được đội ngũ nhân sự trẻ tích cực học hỏi, tìm tòi, nâng cao hơn nữa trình độ tay nghề, dần trẻ hoá đội ngũ nhân sự với tác phong làm việc công nghiệp, tăng năng suất và hiệu quả lao động. Từ đó thúc đẩy sự phát triển chung của công ty trong tương lai.

Tuy nhiên, hệ thống phụ cấp của công ty còn khá đơn giản, chưa thực sự đa dạng. Công ty hoạt động trong lĩnh vực may mặc, một số công đoạn sản xuất có tính chất độc hại, nguy hiểm khá cao nhưng lại chưa có những quy định về phụ cấp độc hại - nguy hiểm dành cho NLD.

Để đánh giá mức độ hài lòng của NLD đối với chế độ phụ cấp lương tại công ty, tác giả đã sử dụng bảng hỏi để khảo sát ý kiến của NLD (*Phụ lục 03*).

Kết quả điều tra thu được như sau:

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về chế độ phụ cấp lương tại công ty

Đơn vị tính: Người

| TT | Nội dung | Mức độ | | | | Tổng |
|----|----------------------------------|------------------|--------|-------------|--------------|------|
| | | Hoàn toàn đồng ý | Đồng ý | Bình thường | Không đồng ý | |
| 1 | Chế độ phụ cấp, trợ cấp đa dạng | 18 | 45 | 110 | 27 | 200 |
| 2 | Chế độ phụ cấp lương cạnh tranh | 4 | 12 | 134 | 50 | 200 |
| 3 | Các mức phụ cấp hợp lý | 6 | 15 | 150 | 29 | 200 |
| 4 | Hài lòng về chế độ phụ cấp lương | 10 | 22 | 128 | 40 | 200 |

(Nguồn: Tính toán từ phiếu điều tra của tác giả - T5/2019)

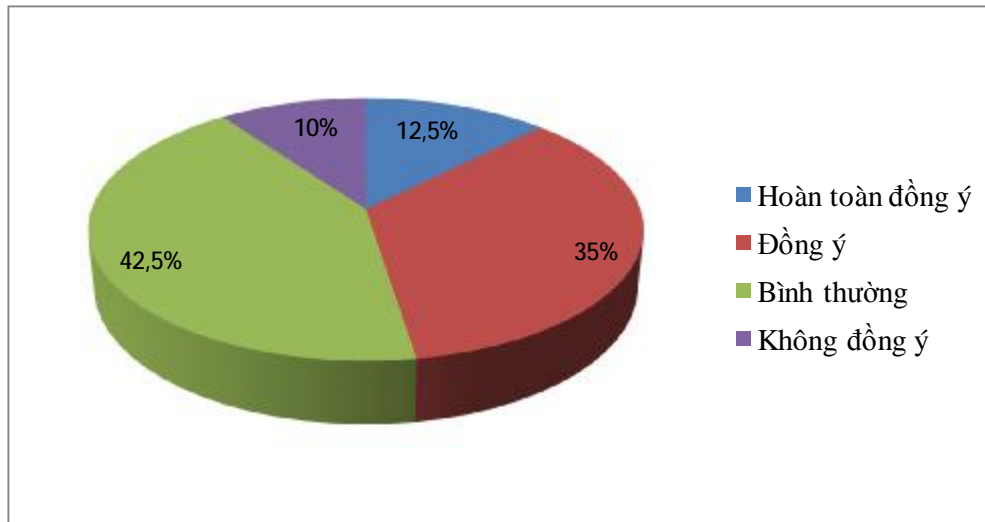
Quan sát bảng 2.7 ta thấy phần lớn các CBCNV trong công ty chưa thực sự hài lòng với chế độ phụ cấp lương mà họ nhận được. Kết quả thu được có 10/200 số phiếu được hỏi (tương ứng với 5%) số lao động hoàn toàn hài lòng với chế độ phụ cấp lương tại công ty; có 22/200 (tương ứng với 11%) số lao động hài lòng với chế độ phụ cấp lương tại công ty; có 128/200 người (tương ứng với 64%) số lao động chưa thực sự hài lòng với chế độ phụ cấp lương tại công ty, và có đến 40/200 người (tương ứng với 20%) không hài lòng về chế độ phụ cấp lương tại công ty. Cụ thể hơn:

Với nội dung đánh giá “*Chế độ phụ cấp, trợ cấp của công ty đa dạng*”, ý kiến của NLĐ được ghi nhận lại như sau: Có 18/200 (tương ứng với 9%) số lao động hoàn toàn đồng ý; có 45/200 (tương ứng với 22,5%) CBCNV đồng ý; có 110/200 (tương ứng với 55%) có ý kiến “*bình thường*” và có đến 13,5% NLĐ không đồng ý với nhận định trên. Như vậy, có thể thấy, chế độ phụ cấp, trợ cấp của công ty chưa thực sự đa dạng, do đó trong thời gian tới công ty cần xem xét, bổ sung các khoản phụ cấp, trợ cấp lương phù hợp cho NLĐ từ đó góp phần nâng cao hiệu quả chế độ phụ cấp lương nói riêng và chính sách đãi ngộ tài chính của công ty nói chung.

Với tiêu chí đánh giá “*Chế độ phụ cấp lương tại công ty đảm bảo tính cạnh tranh*”, kết quả ý kiến đánh giá của NLD như sau: Có 4/200 (tương ứng với 2%) NLD hoàn toàn đồng ý; có 12/200 (tương ứng với 6%) CBCNV đồng ý; có 134/200 người (tương ứng với 67%) đánh giá “bình thường” và có đến 50/200 (tương ứng với 25%) số lao động không đồng ý với nhận định trên. Qua đó có thể thấy các chế độ phụ cấp lương của công ty chưa có tính cạnh tranh cao, bởi kết quả khảo sát ý kiến của NLD cho thấy vẫn có tới 25% số lao động không đồng ý, trong đó bao gồm cả bộ phận lao động gián tiếp và bộ phận lao động trực tiếp. Bởi vậy, để nâng cao hiệu quả chế độ phụ cấp lương cũng như chính sách đãi ngộ tài chính tại công ty, bên cạnh những chế độ phụ cấp lương đã xây dựng công ty có thể bổ sung thêm các chế độ phụ cấp mang tính cạnh tranh trên thị trường để thu hút lao động cũng như giữ chân lao động giỏi làm việc tại công ty.

Kết quả khảo sát ý kiến NLD, cũng cho thấy có 6/200 (tương ứng với 3%) số phiếu được hỏi đánh giá hoàn toàn đồng ý với nhận định “*Các mức phụ cấp lương tại công ty là hợp lý*”; có 15/200 (tương ứng với 7,5%) CBCNV đồng ý; có 150/200 (tương ứng với 75%) đánh giá các mức phụ cấp lương tại công ty là “bình thường” và có đến 29/200 (tương ứng với 14,5%) số lao động cho rằng các mức phụ cấp tại công ty là chưa hợp lý.

Biểu đồ dưới đây biểu thị rõ hơn mức độ hài lòng của NLD về chế độ phụ cấp lương tại công ty cổ phần may Sơn Hà:



(Nguồn: Tính toán từ phiếu điều tra của tác giả - T5/2019)

Biểu đồ 2.2: Mức độ hài lòng của người lao động về chế độ phụ cấp lương

2.2.4. Thực trạng đãi ngộ tài chính thông qua tiền thưởng tại công ty cổ phần may Sơn Hà.

Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm khuyến khích người lao động khi họ hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch. Hiện nay công ty đang áp dụng các hình thức thưởng như sau:

* **Thưởng thi đua:** Căn cứ vào bảng chấm điểm và xét chọn của các bộ phận, công ty sẽ tặng thưởng tiền mặt cho các đơn vị, cá nhân đạt tiêu chuẩn.

* **Thưởng sáng kiến:** Áp dụng cho những phòng ban, cá nhân có sáng kiến hay trong việc cải tiến kỹ thuật, quy trình làm việc... và đem lại hiệu quả kinh tế cao. Mức thưởng được chia theo % của phần hiệu quả kinh tế mang lại cho công ty.

Việc gắn tiền thưởng với tỷ lệ thưởng chính là công ty đã gắn mức thưởng với kết quả hoạt động kinh doanh, với sự nỗ lực của nhân viên. Điều này khiến người lao động quan tâm đến trách nhiệm và kết quả công tác, phấn đấu nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm, đẩy mạnh hoạt động kinh doanh.

*** *Thưởng hiệu suất đạt định mức 10 ngày đầu chuyên***

Sau 10 ngày kể từ khi bắt đầu vào chuyên, tổ đạt định mức khoán theo định mức của phòng kỹ thuật tương ứng mức tiền sản phẩm bình quân 10 ngày đầu chuyên = 138.000 đồng/chuyên/ngày thực tế của tổ. Mức chi thưởng hiệu suất cho tổ là: 1.000.000 đồng/tổ lớn; 520.000 đồng/tổ nhỏ.

Điều kiện:

- Trong các ngày tiếp theo mức lương của tổ không được giảm đi
- Sản phẩm ra chuyên tính lương đã qua KCS (kiểm tra chất lượng sản phẩm)
- Chỉ áp dụng cho các tổ bắt đầu vào mã hàng mới (Do các mã hàng mới, công nhân sản xuất chưa quen tay nên năng suất thông thường không cao như các mã hàng cũ)

*** *Thưởng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ hàng tháng***

• *Hình thức thứ nhất:* Thưởng hiệu suất cho 1 quản đốc hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ nhất (xét từ cao xuống thấp), mức chi: 800.000 đồng/người

Tiêu chuẩn xét thưởng như sau::

- + Đảm bảo mức tiền lương sản phẩm bình quân của công nhân may đạt: 4.600.000đ/người trở lên (trong đó không có tổ nào đạt dưới 4.250.000đ)
- + Không bị lập biên bản về chất lượng sản phẩm
- + Hàng hóa không phải đi máy bay (thông thường hàng hóa sẽ được vận chuyển bằng đường tàu, tuy nhiên trong thời gian sản xuất nếu không đảm bảo ổn định số lượng công nhân trong chuyên hoặc tiến độ sản xuất quá chậm,...thì hàng hóa bắt buộc phải vận chuyển bằng máy bay để kịp giao hàng cho khách)
- + Không vi phạm khách kiểm (Không bị khách hàng trả lại do lỗi sản phẩm).

• *Hình thức thứ hai:* Chi tiền thưởng hiệu suất cho 2 phó quản đốc hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ (xét từ cao xuống thấp), mức chi: 500.000 đồng/người

Tiêu chuẩn xét thưởng như sau:

+ Đảm bảo mức tiền lương sản phẩm bình quân của công nhân may trong khu vực mình quản lý: 4.450.000đ/người trở lên (Trong đó không có tổ nào đạt dưới 4.250.000đ)

- + Không bị lập biên bản về chất lượng sản phẩm
- + Hàng hóa không phải đi máy bay
- + Không vi phạm khách kiểm

• *Hình thức thứ ba:* Chi tiền thưởng hiệu suất cho 03 bản quản lý hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ (Xét từ cao xuống thấp), mức chi: 800.000đ/tổ

Tiêu chuẩn xét thưởng như sau::

+ Tiền lương sản phẩm bình quân của tổ phải đạt trên 4.300.000đ/người

- + Đạt thưởng hiệu suất ít nhất 2 lần/ tháng
- + Tổ không bị lập biên bản về chất lượng
- + Tổ không vi phạm công tác kiểm tra nhà máy
- + Tổ chức thực hiện tốt tiêu chuẩn 5S (Sạch sẽ - Sàng lọc- Sẵn sàng - Sắp xếp - Săn sóc)

• *Hình thức thứ tư:* Chi tiền thưởng cho 10 công nhân may hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, mức chi: 150.000 đồng/người

Tiêu chuẩn xét thưởng như sau:

+ Là công nhân may trực tiếp trong chuyên đạt mức tiền lương sản phẩm bình quân tính từ cao xuống nhưng ít nhất phải đạt bình quân 6.350.000đ/ người

- + Đảm bảo 100% ngày công làm việc
- + Không vi phạm quy định khách kiểm
- + Không vi phạm nội quy quy chế của công ty

*** *Thưởng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ hàng năm***

Kết thúc năm công tác, căn cứ vào kết quả thu nhập và thành tích của cá nhân, tập thể, công ty sẽ duyệt chi thưởng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ năm cho 01 quản đốc, 02 phó quản đốc, 03 ban quản lý tổ may, 01 tổ trưởng tổ cắt và 15 công nhân (gồm 12 công nhân may, 1 công nhân cắt, 1 công nhân là hoàn thiện, 1 công nhân đóng gói) được xét duyệt trong danh sách cán bộ - công nhân lao động giỏi hàng năm.

Mức chi cụ thể như sau:

- + 01 quản đốc phân xưởng: 5.000.000 đồng
- + 02 phó quản đốc phân xưởng: xếp thứ nhất: 3.500.000 đồng, xếp thứ hai: 2.500.000 đồng
- + 01 tổ trưởng tổ cắt: 1.000.000 đồng+ 15 công nhân xuất sắc: 800.000 đồng (gồm 12 công nhân may, công nhân cắt, 1 công nhân là hoàn thiện, 1 công nhân đóng gói/3 phân xưởng).

*** *Thưởng hiệu suất năng suất hàng tháng***

- *Điều kiện xét thưởng như sau:*

Trong tháng, sản phẩm của tổ/ bộ phận không bị tái chế gây thiệt hại và đảm bảo tiến độ giao hàng – hàng hóa không bị đi máy bay.

- *Cách xác định tiền thưởng hiệu suất năng suất tháng*

- Cơ sở: Lấy mức tiền sản phẩm khoán của đơn vị tổ sản xuất (bộ phận) làm cơ sở

- Công thức tính:

$$\begin{array}{l} \text{Tiền thưởng} \\ \text{hiệu suất} \\ \text{năng suất} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Số tiền} \\ \text{sản phẩm} \\ \text{vượt năng suất} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Tỷ lệ \%} \\ \text{hưởng} \\ \text{theo quy định} \end{array}$$

Trong đó:

+ *Số tiền sản phẩm vượt năng suất* = Quỹ tiền sản phẩm của tổ - Tiền lương khoán của tổ (bộ phận)

Quỹ tiền sản phẩm của tổ: Là khoản tiền sản phẩm của tổ đạt được trong tháng tính theo đơn giá sản phẩm được phê duyệt.

Tiền lương khoán của tổ: Là tiền sản phẩm khoán của tổ may, tổ cắt, đóng gói, thu hóa (kiểm tra sản phẩm cuối cùng),... Mức tiền lương khoán cho các tổ được quy định cụ thể như sau:

- Tổ may: 190.000.000đ/tổ/tháng
- Tổ cắt tính theo số lao động thực tế: 4.530.000đ/người/tháng
- Tổ đóng gói: tính theo số lao động thực tế: 3.730.000đ/người/tháng
- Tổ thu hóa phân xưởng: tính theo số lao động thực tế: 4.000.000đ/người/tháng

+ *Tỷ lệ % hưởng*: Do ban lãnh đạo công ty quyết định căn cứ vào khả năng tài chính của công ty, kết quả sản xuất kinh doanh và một phần kinh phí được trích từ 10% quỹ lương, thưởng từ các hoạt động sản xuất - kinh doanh của công ty đồng thời căn cứ vào tỷ lệ đạt được mức của công nhân trong các năm trước, từ đó lãnh đạo công ty đưa ra các mức phù hợp.

Tỷ lệ hưởng quy định cho số tiền vượt của từng công đoạn sản xuất được quy định ở bảng sau:

Bảng 2.8: Tỷ lệ hưởng quy định cho số tiền vượt của từng công đoạn sản xuất

| STT | Khu vực sản xuất | Tỷ lệ hưởng (%) |
|-----|--|-----------------|
| | Tổ may | |
| 1 | Vượt dưới 20.000.000đ | 18 |
| 2 | Vượt từ 20.000.000đ à 46.000.000 | 20 |
| 3 | Vượt trên 46.000.000 | 22 |
| | (Đối với tổ 17(A, B+ 18A,B), mức khoán bằng 50%) | |
| | Tổ cắt | |
| 1 | Vượt dưới 10.000.000đ | 18 |
| 2 | Vượt từ 10.000.000 đ à 23.000.000đ | 20 |
| 3 | Vượt trên 23.000.000đ | 22 |
| | (Đối với tổ cắt 3 mức tiền vượt tính bằng 75%) | |
| | Tổ hoàn thành | |
| 1 | Vượt dưới 2.000.000 | 18 |
| 2 | Vượt từ 2.000.000 à 4.600.000 | 20 |
| 3 | Vượt trên 4.600.000 | 22 |
| | (Đối với tổ đóng gói 3 mức tiền vượt bằng 75%) | |
| | Tổ thu hóa phân xưởng | |
| 1 | Vượt dưới 4.300.000đ | 18 |
| 2 | Vượt từ 4.300.00đ à 6.300.000đ | 20 |
| 3 | Vượt trên 6.300.000đ | 22 |
| | (Đối với nhóm thu hóa phân xưởng may III mức tiền vượt tính 75%) | |

(Nguồn: Phòng Tổ chức - hành chính)

*** Thưởng chuyên cần tháng, năm:**

Đây là khoản thưởng hàng tháng, cuối năm nhằm đánh giá mức độ chuyên cần và ý thức làm việc của NLĐ. Thưởng chuyên cần được đánh giá theo mức A, B, C. Nếu là thưởng chuyên cần theo tháng, xếp loại A thưởng 700.000 đồng/tháng, loại B thưởng 500.000 đồng/tháng, loại C thưởng 300.000 đồng/tháng. Thưởng chuyên cần năm mức thưởng được dựa trên tình

hình hoạt động của công ty, do đó có tác dụng kích thích NLD làm việc cố gắng và đạt năng suất, hiệu quả làm việc cao hơn.

Như trên có thể thấy công ty cổ phần may Sơn Hà đang áp dụng khá nhiều hình thức thưởng khác nhau, không những đáp ứng được nhu cầu của CBCNV về ổn định thu nhập mà còn kịp thời động viên kích thích NLD làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì công ty, đồng thời 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...

Các hình thức thưởng của công ty khá đa dạng, tuy nhiên mới chỉ dừng lại ở các chế độ thưởng thông thường và phổ biến như các công ty khác, chưa có nhiều chính sách thưởng khác biệt như: thưởng đột xuất, thưởng nóng cho những phân xưởng/ phòng ban hoàn thành xuất sắc, trước thời hạn; thưởng cho việc tìm kiếm đơn hàng mới;...do đó chưa thực sự tạo động lực mạnh cho NLD trong công ty.

Qua kết quả phỏng vấn trực tiếp NLD trong công ty cho thấy hình thức trả thưởng hiệu suất đạt định mức 10 ngày đầu chuyên, thưởng hiệu suất năng suất tháng và thưởng thi đua là các hình thức thưởng mà công ty đang áp dụng tác động nỗ lực nhiều nhất đến động lực làm việc của NLD. Các hình thức trả thưởng trên công bằng, khách quan, có thành tích tốt thì mới có thưởng, và có sự thi đua giữa các cá nhân, các tổ do đó kích thích trực tiếp tới động lực làm việc của NLD. Bên cạnh đó thì hình thức thưởng vào các dịp lễ, tết của công ty ít có tác động nỗ lực tới động lực làm việc của NLD vì đối tượng nào cũng được nhận, mức hưởng thì như nhau, cố định cho từng đối tượng.

Để đánh giá mức độ hài lòng của NLD đối với vấn đề tiền thưởng, tác giả đã sử dụng bảng hỏi để khảo sát ý kiến của NLD (*Phụ lục 03*).

Kết quả điều tra bảng hỏi thu được như sau:

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về chế độ tiền thưởng

Đơn vị tính: người

| STT | Câu hỏi | Mức độ | | | | Tổng |
|-----|--|------------------|--------|-------------|--------------|------|
| | | Hoàn toàn đồng ý | Đồng ý | Bình thường | Không đồng ý | |
| 1 | Nắm rõ các hình thức thưởng | 10 | 62 | 107 | 21 | 200 |
| 2 | Điều kiện, tiêu chí xét thưởng hợp lý | 20 | 98 | 50 | 32 | 200 |
| 3 | Thời gian thưởng kịp thời, cập nhật | 15 | 100 | 65 | 20 | 200 |
| 4 | Mức thưởng hợp lý, tạo động lực lao động | 25 | 90 | 70 | 15 | 200 |
| 5 | Chính sách thưởng công bằng và thỏa đáng | 12 | 67 | 105 | 16 | 200 |
| 6 | Chính sách thưởng khuyến khích tinh thần làm việc tích cực của CBCNV | 25 | 73 | 60 | 42 | 200 |
| 7 | Hài lòng về cách tính trả thưởng | 22 | 120 | 40 | 18 | 200 |

(Nguồn: Tính toán từ phiếu điều tra của tác giả - T5/2019)

Theo kết quả khảo sát, ta thấy rằng đa số NLD đều cảm thấy hài lòng về cách tính trả thưởng tại công ty. Kết quả thu được có 22/200 người (tương ứng với 11%) đánh giá là hoàn toàn hài lòng với cách tính trả thưởng của công ty; có 120/200 (tương ứng với 60%) số lao động đánh giá hài lòng; có 40/200 người (tương ứng với 20%) đánh giá “bình thường” và chỉ có 18/200 người (tương ứng với 9%) số lao động chưa hài lòng về các chế độ thưởng tại công ty. Điều này phản ánh chính sách thưởng hiện nay của công ty đã đáp ứng được nhu cầu của đại bộ phận NLD, chỉ có một tỷ lệ khá thấp NLD đánh

giá chính sách thưởng chưa thực sự hợp lý, chưa tạo động lực, kích thích họ trong lao động - sản xuất.

Đánh giá chưa hài lòng chủ yếu là một số lao động tại bộ phận hưởng lương thời gian, họ cho rằng hình thức thưởng đối với bộ phận gián tiếp còn khá ít. Mặt bằng chung của hình thức thưởng chỉ chú trọng đến vật chất đang còn thiếu về mặt tinh thần như là các hình thức biểu dương, khen ngợi trước tập thể. Đây cũng là hạn chế còn tồn đọng trong chính sách trả thưởng của công ty, bởi không phải NLD nào cũng có mong muốn là được nhận những giá trị vật chất, có rất nhiều NLD họ mong muốn được khẳng định mình trong tổ chức. Bởi vậy công ty cần phải xem xét và điều chỉnh lại các hình thức trả thưởng sao cho phù hợp hơn.

Với nội dung đánh giá “*mức thưởng của công ty hợp lý, góp phần tạo động lực lao động*”, kết quả khảo sát ý kiến của NLD như sau: có 25/200 số phiếu được hỏi (tương ứng với 12,5%) đánh giá hoàn toàn đồng ý; có 90/200 người (tương ứng với 45%) đồng ý với các mức thưởng của công ty; có 70/200 người (tương ứng với 35%) đánh giá “bình thường” và chỉ có 15/200 (tương ứng với 7,5%) số lao động đánh giá không đồng ý.

Với chỉ tiêu đánh giá “*Chính sách thưởng công bằng và thỏa đáng*” kết quả thu được như sau: có 12/200 người (tương ứng với 6%) số lao động đánh giá là hoàn toàn đồng ý; có tới 67/200 (tương ứng với 33,5%) số lao động đánh giá là đồng ý; có 105/200 người (tương ứng với 52,5%) đánh giá là “bình thường” và vẫn có 16/200 (tương ứng với 8%) số lao động đánh giá chính sách thưởng của công ty chưa công bằng và thỏa đáng. Như vậy, có thể thấy các chính sách thưởng của công ty đã đảm bảo tính công bằng, tiền thưởng được trả tương xứng với những đóng góp, nỗ lực của NLD trong thực hiện công việc. Điều đó thể hiện qua đánh giá tích cực từ phần lớn lao động trong công ty.

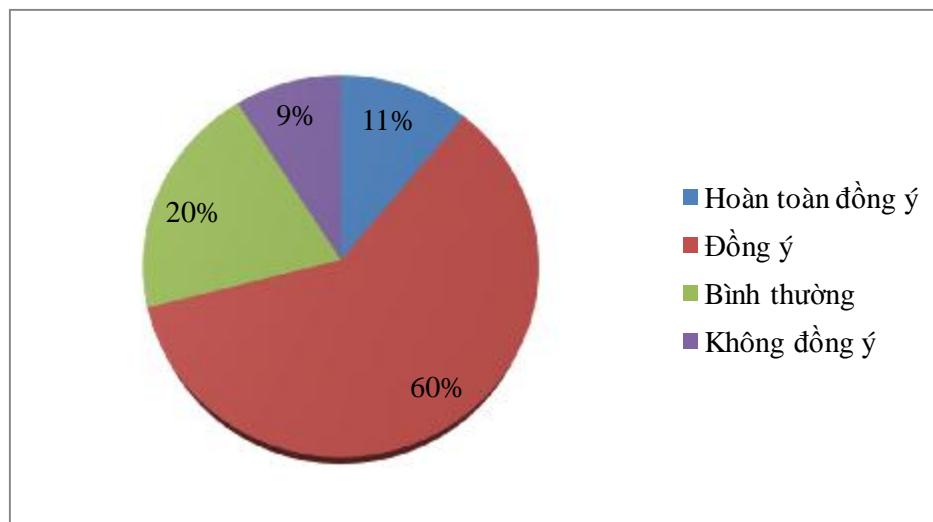
Với nội dung đánh giá “*Chính sách thưởng khuyến khích tinh thần làm việc tích cực của CBCNV*” kết quả thu được như sau: có 25/200 người (tương ứng với 12,5%) số lao động đánh giá là hoàn toàn đồng ý; có tới 73/200 (tương ứng với 36,5%) số lao động được hỏi đánh giá là đồng ý; có 60/200 người (tương ứng với 30%) đánh giá là “bình thường” và vẫn có tới 42/200

(tương ứng với 21%) số lao động đánh giá là chính sách thưởng của công ty chưa khuyến khích tinh thần làm việc tích cực của CBCNV.

Với các nội dung đánh giá về thời gian xét thưởng; điều kiện, tiêu chí xét thưởng; mức thưởng của công ty,... cũng nhận được sự đánh giá khá tích cực từ phần lớn NLĐ trong công ty.

Điều đó cho thấy tuy các chính sách thưởng của công ty đã đáp ứng nhu cầu của phần lớn NLĐ trong công ty, nhưng chưa thực sự tạo động lực triệt để, do đó thời gian tới công ty cần bổ sung, chỉnh sửa những chính sách và đưa ra các giải pháp thiết thực nhằm thúc đẩy mạnh mẽ động lực của NLĐ thông qua các chế độ thưởng.

Biểu đồ dưới đây sẽ thể hiện rõ hơn mức độ hài lòng của CBCNV về tiền thưởng tại công ty cổ phần may Sơn Hà.



(Nguồn: Tính toán từ phiếu điều tra của tác giả - T5/2019)

Biểu đồ 2.3: Mức độ hài lòng của người lao động về tiền thưởng

2.2.5. Thực trạng đãi ngộ tài chính thông qua phúc lợi và các đãi ngộ tài chính khác tại công ty cổ phần may Sơn Hà

*** Phúc lợi bắt buộc:**

Công ty bảo đảm ký kết hợp đồng lao động và thực hiện đầy đủ các chế độ Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho NLĐ. Công ty đóng bảo hiểm xã hội cho 100% NLĐ thuộc biên chế chính thức và NLĐ hợp

đồng đã ký hợp đồng lao động từ 3 tháng trở lên theo quy định của pháp luật hiện hành:

- Bảo hiểm xã hội: Công ty trích nộp 17,5%; NLD trích nộp 8%
- Bảo hiểm y tế: Công ty trích nộp 3%; NLD trích nộp 1,5%
- Bảo hiểm thất nghiệp: Công ty trích nộp 1%; NLD trích nộp 1%

Tỷ lệ trích nộp trên của công ty và NLD sẽ được thay đổi khi có sự điều chỉnh của Nhà nước.

Khi ốm đau, NLD được khám bệnh và điều trị tại các cơ sở y tế theo chế độ bảo hiểm y tế và được thanh toán tiền BHXH theo quy định của Luật BHXH.

Về quy định nghỉ phép năm, công ty thanh toán tiền phép năm cho NLD như sau:

- Người lao động được nghỉ 12 ngày/năm đối với nhóm công việc bình thường; 14 ngày/năm đối với nhóm công nhân may và cứ 05 năm sẽ được nghỉ thêm 01 ngày.

- Khi NLD nghỉ phép tiền phép được thanh toán ngay cùng kỳ lương. Những ngày phép chưa nghỉ hết số ngày nghỉ hàng năm vì các lý do khác đối với người lao động có thời gian làm việc từ trên 6 tháng thì tiền lương sử dụng tính tiền phép là tiền lương bình quân theo hợp đồng lao động của 6 tháng liền kề trước khi người sử dụng lao động tính tiền trả phép. Đối với người lao động có thời gian làm việc dưới 6 tháng thì tiền lương dùng tính phép của những ngày chưa nghỉ hết là bình quân theo hợp đồng lao động của toàn bộ số tháng làm việc.

* Phúc lợi tự nguyện:

Cán bộ công nhân lao động trong công ty được hưởng các quyền lợi sau từ quỹ phúc lợi của công ty:

Hàng năm, vào các dịp đặc biệt như kỷ niệm ngày thành lập công ty hoặc vào các ngày lễ của đất nước như Ngày quốc tế lao động,... công ty thường tổ chức các chương trình văn nghệ, giao đấu bóng đá, cầu lông và thành lập đội tuyển của công ty để giao lưu, thi đấu với các tổ chức xung quanh địa bàn thị xã Sơn Tây.

NLĐ làm việc trong công ty từ 5 năm trở lên được mua cổ phần tại công ty với giá ưu đãi và trở thành cổ đông của công ty điều đó khiến cho NLĐ sẽ cố gắng làm việc và có trách nhiệm hơn vì họ đã trở thành “đồng sở hữu” của công ty.

Hàng năm công ty cũng tổ chức cho cán bộ, nhân viên đi tham quan, nghỉ mát từ 2- 3 ngày, vào giai đoạn từ tháng 6 đến tháng 8. Do đặc điểm sản xuất bởi vậy công ty tổ chức đi theo đợt, theo bộ phận và phân xưởng. Điều này không những giúp cho NLĐ khoảng thời gian để thư giãn, nghỉ ngơi mà còn tạo sự giao lưu, hiểu biết giữa những NLĐ và gia đình NLĐ với nhau, tạo cơ hội cho NLĐ và gia đình của họ có cơ hội giao lưu với các lãnh đạo từ đó giúp tạo lập tình cảm gắn bó giữa những NLĐ trong tổ chức, đồng thời công ty cũng có thể hiểu được tâm tư nguyện vọng của NLĐ và có thể đáp ứng một cách tốt nhất nhu cầu của họ.

Ngoài các khoản phúc lợi trên, công ty còn áp dụng phụ cấp ăn trưa đối với lao động làm từ 8h/ngày công, mức phụ cấp ăn trưa hiện nay là 20.000đ/bữa. Phụ cấp điện thoại đối với lao động thuộc khối quản lý, mức phụ cấp là 300.000đ/tháng hay các khoản trợ cấp như: Trợ cấp ốm đau, trợ cấp thai sản, chế độ tử tuất,... Bên cạnh đó, NLĐ trong công ty còn được hưởng các chế độ y tế như: cấp phát thuốc khi ốm đau, tai nạn, được chi trả 80% chi phí khám chữa bệnh khi có xác nhận của cơ sở y tế.

Hàng năm công ty trích lập 2% trên tổng số tiền lương thực tế phải trả cho nhân viên để hình thành kinh phí công đoàn theo đúng quy định của Nhà nước, trong đó 1% tính vào tiền lương thực tế của NLĐ phải nộp, 1% doanh nghiệp chi trả và tính vào chi phí kinh doanh. Toàn bộ kinh phí công đoàn được trích 1% nộp lên cơ quan Công đoàn cấp trên, 1% được giữ lại để chi cho các hoạt động đại hội công đoàn tại công ty, mua quà thăm hỏi khi nhân viên ốm đau, gia đình có việc hiếu, hỷ... nhằm chăm lo quyền lợi cho NLĐ. Các mức chi cụ thể như sau:

+ Chi thăm hỏi các cán bộ đoàn viên khi ốm đau, thai sản, gia đình có việc hiếu (bố, mẹ bên vợ, bên chồng, bản thân vợ - chồng), khi có cán bộ cưới hỏi.

+ Chi trợ cấp khó khăn thường xuyên, đột xuất để thăm hỏi, giúp đỡ các gia đình cán bộ đoàn viên gặp khó khăn hoạn nạn, do tai nạn, do bão lụt, hoặc bất trắc gây tổn thất lớn về sức khỏe và tài sản. Căn cứ nguồn chi, Ban chấp hành tự xây dựng định mức chi nhưng tổng số chi trong năm không vượt quá 40% nguồn chi còn lại của công đoàn cơ sở.

Cụ thể, một số khoản chi như sau: Tết dương lịch: 300.000 đồng/người; Ngày 30/4, 01/05: 200.000/người; Quốc khánh 02/09: 200.000/người; Sinh nhật CBCNV: 200.000 đồng/người; Cán bộ đoàn viên công đoàn kết hôn: 500.000 đồng/người; Thăm hỏi CBCNV ốm đau, phẫu thuật, tai nạn: Từ: 300.000 - 500.000 đồng/người (tùy theo hoàn cảnh) + chi phí mua quà: 100.000 đồng/người, ...

Qua những chính sách trên, có thể thấy công ty đã có sự quan tâm đến các chế độ phúc lợi cho NLD. Các chế độ phúc lợi bắt buộc đều được thực hiện nghiêm túc, rõ ràng đúng với quy định của pháp luật. Ngoài ra, công ty còn xây dựng một hệ thống phúc lợi tài chính thể hiện sự quan tâm của tổ chức, không chỉ đối với NLD đang làm việc, cống hiến cho doanh nghiệp mà còn đối với những người thân của họ. Điều đó đã tạo động lực giúp NLD làm việc hăng say, tích cực, cống hiến hết mình, từ đó đưa tổ chức ngày càng phát triển.

Bên cạnh những mặt tích cực, chế độ phúc lợi hiện đang áp dụng tại công ty còn một số điểm hạn chế. Các chế độ phúc lợi chưa thực sự đa dạng và gắn bó thiết thực với đời sống NLD, chưa tạo được sự cạnh tranh với các doanh nghiệp trên địa bàn.

Để xem xét mức độ hài lòng đối với chế độ phúc lợi tại công ty, tác giả cũng đã tiến hành khảo sát ý kiến của NLD (*Phụ lục 03*)

Kết quả thu được như sau:

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về chế độ phúc lợi tài chính

Đơn vị tính: người

| STT | Câu hỏi | Mức độ | | | | Tổng |
|-----|---|------------------|--------|-------------|--------------|------|
| | | Hoàn toàn đồng ý | Đồng ý | Bình thường | Không đồng ý | |
| 1 | Chính sách phúc lợi thể hiện sự quan tâm chu đáo đến người lao động | 20 | 92 | 77 | 11 | 200 |
| 2 | Chính sách phúc lợi rõ ràng và được thực hiện đầy đủ | 9 | 26 | 143 | 22 | 200 |
| 3 | Chính sách phúc lợi hữu ích và hấp dẫn | 7 | 28 | 140 | 25 | 200 |
| 4 | Hài lòng về các chế độ phúc lợi của công ty | 10 | 60 | 102 | 28 | 200 |

(Nguồn: Tính toán từ phiếu điều tra của tác giả - T5/2019)

Kết quả khảo sát ý kiến của NLD về chế độ phúc lợi tài chính của công ty cho thấy, tỷ lệ NLD hoàn toàn hài lòng với chế độ phúc lợi tại công ty chiếm 10/200 người (tương ứng với 5%), tỷ lệ NLD hài lòng chiếm 60/200 (tương ứng với 30%); tỷ lệ CBCNV đánh giá “bình thường” chiếm 102/200 (tương ứng với 51%) và vẫn có tới 28/200 (tương ứng với 14%) số lao động cảm thấy không hài lòng. Tuy tỷ lệ NLD hài lòng với chế độ phúc lợi của công ty là tương đối cao nhưng vẫn còn có nhiều người đánh giá ở mức độ “bình thường” và một phần nhỏ lao động không hài lòng, điều này cho thấy chính sách của công ty vẫn chưa thực sự đa dạng, thiết thực để tạo được sự ủng hộ từ phía NLD.

Cũng theo kết quả tổng hợp và phân tích số liệu khảo sát điều tra bảng hỏi, có tới 42/50 số phiếu của khối lao động gián tiếp hài lòng với chế độ

phúc lợi của công ty, có 100/150 số phiếu của khối lao động trực tiếp họ đánh giá là công ty đã quan tâm tới đời sống của nhân viên. Kết quả này cho thấy công ty đã làm khá tốt chế độ phúc lợi đối với khối lao động gián tiếp. Tuy nhiên có 14% số lao động đánh giá ở mức là chưa hài lòng với chế độ phúc lợi của công ty, họ đánh giá rằng công ty chưa quan tâm nhiều tới đời sống của NLD, theo kết quả phân tích khảo sát điều tra thì chủ yếu là khối lao động trực tiếp nằm trong số lượng này.

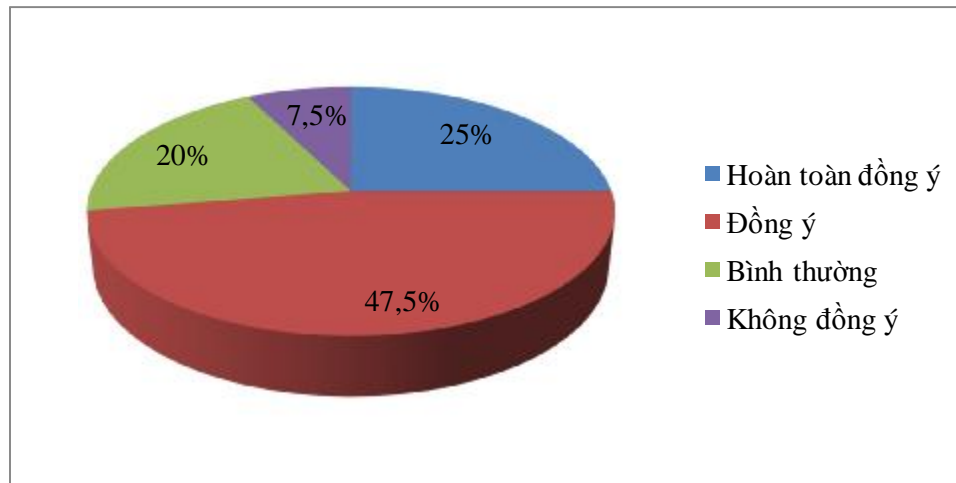
Thực trạng trên chứng tỏ công ty chưa có chế độ phúc lợi tốt đối với khối lao động trực tiếp, thể hiện ở chỗ công ty chỉ áp dụng những chính sách phúc lợi bắt buộc theo quy định cho khối lao động trực tiếp, chứ không có thêm những chính sách phúc lợi khác đối với khối lao động này như: công ty chưa tổ chức các hoạt động văn hóa thể thao, thăm quan, du lịch,... cho khối lao động trực tiếp, họ chỉ biết đến làm hết giờ rồi ra về. Do đó, công ty cần phải xem xét và điều chỉnh chính sách phúc lợi để tạo động lực cho khối lao động trực tiếp và tiếp tục phát huy hơn nữa chính sách phúc lợi cho khối lao động gián tiếp để chế độ phúc lợi thực sự tác động lớn đến động lực làm việc của NLD.

Với tiêu chí đánh giá “*chính sách phúc lợi của công ty thể hiện sự quan tâm chu đáo đến NLD*”, kết quả nhận được là: có 20/200 (tương ứng với 10%) số lao động đánh giá là hoàn toàn đồng ý; có tới 92/200 (tương ứng với 46%) số lao động được hỏi đánh giá là đồng ý; có 77/200 người (tương ứng với 38,5%) đánh giá là “bình thường” và chỉ có 11/200 (tương ứng với 5,5%) số lao động đánh giá là chính sách phúc lợi của công ty chưa thể hiện sự quan tâm chu đáo đến NLD.

Với nội dung đánh giá “*Chính sách phúc lợi của công ty rõ ràng và được thực hiện đầy đủ*”, kết quả thu được cho thấy: Có 9/200 (tương ứng với 4,5%) số phiếu được hỏi hoàn toàn đồng ý, có 26/200 (tương ứng với 4,5%) số phiếu được hỏi đánh giá đồng ý; có 143/200 (tương ứng với 71,5%) người đánh giá “bình thường” và vẫn có tới 22/200 (tương ứng với 11%) cho rằng chính sách phúc lợi của công ty chưa rõ ràng và chưa được thực hiện đầy đủ. Với nội dung “*Chính sách phúc lợi của công ty hữu ích và hấp dẫn*”, có 7/200 người (tương ứng với 3,5%) đánh giá hoàn toàn đồng ý, có 28/200

(tương ứng với 14%) số lao động đánh giá đồng ý, có 140/200 (tương ứng 12,5%) số lao động cho rằng chính sách phúc lợi tại công ty chưa thực sự hữu ích và hấp dẫn và vẫn có tới 25/200 (tương ứng với 12,5%) CBCNV đánh giá chính sách phúc lợi của công ty chưa hữu ích và hấp dẫn.

Biểu đồ dưới đây sẽ thể hiện rõ hơn mức độ hài lòng của CBCNV về chế độ phúc lợi tại công ty cổ phần may Sơn Hà.



(Nguồn: Tính toán từ phiếu điều tra của tác giả - T5/2019)

Biểu đồ 2.4: Mức độ hài lòng của người lao động về chế độ phúc lợi

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà

2.3.1. Quan điểm, triết lý về đãi ngộ tài chính của công ty

Mục tiêu mà ban lãnh đạo công ty đặt ra là tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh, xây dựng các chính sách về đãi ngộ tài chính một cách hợp lý nhằm mục đích khuyến khích NLD tích cực làm việc, nâng cao hiệu quả công việc và gắn bó lâu dài với công ty, coi công ty là ngôi nhà thứ hai của mình.

Chính việc luôn coi NLD là cốt lõi của doanh nghiệp, là nền tảng cho sự phát triển của doanh nghiệp, lãnh đạo công ty đã rất quan tâm đến việc đảm bảo cuộc sống cho NLD. Ban lãnh đạo công ty coi đãi ngộ như một khoản đầu tư cho sự phát triển và luôn sẵn sàng đầu tư về đãi ngộ tài chính để mang lại hiệu quả cao nhất. Do đó, công ty thường xuyên quan tâm đến việc xây dựng hình thức trả lương hợp lý, xây dựng các hình thức thưởng, mức

thường đa dạng cũng như đưa ra các chương trình phúc lợi cạnh tranh, phù hợp với đặc điểm, tình hình sản xuất kinh doanh của công ty.

Với đặc thù hoạt động trong lĩnh vực may mặc, phần lớn lao động là nữ, bên cạnh việc đảm bảo chi trả tiền lương thỏa đáng cho NLĐ, công ty còn quan tâm, chia sẻ, xây dựng những chính sách phúc lợi thiết thực để NLĐ yên tâm khi làm việc tại công ty như: linh hoạt hơn về thời gian làm việc đối với lao động nữ mang thai hoặc có con nhỏ, lao động nữ được khám chuyên khoa phụ sản hàng năm, được hỗ trợ chi phí gửi trẻ,...

Bên cạnh đó, công ty cũng chủ trương xây dựng chính sách nâng bậc lương hàng năm cho NLĐ, thường xuyên đưa ra các chương trình thưởng, tổ chức các cuộc thi tay nghề, thi nâng bậc nhằm giúp NLĐ có cơ hội được giao lưu, học hỏi lẫn nhau cũng như nâng cao kỹ năng, trình độ chuyên môn trong thực hiện công việc từ đó góp phần tạo động lực, nâng cao năng suất lao động trong toàn công ty.

Công ty cũng có chủ trương, quan điểm quản trị là phải thu hút được nhân tài vào làm việc trong công ty, họ sẽ có chính sách đãi ngộ rất lớn cho những lao động tài năng, thậm chí trả cao hơn nhiều so với giá công của loại lao động đó trên thị trường.

Trong thời gian tới, công ty mở rộng hơn hoạt động xuất khẩu hàng hóa ra nhiều nước trên thế giới do đó việc trao đổi, ký kết hợp đồng với các đối tác nước ngoài sẽ được thực hiện thường xuyên hơn. Bởi vậy công ty chủ trương sẽ đưa ra chế độ đãi ngộ cao cũng như có nhiều chính sách phúc lợi ưu tiên cho những lao động giỏi ngoại ngữ khi tuyển dụng vào công ty.

Có thể thấy, quan điểm, triết lý về đãi ngộ tài chính của công ty cổ phần may Sơn Hà luôn có sự gắn kết về lợi ích giữa cả công ty và NLĐ, hiệu quả sản xuất kinh doanh đi đôi với nâng cao thu nhập, cải thiện đời sống của NLĐ. Nhận thức rõ tầm quan trọng của đãi ngộ nói chung và đãi ngộ tài chính nói riêng tới tạo động lực lao động cũng như nâng cao hiệu quả sản xuất – kinh doanh, ban lãnh đạo công ty luôn có quan điểm và chủ trương chỉ đạo chi trả đãi ngộ một cách thỏa đáng với công sức mà NLĐ đã bỏ ra, tuy nhiên không được chi trả một cách lãng phí. Chi phí bỏ ra cho việc thực hiện đãi

ngộ tài chính phải được hạn chế ở mức thấp nhất mà ở đó công việc vẫn được thực hiện hiệu quả, NLD có động lực để làm việc, cống hiến cho công ty, vì mục tiêu, con đường phát triển chung của công ty.

2.3.2. Khả năng tài chính của công ty

Quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần may Sơn Hà được thực hiện thông qua rất nhiều hoạt động. Các hoạt động này có mối quan hệ chặt chẽ và thường xuyên tác động qua lại lẫn nhau góp phần tạo ra kết quả sản xuất kinh doanh tối ưu cho công ty, từ đó tác động trực tiếp đến chính sách đãi ngộ tài chính mà công ty xây dựng và thực hiện cũng như khả năng chi trả đãi ngộ tài chính cho NLD. Do vậy, trước khi phân tích những ảnh hưởng cụ thể này ta cần đánh giá một cách tổng quát về hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng như tình hình tài chính của công ty trong những năm gần đây.

Với vai trò là doanh nghiệp đứng top đầu trong lĩnh vực may mặc, trải qua những giai đoạn phát triển Công ty cổ phần may Sơn Hà đã gặt hái được những thành tựu vượt bậc.

Trong 5 năm gần đây từ 2014 – 2018, Công ty Cổ phần may Sơn Hà đều đạt và vượt chỉ tiêu về phát triển sản xuất kinh doanh mà đại hội cổ đông của Công ty đã đề ra hàng năm. Trong đó chỉ tiêu doanh thu và lợi nhuận đều có mức tăng trưởng nhanh và ổn định năm sau cao hơn năm trước. Công ty cổ phần may Sơn Hà đã được Nhà nước đánh giá là một trong năm mươi doanh nghiệp mạnh nhất của ngành dệt may Việt Nam góp phần giải quyết cho hơn 2.000 lao động của địa phương với doanh thu 1.582 tỷ VNĐ từ hoạt động may mặc xuất khẩu và 310 tỷ VNĐ trong lĩnh vực kinh doanh nội địa. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm gần đây được thể hiện cụ thể ở bảng sau:

Bảng 2.11: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2014 – 2018

| Chỉ tiêu | Đơn vị | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------------------|------------------|------|------|------|------|------|
| Doanh thu | Tỷ đồng | 1488 | 1532 | 1624 | 1753 | 1898 |
| Lợi nhuận trước thuế | Tỷ đồng | 78 | 90 | 103 | 119 | 141 |
| Lợi nhuận sau thuế | Tỷ đồng | 68 | 77 | 88 | 104 | 125 |
| Thu nhập bình quân đầu người | Triệu đồng/tháng | 4,4 | 4,8 | 5,3 | 5,8 | 7,0 |

(Nguồn: Báo cáo hoạt động SXKD của Công ty từ năm 2014-2018)

Qua bảng số liệu trên ta thấy doanh thu cũng như lợi nhuận của công ty đạt khá cao và liên tục gia tăng trong những năm vừa qua. Với hiệu quả sản xuất - kinh doanh cao, được giữ vững trong nhiều năm như vậy, nguồn kinh phí chi trả cho đãi ngộ tài chính luôn được đảm bảo. Không những vậy, sản xuất - kinh doanh có lãi sẽ tạo điều kiện để công ty có nguồn kinh phí thực hiện các chính sách lương, thưởng, phúc lợi tốt hơn, tạo động lực cho NLD hăng say làm việc, nâng cao năng suất lao động và chất lượng công việc. Do đó, khả năng tài chính của công ty có ảnh hưởng không nhỏ đến việc chi trả đãi ngộ tài chính cho NLD.

Đồng thời với tiềm lực tài chính mạnh, công ty sẽ có nhiều lợi thế hơn trong việc chi trả mức lương cao hơn; xây dựng các hình thức thưởng, mức thưởng đa dạng hơn cũng như đưa ra các chế độ phúc lợi hấp dẫn hơn so với các doanh nghiệp khác nói chung và các doanh nghiệp cùng ngành nói riêng trên địa bàn thị xã Sơn Tây. Do đó góp phần nâng cao khả năng thu hút và giữ chân lao động giỏi vào làm việc tại công ty.

Bên cạnh đó, doanh thu, lợi nhuận của công ty cổ phần may Sơn Hà chủ yếu gắn với lĩnh vực sản xuất may gia công xuất khẩu, sản xuất kinh doanh hàng FOB. Kể từ năm 2006, công ty đã đưa ra hình thức sản xuất kinh doanh mới là kinh doanh hàng FOB nhiều hơn nên doanh thu và lợi nhuận của công ty nhận được qua các năm đều có xu hướng tăng lên, năm 2014 đạt

1488 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế 68 tỷ đồng. Năm 2015, doanh thu đạt 1532 tỷ đồng, lợi nhuận 77 tỷ đồng, tăng 13,24% so với năm 2014. Năm 2016, doanh thu đạt 1624 tỷ đồng, lợi nhuận 88 tỷ đồng, tăng 14,29% so với năm 2015; năm 2017, doanh thu của công ty đạt 1573 tỷ đồng, lợi nhuận 104 tỷ đồng, tăng 18,18% so với năm 2016. Đến năm 2018 doanh thu lên tới 1898 tỷ đồng, lợi nhuận 125 tỷ đồng, tăng 20,19% so với năm 2017. Mức lợi nhuận đạt được của công ty tăng dần qua các năm, do đó thu nhập bình quân của NLD cũng được cải thiện lên đáng kể. Với thu nhập bình quân 4,4 triệu đồng/người/ tháng vào năm 2014 đã tăng lên 7,0 triệu đồng/người/tháng vào năm 2018.

Tuy nhiên, trong giai đoạn hiện nay tại địa bàn thị xã đã thu hút rất đông các doanh nghiệp đầu tư vào hoạt động, đặc biệt là các doanh nghiệp may mặc. Điều này dẫn đến việc thị trường lao động ngành dệt may sẽ biến động mạnh. Để có thể giữ chân được NLD gắn bó lâu dài với công ty và thu hút được đội ngũ lao động có tay nghề chuyên môn giỏi, đòi hỏi hệ thống đãi ngộ tài chính của công ty cổ phần may Sơn Hà phải được điều chỉnh cho phù hợp với tình hình, vừa đảm bảo nguồn tiền lương ổn định, đảm bảo cuộc sống cho NLD, vừa có các chế độ thưởng, các chương trình phúc lợi thiết thực nhằm thu hút và khuyến khích họ gắn bó lâu dài với công ty.

2.3.3. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty

Theo số liệu từ bảng 2.1 đã phân tích ở trên, ta thấy số lượng và tỷ trọng lao động của công ty có những biến động trong những năm gần đây. Sự biến động này xuất phát từ việc công ty đã tăng cường công tác quản lý, nâng cao chất lượng CBCNV và đầu tư trang thiết bị hiện đại nên số lượng và tỷ trọng lao động, đặc biệt là lao động phổ thông có xu hướng giảm trong khi tăng dần số lượng và tỷ trọng lao động đã qua đào tạo là hoàn toàn hợp lý. Đây là nhân tố quan trọng để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, thể hiện sự chú trọng của công ty trong việc từng bước nâng cao chất lượng đội ngũ lao động.

Sự biến động về số lượng và tỷ trọng lao động của công ty tác động trực tiếp tới các chính sách đãi ngộ tài chính và các quỹ để chi trả đãi ngộ tài chính. Khi mà các kế hoạch tinh giản biên chế, nâng cao hiệu quả lao động

của công ty được thực hiện hiệu quả, sẽ dẫn tới tiết kiệm chi phí nhân công, đãi ngộ tài chính sẽ được chi trả hiệu quả hơn, đúng người, đúng việc.

Xét tiêu chí về tính chất lao động nhận thấy, lao động trong công ty bao gồm cả lao động trực tiếp và lao động gián tiếp, trong đó lao động trực tiếp chiếm phần lớn trong tổng số lao động toàn công ty. Do có sự khác biệt về đặc điểm quá trình lao động, bởi vậy khi xây dựng các hình thức trả lương, các chế độ thưởng, phụ cấp, phúc lợi cho NLD, công ty đã rất lưu ý trong việc lựa chọn hình thức phù hợp với đặc thù của từng bộ phận, từ đó đảm bảo chi trả đãi ngộ tài chính tương xứng với kết quả thực hiện công việc của NLD và công sức mà họ bỏ ra, từ đó ổn định tâm lý NLD đồng thời góp phần thu hút và giữ chân NLD làm việc lâu dài cho công ty.

Xét tiêu chí về độ tuổi lao động, ta thấy độ tuổi trung bình của NLD trong công ty còn tương đối trẻ và có khả năng đáp ứng tốt yêu cầu của công việc. Trong các nhóm lao động thì lao động trong độ tuổi từ 18-30 chiếm tỷ trọng thấp nhất và có xu hướng biến động lớn. Bởi lẽ ở độ tuổi này, đặc biệt là lao động nam - họ chưa có tâm lý ổn định công việc, sức chịu đựng và tính kiên trì không cao do vậy họ rất dễ nhảy việc khi công việc hiện tại không thỏa mãn được nhu cầu hay ảnh hưởng tới lợi ích chính đáng của họ.

Trong khi đó số lao động trong độ tuổi từ 31- 45 chiếm số lượng và tỷ trọng cao nhất qua các năm, đây chính là lực lượng nòng cốt tạo điều kiện để phát triển công ty. Với độ tuổi còn khá trẻ, động lực cầu tiến cao, những lao động này đang trên đà phát triển, tích lũy kinh nghiệm để ứng dụng vào thực tiễn công việc. Tuy nhiên đối với họ vấn đề về cơm áo gạo tiền để đảm bảo cuộc sống hàng ngày vẫn là điều quan trọng nhất, do đó khi xây dựng hệ thống đãi ngộ tài chính, công ty cũng cần lưu ý vấn đề này, đặc biệt là đối với nhóm lao động trong độ tuổi từ 18 - 30 và từ 31- 45, công ty nên chú trọng hơn vào các yếu tố về lương, phụ cấp lương, thưởng để bước đầu thu hút lao động và phần nào đảm bảo đời sống cơ bản của NLD để họ yên tâm công tác tại công ty.

Ngược lại, đối với nhóm lao động trên 45 tuổi họ đã khá dày dặn kinh nghiệm trong công việc, vấn đề về đảm bảo cuộc sống hàng ngày không còn là ưu tiên hàng đầu để họ làm việc mà thay vào đó là sự cống hiến, mong muốn truyền đạt kinh nghiệm cho thế hệ lao động trẻ và hơn hết, họ muốn

được tổ chức ghi nhận những đóng góp của mình đồng thời họ thường có xu hướng quan tâm hơn đến các vấn đề về phúc lợi cho NLĐ. Do đó, đây là một trong những yếu tố công ty cần cân nhắc khi xây dựng hệ thống đãi ngộ tài chính để đáp ứng và thỏa mãn được nhu cầu của từng nhóm lao động một cách phù hợp, góp phần mang lại lợi ích cao nhất cho cả doanh nghiệp và NLĐ.

Xét tiêu chí về giới tính ta thấy, lao động nữ trong toàn công ty luôn chiếm số lượng và tỷ trọng cao hơn lao động nam, điều này được lý giải bởi đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong lĩnh vực may mặc. Đặc điểm này ảnh hưởng đến việc xây dựng cũng như thực hiện chi trả đãi ngộ tài chính cho NLĐ trong công ty, cụ thể là: Đối với lao động nữ, bên cạnh việc thực hiện đầy đủ các chính sách về tiền lương, phụ cấp lương, thưởng, công ty cần chú trọng vào việc xây dựng các chế độ phúc lợi cho lao động nữ như: tổ chức khám thai định kỳ cho NLĐ, giảm giờ làm đối với lao động có con nhỏ hay hỗ trợ cho phí gửi trẻ,...điều đó sẽ giúp công ty thu hút và giữ chân được lao động giỏi vào làm việc tốt hơn so với các doanh nghiệp khác trên địa bàn.

Trong khi đó, đối với lao động nam, mối quan tâm hàng đầu của họ lại thường là vấn đề về tiền lương, tiền thưởng với mục đích đảm bảo cho cuộc sống của bản thân và gia đình, họ thường chưa quan tâm nhiều đến các chương trình phúc lợi nhận được.

Bởi vậy, khi xây dựng hệ thống đãi ngộ tài chính, công ty cần xem xét đặc điểm này từ đó đưa ra mức độ ưu tiên về các vấn đề lương, phụ cấp lương, thưởng, phúc lợi trong đãi ngộ tài chính cho phù hợp với từng đối tượng lao động để từ đó có sự tác động đúng vào những nhu cầu thực sự thiết yếu đối với bản thân từng lao động.

Xét tiêu chí về trình độ đào tạo, lao động trong công ty phần lớn là lao động phổ thông và lao động đã qua đào tạo trung cấp, cao đẳng; số lượng lao động đã qua đào tạo Đại học và trên Đại học chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ.

Trong nền kinh tế thị trường, khi mà cạnh tranh thị phần ngày càng khó, các yêu cầu cao về chất lượng sản phẩm cũng như chất lượng CBCNV trong công ty là điều tất yếu để đảm bảo hiệu quả sản xuất – kinh doanh cũng

như nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty. Tuy nhiên, NLD có chất lượng cao cũng đòi hỏi một mức thù lao cao hơn, xứng đáng về trình độ chuyên môn, tay nghề cũng như các hao tổn về trí lực, thể lực của họ trong công việc. Bởi vậy, khi xây dựng chính sách đãi ngộ tài chính, công ty đã, đang và cần có những thay đổi trong chi trả lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi một cách hợp lý; đặc biệt là trong vấn đề tiền lương công ty cần xác định rõ sự chênh lệch, khoảng cách về tiền lương tương ứng với trình độ đào tạo và kết quả thực hiện công việc thực tế của NLD. Bên cạnh đó, công ty cũng cần quan tâm, tạo cơ hội để NLD cố gắng học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề từ đó nhận được mức thù lao cao hơn.

2.3.4. Năng lực của đội ngũ đảm nhiệm công tác lao động – tiền lương tại công ty

Công ty cổ phần may Sơn Hà là một công ty lớn với số lượng CBCNV hơn 2000 người. Vì vậy, đội ngũ cán bộ làm công tác quản trị nhân lực đặc biệt là đội ngũ đảm nhiệm công tác lao động - tiền lương có vai trò rất quan trọng trong xây dựng, hoàn thiện và triển khai các chế độ, chính sách về đãi ngộ tài chính cho NLD tại công ty.

Hiện nay đội ngũ này thuộc phòng Tổ chức - hành chính, gồm 4 cán bộ đảm nhiệm các công việc liên quan đến công tác lao động – tiền lương của công ty. Về số lượng, so với tổng số 2123 CBCNV của công ty (2018), đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác lao động – tiền lương là khá mỏng, chỉ chiếm 0,19% tổng số lao động. Về chất lượng, đội ngũ làm công tác lao động – tiền lương của công ty đều là những người được đào tạo, có năng lực, kinh nghiệm và gắn bó với công ty trong nhiều năm. Năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác lao động - tiền lương được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.12: Năng lực của cán bộ đảm nhiệm công tác lao động - tiền lương tại công ty cổ phần may Sơn Hà

| TT | Họ và tên | Tuổi | Giới tính | Trình độ | Chuyên môn | Thâm niên | Vị trí, Chức vụ |
|----|----------------------|------|-----------|----------|---------------------|-----------|-----------------|
| 1 | Cao Thị Thành | 50 | Nữ | Đại học | Kinh tế lao động | 20 năm | Trưởng phòng |
| 2 | Phạm Thị Hồng Nhung | 31 | Nữ | Đại học | Quản trị nhân lực | 8 năm | Nhân viên |
| 3 | Nguyễn Dương Huy | 45 | Nam | Cao đẳng | Quản trị kinh doanh | 15 năm | Nhân viên |
| 4 | Nguyễn Thị Hoàng Yên | 28 | Nữ | Đại học | Quản trị kinh doanh | 6 năm | Nhân viên |

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Từ bảng trên, ta có thể thấy rõ hơn, bộ phận làm công tác lao động - tiền lương tại công ty bao gồm 4 người: bà Cao Thị Thành - Trưởng phòng đảm nhiệm công tác chính về xây dựng quy chế, chính sách tiền lương, thưởng, phúc lợi, ngoài ra còn có 3 cán bộ tiền lương trợ giúp về công tác tính lương, thưởng, cân đối lương; giải quyết các thắc mắc về tiền lương, thưởng và các chế độ cho NLĐ.

Nhìn chung, đội ngũ cán bộ đảm nhiệm công tác lao động - tiền lương trong công ty còn tương đối trẻ, họ đều đã qua đào tạo, có trình độ chuyên môn chuyên sâu về lĩnh vực lao động – tiền lương, có thâm niên làm việc lâu dài tại công ty và có những hiểu biết về đặc điểm lao động của công ty cũng như các quy định của pháp luật về lao động – tiền lương do đó đây là điều kiện thuận lợi để công ty xây dựng và thực hiện chính sách đãi ngộ tài chính khoa học và hợp lý, giúp NLĐ nhận được mức lương xứng đáng, từ đó tạo động lực lao động và giúp ổn định tình hình sản xuất kinh doanh, phát huy tối đa hóa lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Tuy nhiên, thực tế tại công ty có 4 người đảm nhận các công việc liên quan đến tiền lương, thưởng, phúc lợi thì chỉ có 2 trong 4 người được đào tạo đúng chuyên ngành do vậy cũng sẽ gây hạn chế khả năng làm việc, chất lượng và hiệu quả công việc do đó sẽ khó đạt hiệu cao nhất. Chính điều này gây khó khăn trong việc xây dựng và hoàn thiện hệ thống đãi ngộ tài chính của Công ty.

Vì vậy, trong thời gian tới, Công ty cần có những chính sách quan tâm đến việc đào tạo, tạo điều kiện để các cán bộ này nâng cao trình độ, cập nhật các thay đổi của pháp luật cũng như các hình thức, phương pháp tính trả đãi ngộ tài chính hiệu quả thông qua các hội thảo hoặc các khóa học tại các trung tâm, các trường Đại học, cao đẳng,... Từ đó giúp nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác lao động - tiền lương, giúp họ trang bị những kiến thức cần thiết để thực hiện tốt nhiệm vụ được phân công.

Bên cạnh việc đánh giá đúng năng lực đội ngũ cán bộ chuyên trách, sự phân công công việc một cách hợp lý trong bộ phận đảm nhiệm công tác lao động - tiền lương cũng có những tác động không nhỏ đến việc xây dựng cũng như thực hiện hiệu quả chính sách đãi ngộ tài chính tại công ty. Do đó, ban lãnh đạo công ty nói chung và phòng Tổ chức - hành chính nói riêng đã rất quan tâm đến vấn đề này. Sự phân công công việc trong bộ phận chuyên trách công tác lao động - tiền lương tại công ty cổ phần may Sơn Hà được thể hiện cụ thể ở bảng sau:

Bảng 2.13: Bảng phân công công việc trong bộ phận chuyên trách công tác lao động - tiền lương tại công ty cổ phần may Sơn Hà

| Họ và tên | Chức vụ | Phân công công việc |
|---------------------|--------------|--|
| Cao Thị Thành | Trưởng phòng | <ul style="list-style-type: none"> - Tham mưu cho ban giám đốc về việc xây dựng các phương án lương bổng, khen thưởng, các chế độ phúc lợi cho người lao động. - Xây dựng và giám sát việc triển khai, thực hiện quy chế lương, thưởng, phúc lợi, các biện pháp khuyến khích – kích thích người lao động làm việc, thực hiện các chế độ cho người lao động. - Thực hiện chấm công cho nhân viên trong phòng, lập bảng tổng kết công - Phê duyệt điểm tự nhận về đánh giá kết quả thực hiện công việc của mỗi nhân viên trong phòng, làm cơ sở tính hệ số lương mềm để tính lương hàng tháng. - Thanh toán các chế độ lương, phụ cấp, thưởng, phúc lợi hàng tháng, quý, năm. |
| Phạm Thị Hồng Nhung | Nhân viên | <ul style="list-style-type: none"> - Tính tiền lương cho công nhân viên trong công ty hàng tháng theo danh sách mà bộ phận chấm công đã làm - Giải quyết các thắc mắc của công nhân về vấn đề tiền lương, thưởng, phúc lợi - Tập hợp danh sách, theo dõi những công nhân nữ có thai 7 tháng, nghỉ đẻ, nuôi con nhỏ dưới 12 tháng tuổi, ốm đau. |

| | | |
|----------------------|-----------|---|
| Nguyễn Dương Huy | Nhân viên | <ul style="list-style-type: none"> - Thu thập và nhập dữ liệu năng suất lao động của công nhân may ở 22 tổ may theo từng mã hàng, từng bước công việc tương ứng với đơn giá của từng sản phẩm - Cân đối lương, chia đơn giá phát sinh - Quản lý về bảo hiểm cho toàn bộ công nhân viên trong công ty. |
| Nguyễn Thị Hoàng Yến | Nhân viên | <ul style="list-style-type: none"> - Rà soát, tổng hợp ngày công cho công nhân vào phần mềm, từ đó bộ phận làm lương sẽ căn cứ vào đó để tính lương, thưởng cho nhân viên - Theo dõi chuyên cần của công nhân viên để tính thưởng, phạt hàng tháng - Đề xuất đối tượng tham gia bảo hiểm xã hội - Giải quyết chế độ nghỉ việc được bảo hiểm chi trả cho người lao động. |

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Quan sát bảng trên, có thể thấy, sự phân công công việc trong bộ phận đảm nhiệm công tác lao động – tiền lương trong công ty tương đối rõ ràng. Những công việc quan trọng, mức độ khó cao, chuyên trách về quản trị như việc hoạch định, tham mưu cho giám đốc, giám sát thực hiện các chính sách về lương, thưởng, phúc lợi do trưởng phòng trực tiếp đảm nhận. Các nhân viên phần lớn đều chỉ phụ trách các mảng nhỏ trong công tác lao động – tiền lương, giúp họ tập trung vào công việc được giao, dễ dàng trao đổi và nâng cao chuyên môn.

Xét từ hiệu quả các hoạt động quản trị nhân sự nói chung và công tác lao động – tiền lương nói riêng, có thể đánh giá sự phân công công việc trong phòng là khá hiệu quả, không có sự chồng chéo công việc do đó tạo điều kiện thuận lợi để các cán bộ có cơ hội phát huy tốt nhất chuyên môn, khả năng của mình trong việc xây dựng và thực hiện công tác chi trả đãi ngộ tài chính hợp lý cho NLĐ từ đó góp phần nâng cao hiệu quả các chính sách quản trị nhân lực khác đồng thời nâng cao hiệu suất hoạt động trong toàn công ty.

2.3.5. Pháp luật lao động và các chính sách, quy định của Nhà nước

Công ty cổ phần may Sơn Hà là công ty cổ phần vì vậy trong quá trình xây dựng, thực hiện chế độ đãi ngộ tài chính cho NLĐ, việc tuân thủ các quy định của Luật Lao động, Luật bảo hiểm xã hội, Luật doanh nghiệp,... là điều bắt buộc.

Các chính sách, điều khoản về tiền lương, phụ cấp lương, tiền thưởng, các phúc lợi tài chính,... được quy định trong các văn bản của Nhà nước luôn được công ty đảm bảo tuân thủ. Như trong cách tính tiền lương làm thêm giờ cho NLĐ, công ty luôn tuân thủ theo điều 97 Luật số 10/2012/QH13 của Bộ luật lao động, cụ thể là: Khi NLĐ làm thêm giờ thì được trả lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương theo công việc đang làm với mức như sau: Làm thêm giờ vào ngày thường, lương ít nhất bằng 150%; làm thêm giờ vào ngày nghỉ hàng tuần ít nhất là 200%; làm thêm giờ vào ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương ít nhất bằng 300%. Hay theo quy định của luật Bảo hiểm xã hội về đối tượng được tham gia bảo hiểm cũng như tỷ lệ trích đóng Bảo hiểm xã hội cho NLĐ luôn được công ty đảm bảo tuân thủ với mức đóng như sau: Công ty trích nộp 21,5%; NLĐ trích nộp: 10,5%.

Đặc biệt, chế độ tiền lương tối thiểu của công ty luôn có sự điều chỉnh phù hợp với tình hình phát triển của nền kinh tế thị trường, nhằm đảm bảo mức sống tối thiểu cho NLĐ trong từng thời điểm. Đây là yếu tố để công ty làm căn cứ trả lương cho NLĐ sao cho phù hợp.

Chính phủ đã ban hành Nghị định số 141/2017/NĐ- CP quy định mức lương tối thiểu vùng đối với NLĐ làm việc theo hợp đồng lao động. Theo đó, kể từ ngày 01/01/2018, mức lương tối thiểu vùng được quy định như sau:

Vùng I: 3.980.000đồng/tháng

Vùng II: 3.530.000đồng/tháng

Vùng III: 3.090.000đồng/tháng

Vùng IV: 2.760.000đồng/tháng.

Công ty cổ phần may Sơn Hà nằm trên địa bàn thị xã Sơn Tây - Thành phố Hà Nội và được Nhà nước quy định với mức lương tối thiểu vùng I là 3.980.000 đồng/tháng. Với chế độ tiền lương tối thiểu của công ty, năm 2018

công ty áp dụng mức lương tối thiểu là 4.050.000 đồng/tháng và hiện tại năm 2019 đang áp dụng với mức lương cao hơn so với Nhà nước quy định là 4.250.000 đồng/tháng.

Trên thị trường lao động hiện nay vẫn đang còn rất nhiều các doanh nghiệp đưa ra mức lương tối thiểu thấp hơn so với Nhà nước quy định, nhưng công ty cổ phần may Sơn Hà vẫn luôn tuân thủ đúng nội quy pháp luật đưa ra.

Bên cạnh đó công ty còn thường xuyên cập nhật, điều chỉnh các mức đóng Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho NLĐ; thường xuyên cập nhật kịp thời những thay đổi trong chế độ tiền lương, phụ cấp lương, trả lương thử việc, các chế độ thai sản, ốm đau, hưu trí, tử tuất mà NLĐ được hưởng đồng thời hàng năm đều xem xét tổ chức thi nâng bậc nâng lương cho toàn thể NLĐ đang làm việc tại công ty,... Đây cũng chính là những công cụ tạo động lực hữu hiệu đối với NLĐ làm việc tại công ty đồng thời giúp công ty có thể thu hút và giữ chân được NLĐ trong tình hình phát triển kinh tế khó khăn.

Cụ thể như các quy định của: Luật lao động số 10/2012/QH13 đã được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam thông qua ngày 18/06/2012; Luật Bảo hiểm xã hội số 58/2014/QH13 ngày 20/11/2014; Các văn bản quy định về chế độ tiền lương: Nghị định 157/2018/NĐ-CP của Chính phủ ban hành ngày 16/11/2018 quy định mức lương tối thiểu vùng năm 2019 đối với người lao động làm việc theo Hợp đồng lao động; Nghị định 49/2013/NĐ-CP của Chính Phủ ban hành ngày 14/05/2013 quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật lao động về tiền lương; Nghị định 05/2015 ban hành ngày 12/01/2015 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số nội dung của Bộ luật Lao động trong đó có một số nội dung quan trọng về tiền lương, trợ cấp thôi việc, mất việc làm; Thông tư 23/2015/TT- BLĐTBXH ban hành ngày 16/11/2015 hướng dẫn cách tính tiền lương làm việc vào ban đêm, tiền lương làm thêm giờ vào ban đêm,...

2.3.6. Sự phát triển của thị trường lao động

Là một doanh nghiệp hoạt động trong ngành mà sử dụng số lượng công nhân lớn do đó mà thị trường lao động tác động rất lớn tới những biến động trong hoạt động quản lý nhân lực cũng như việc xây dựng và thực hiện chính sách đãi ngộ tài chính tại công ty.

Công ty cổ phần may Sơn Hà có trụ sở tại thị xã Sơn Tây, đây là trung tâm kinh tế, văn hóa, chính trị, xã hội, một trong những địa điểm phát triển kinh tế thuận lợi của khu vực phía Tây Bắc thành phố Hà Nội, do đó thu hút rất nhiều công ty đóng địa bàn tại đây với đa dạng các lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh. Có thể kể đến như: các công ty xây dựng, công ty sản xuất bao bì, công ty sản xuất giày dép, công ty chế biến thực phẩm,... Đặc biệt, có một số công ty hoạt động trong cùng lĩnh vực may mặc như: công ty may BoNa, công ty may liên doanh Nhật, công ty may Huy Hoàng,... Do đó, đây cũng là một phần thách thức không nhỏ cho công ty trong việc giữ chân lao động tránh tình trạng lao động chuyển sang làm việc tại các công ty khác, bởi đặc trưng của những ngành nghề này cơ bản đều cần một lượng lớn lao động phổ thông, lao động chân tay là chủ yếu.

Bởi vậy, để gia tăng tính cạnh tranh so với các doanh nghiệp cùng ngành cũng như các doanh nghiệp khác trên địa bàn thị xã, công ty đã, đang và cần đưa ra những phương hướng, chính sách xây dựng và thực hiện hệ thống đãi ngộ tài chính sao cho hợp lý, đảm bảo đạt được kết quả cao nhất từ đó thu hút và giữ chân NLD giỏi làm việc tại công ty đồng thời tạo động lực cho NLD giúp nâng cao năng suất lao động và hiệu suất hoạt động chung trong toàn công ty.

Bên cạnh những khó khăn, thách thức phải đối mặt, công ty cũng có một số lợi thế phải kể đến như: vị trí đặt công ty là nơi có lực lượng lao động trẻ rất lớn, lao động có trình độ ở các địa phương lân cận, do đó ngay từ ban đầu công ty được thành lập đã thu hút một lực lượng lao động lớn trên địa bàn nộp hồ sơ và vào làm việc.

Mặt khác, công ty đã được thành lập từ khá lâu, số lao động trong công ty đều tuyển vào theo hình thức “cha truyền con nối”, hai đến ba thế hệ đều cùng làm việc, cống hiến sức mình cho công ty. Chính vì thế, khi công ty đầu tư, xây dựng và tuyển dụng lao động trên địa bàn đều được các cấp lãnh đạo ủng hộ và giúp đỡ tận tình. Hơn nữa, kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm qua đều đạt khá cao và ổn định, chính điều đó đã làm gia tăng vị thế của công ty trên địa bàn thị xã nói chung và lĩnh vực may mặc nói riêng. Thêm vào đó, vốn xuất phát từ nghề nông nên NLD trong khu vực khá

chịu khó, lao động chăm chỉ. Do đó, việc đáp ứng mức thu nhập như thế nào cho thỏa đáng với NLD trong khu vực để tạo động lực lao động không phải là bài toán khó đối với quý công ty.

Thêm vào đó, trụ sở công ty được đặt ngay tại nơi mà chi phí sinh hoạt chiếm tỷ trọng lớn trong thu nhập của NLD. Điều đó buộc công ty phải cân nhắc tính toán đến mức thù lao hợp lý. Nếu công ty trả lương không thỏa đáng, không tương xứng với sức lao động mà NLD bỏ ra; các chế độ phụ cấp lương, thưởng, các phúc lợi tài chính không thiết thực đối với NLD, ảnh hưởng đến lợi ích của họ sẽ dễ khiến NLD tìm sang công ty khác để tìm kiếm cơ hội, điều kiện làm việc hợp lý hơn và đó sẽ là một thiệt hại lớn với công ty.

Với đặc thù của ngành dệt may, nhân công là yếu tố vô cùng quan trọng trong điều kiện máy móc, công nghệ chưa thực sự hiện đại và có thể thay thế hết lao động con người, thì việc sử dụng tốt nguồn nhân lực vốn được coi là lợi thế về giá rẻ sẽ là một trong những mục tiêu cần đạt được của công ty.

2.3.7. Sự tồn tại và hoạt động của tổ chức công đoàn cơ sở

Hiện nay công ty đã thành lập tổ chức công đoàn cơ sở, việc xây dựng và duy trì hoạt động tổ chức công đoàn luôn được công ty quan tâm, chú trọng và tạo điều kiện tốt nhất. Trong quá trình xây dựng và thực hiện các chính sách đãi ngộ tài chính, công ty cũng đã có tham khảo ý kiến của tổ chức công đoàn. Cụ thể, hàng tháng, công ty đều tổ chức các buổi họp giữa đại diện lãnh đạo công ty và tổ chức công đoàn để trao đổi các vấn đề liên quan đến NLD, kịp thời ghi nhận những mặt đã đạt được đồng thời tìm ra các vấn đề còn tồn tại, nguyên nhân của các vấn đề đó và đề xuất phương hướng giải quyết để không gây ảnh hưởng đến tinh thần, tâm lý NLD cũng như hiệu quả hoạt động sản xuất – kinh doanh chung của công ty. Các cán bộ công đoàn đều do NLD trong công ty bình bầu hàng năm và thường là những NLD hoàn thành xuất sắc công việc, có ý thức tổ chức kỷ luật tốt.

Nhận được sự ủng hộ rất lớn từ NLD, trong những năm qua, ngoài những hoạt động thường niên, công đoàn cơ sở công ty đã có những hoạt động nhận được sự ủng hộ rất lớn từ phía NLD, đặc biệt là những thay đổi đáng kể trong các vấn đề cải thiện đãi ngộ tài chính cho NLD như: đàm phán

thành công về việc tăng lương tối thiểu để đảm bảo đời sống cho công nhân, thương lượng nhằm giảm giờ làm thêm, đề xuất mở rộng đối tượng tham gia bảo hiểm, gia tăng mức đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho NLĐ,... cũng như đưa ra nhiều chương trình, hoạt động ý nghĩa chăm lo đến đời sống vật chất, tinh thần cho NLĐ trong công ty như: tổ chức các chương trình thăm hỏi, tặng quà NLĐ và gia đình NLĐ vào các ngày lễ lớn, quan tâm chia sẻ với các gia đình khó khăn, chính sách, giúp đỡ họ để phần nào cải thiện cuộc sống.

Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm đạt được, tổ chức này vẫn chưa thực sự phát huy tốt vai trò của mình, chưa thực hiện tốt công tác tuyên truyền cũng như hướng dẫn cụ thể đến NLĐ về các nội dung trong chính sách đãi ngộ tài chính của công ty. Ngoài ra, việc lắng nghe và tiếp thu những ý kiến đóng góp, nguyện vọng của NLĐ trong công tác xây dựng chính sách đãi ngộ nói chung và đãi ngộ tài chính nói riêng còn hạn chế. Do đó, trong thời gian tới, công ty cần quan tâm, chú trọng và đẩy mạnh hơn nữa các hoạt động của công đoàn để họ có thể phát huy tốt vai trò của mình và thực sự là tổ chức đại diện, bảo vệ quyền lợi chính đáng cho NLĐ.

2.4. Đánh giá về đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà

2.4.1. Những mặt đạt được

Việc áp dụng các hình thức trả lương khác nhau cho những đối tượng lao động khác nhau dựa trên kết quả lao động của họ giúp phản ánh chính xác hơn những đóng góp của NLĐ cho công ty, giúp cho việc trả lương trong công ty trở nên công bằng hơn. Đồng thời, việc gắn mức lương của nhân viên trong nhà máy với mức sản lượng của nhà máy góp phần thúc đẩy công nhân viên nâng cao hiệu suất làm việc, đặc biệt là với bộ phận làm việc gián tiếp phục vụ trong xưởng, đây là một ưu điểm lớn trong cách thức tính lương của công ty.

Bên cạnh đó, chế độ trả lương tại công ty được quy định rõ ràng, cụ thể do đó NLĐ có thể dễ dàng tự tính được tiền lương của mình. Hình thức trả lương theo sản phẩm phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty. Tiền lương NLĐ nhận được phụ thuộc vào số lượng và chất lượng sản phẩm đã hoàn thành do đó thúc đẩy NLĐ tích cực học tập, nâng cao tay nghề, tích

lũy kinh nghiệm,...để nâng cao khả năng làm việc, nâng cao năng suất và từ đó sẽ nhận được mức lương cao hơn. Đồng thời nâng cao tính tự chủ, chủ động làm việc của NLD và tập thể NLD.

Hình thức trả lương đối với cán bộ lãnh đạo, quản lí, chuyên viên, nhân viên phục vụ gắn liền với mức độ hoàn thành công việc qua đó quán triệt nguyên tắc trả lương theo số lượng và chất lượng công việc. Đồng thời, tiền lương của bộ phận này phụ thuộc vào mức lương bình quân của công nhân trực tiếp sản xuất, chính điều này sẽ tạo nên sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận, công tác tổ chức sản xuất, phục vụ nơi làm việc từ đó được thực hiện tốt nhất nhằm mang lại hiệu quả sản xuất cao.

Công ty cũng đã xây dựng được định biên lao động có căn cứ khoa học, từ đó giúp cho việc xây dựng đơn giá tiền lương và kế hoạch quỹ lương dễ dàng hơn. Việc xây dựng đơn giá tiền lương tại công ty luôn đảm bảo bám sát vào điều kiện thực tế tình hình sản xuất kinh doanh của công ty và tuân thủ các quy định của Nhà nước.

Việc chi trả tiền lương cho NLD hàng tháng dựa trên cơ sở đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD với các tiêu chí như: Năng suất, chất lượng, ý thức chấp hành kỷ luật, ngày công, giúp cho công ty quản lý tốt hơn kết quả thực hiện của NLD, do đó giúp cho việc phân loại lao động được dễ dàng và chính xác hơn.

Các khoản phụ cấp, trợ cấp lương mà công ty đang áp dụng cho thấy sự quan tâm của ban lãnh đạo tới công tác đãi ngộ cho NLD tại công ty. Các khoản phụ cấp đã bù đắp phần nào những hao phí lao động, đồng thời góp phần tăng thêm thu nhập cho NLD.

Các hình thức thưởng đa dạng, linh hoạt và phù hợp, được NLD hưởng ứng mạnh mẽ, góp phần khuyến khích công nhân viên trong công ty tích cực làm việc, đảm bảo hiệu quả công việc cho công ty, tạo điều kiện cho NLD có thêm thu nhập.

Đặc biệt, tiền thưởng gắn với thái độ chấp hành kỷ luật và ngày công lao động do đó có tác dụng khuyến khích công nhân đảm bảo ngày công lao động và chấp hành nghiêm chỉnh nội quy, quy chế tại công ty.

Tính đến thời điểm hiện nay, mức lương thấp nhất tại công ty là 4.200.000 đồng/người/tháng. Mức lương cùng với các mức thưởng khá cao so với các doanh nghiệp cùng ngành và doanh nghiệp trên địa bàn do đó có khả năng thu hút NLD giỏi vào làm việc trong công ty và kích thích NLD tích cực làm việc để nâng cao mức lương và đạt được các mức thưởng do công ty đề ra.

Các chế độ phúc lợi bắt buộc đảm bảo đúng quy định của Nhà nước. Bên cạnh đó các chế độ phúc tự nguyện thể hiện sự quan tâm, chăm lo đến đời sống cá nhân NLD. Phúc lợi về Bảo hiểm xã hội và Bảo hiểm y tế nhìn chung đã được thực hiện khá tốt, công ty đã thực hiện đúng chính sách do Nhà nước ban hành để NLD có thể hưởng những quyền lợi khi gặp ốm đau, tai nạn, sinh đẻ, hưu trí..., giúp cho NLD yên tâm làm việc mà không phải lo lắng khi có những vấn đề xảy ra. Bên cạnh đó, công ty còn thực hiện các chế độ phúc lợi tự nguyện, trợ cấp, phụ cấp lương cho NLD qua đó thể hiện sự quan tâm, chăm lo đến đời sống cá nhân NLD, nhiều chính sách đã được thực hiện phù hợp với điều kiện, đặc điểm của công ty và nhu cầu của đại bộ phận NLD.

2.4.2. Những mặt hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Những mặt hạn chế

Hình thức trả lương cho bộ phận gián tiếp chưa thực sự tạo động lực cho CBNV làm việc tại công ty.

Hình thức trả lương sản phẩm của công ty còn khá đơn giản, nếu kết hợp với hình thức trả lương theo sản phẩm có thưởng, hoặc trả lương theo sản phẩm lũy tiến dựa vào số lượng sản phẩm vượt mức thì động lực lao động của NLD sẽ tăng lên đáng kể.

Tiền lương tính cho công nhân sản xuất trực tiếp mặc dù dựa trên số sản phẩm sản xuất ra, tuy nhiên chưa có những định mức tối thiểu cho từng công nhân sản xuất để từ đó làm căn cứ đánh giá, thưởng phạt đối với công nhân sản xuất. Do đó cần xây dựng những định mức cụ thể đối từng NLD trong bộ phận lao động trực tiếp.

Bên cạnh đó, tiền lương đối với công nhân sản xuất trực tiếp được trả theo đơn giá và số lượng sản phẩm nếu như thiếu những quy định chặt chẽ, hợp lý công nhân sẽ ít quan tâm đến việc tiết kiệm nguyên vật liệu, coi nhẹ

việc tiết kiệm chi phí sản xuất, ít quan tâm đến việc bảo quản máy móc, thiết bị. Trong một số trường hợp công nhân chỉ quan tâm đến số lượng mà ít chú ý đến chất lượng sản phẩm.

Các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD chưa cụ thể, rõ ràng, còn khá chung chung và chưa được lượng hóa, do đó các tiêu chí đánh giá chưa phản ánh đúng kết quả làm việc của NLD trong công ty, việc đánh giá còn mang tính hình thức. Bên cạnh đó, việc áp dụng hệ thống các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc đối với tất cả CBNV trong công ty là chưa hợp lý. Bởi các công việc có tính chất khác nhau sẽ phải được xây dựng hệ thống các tiêu chí đánh giá khác nhau để đảm bảo tính công bằng và hợp lý trong công tác đánh giá. Do vậy, đối với bộ phận hưởng lương thời gian (khối văn phòng xưởng, công ty) cần thiết phải xây dựng riêng một hệ thống các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc.

Hơn nữa, nếu chỉ đánh giá dựa vào tiêu chí năng suất sẽ rất dễ gây ra tình trạng công nhân làm việc chạy theo năng suất, không có ý thức tiết kiệm nguyên vật liệu cho công ty. Mặt khác việc xét tiêu chí năng suất đạt 90% (đối với công nhân sản xuất) được xếp loại A đã phần nào không kích thích được NLD cố gắng để đạt năng suất 100% và trên 100%.

Bảng lương chức danh công việc trong công ty còn khá sơ sài, không bao quát hết các vị trí công việc tại Công ty. Việc xét hệ số lương chức danh công việc để tính lương cho NLD hàng tháng chủ yếu dựa vào ý chí chủ quan của Giám đốc, chưa có quy định đánh giá cụ thể và đầy đủ về mức độ phức tạp của công việc, tính trách nhiệm, nhiệm vụ, chức năng của các chức danh trong hệ thống do đó việc trả lương cho CBNV trong công ty chưa đạt hiệu quả tối ưu, chưa kích thích NLD làm việc hết mình để cống hiến, đóng góp cho công ty.

Chế độ phụ cấp, trợ cấp lương tại công ty chưa thực sự đa dạng, chưa có tính cạnh tranh trên thị trường. Mức phụ cấp, trợ cấp chưa tạo động lực thiết thực cho NLD, do đó làm hạn chế trong việc thu hút và giữ chân lao động giỏi vào làm việc tại công ty.

Ta cũng dễ dàng nhận thấy hình thức thưởng chung đối với các bộ phận tại công ty hiện nay chủ yếu được thực hiện thông qua hình thức thưởng bằng tiền mặt, thiếu sự biểu dương và khen ngợi trước tập thể, điều này cũng là một hạn chế vì bất kì NLD nào cũng muốn chứng tỏ và được mọi người công nhận khả năng làm việc của mình. Bên cạnh đó, các chế độ thưởng đối với bộ phận hưởng lương thời gian cũng rất hạn chế, thưởng chủ yếu trong bộ phận phân xưởng, chưa quan tâm nhiều đến bộ phận văn phòng công ty.

Hình thức thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật chưa mang lại hiệu quả cao do: công ty chưa xây dựng các quy định, các tiêu chí, mức thưởng cụ thể bởi vậy chưa thúc đẩy CBCNV trong công ty tìm tòi, học hỏi, nghiên cứu các sáng kiến nhằm góp phần loại bỏ các thao tác, động tác thừa trong sản xuất, hạn chế thời gian lãng phí công nhân từ đó nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm vật tư trong sản xuất kinh doanh.

Các chế độ phúc lợi chưa đa dạng, chưa tạo được động lực thiết thực cho NLD, chưa có những chế độ khác biệt nhằm thu hút những NLD giỏi từ bên ngoài vào làm việc tại công ty.

2.4.2.2. Nguyên nhân của những mặt hạn chế

Việc xác định mẫu để tiến hành định mức chưa chính xác, chưa lựa chọn mẫu trung bình tiên tiến để tiến hành định mức.

Số lượng cán bộ làm về mảng tiền lương còn tương đối ít, lại chưa làm đúng trình độ chuyên môn do đó việc xử lý các nghiệp vụ chuyên môn liên quan đến vấn đề này còn hạn chế. Bên cạnh đó, khối lượng công việc của phòng tương đối lớn, cán bộ quản lý phải làm việc liên tục, ít có thời gian cập nhật và xây dựng phương án trả lương mới để phù hợp với sự biến động bên ngoài của thị trường và nhân lực từ bên trong tổ chức do đó việc thực hiện công tác lao động – tiền lương chưa đạt hiệu quả cao.

Ban lãnh đạo công ty chưa quan tâm triệt để tới việc tạo động lực lao động thông qua chính sách đãi ngộ tài chính trong công ty. Các cán bộ làm về công tác tiền lương, thưởng, phúc lợi chưa thực sự sát sao với công việc, với quyền lợi của NLD vì thế làm giảm hiệu quả công tác.

Công ty chưa có sự kiểm định và đánh giá hiệu quả chính sách đãi ngộ tài chính thường xuyên để kịp thời sửa đổi những điểm bất hợp lý và bổ sung những điểm còn thiếu.

Chưa có hệ thống đánh giá thực hiện công việc theo các tiêu chí rõ ràng. Phương pháp đánh giá hiệu quả công việc hiện nay của công ty phụ thuộc chủ yếu vào khả năng quan sát và nhận xét của những người được giao nhiệm vụ giám sát.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ

3.1. Định hướng phát triển của công ty và phương hướng hoàn thiện đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà

3.1.1. Định hướng phát triển của công ty đến năm 2022

Đẩy mạnh phát triển, xây dựng thương hiệu và uy tín công ty trên thị trường trong nước và quốc tế. Không ngừng mở rộng sản xuất và nâng cao chất lượng sản phẩm để mang lại nhiều sự lựa chọn cho người tiêu dùng và trở thành doanh nghiệp sản xuất, xuất khẩu hàng đầu Việt Nam và tiến tới trở thành một trong những tập đoàn may mặc hàng đầu Việt Nam. Xây dựng, nâng cao năng lực cán bộ quản lý về mọi mặt. Thu nhập của CBCNV tăng bình quân 15-20% mỗi năm.

Để có thể thực hiện được các mục tiêu trong thời gian tới Công ty đã đề ra các nhiệm vụ cụ thể như sau:

Từng bước triển khai và phát huy những thành quả đã đạt được trong những năm qua, đẩy nhanh tốc độ phát triển Công ty bền vững trên cơ sở phát huy tối đa sức mạnh nội lực, củng cố và phát huy ngành nghề gia công truyền thống, mở rộng và phát triển các đơn hàng sản xuất FOB, đổi mới công tác quản lý, tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh nâng cao sức cạnh tranh của Công ty.

Ứng dụng mạnh mẽ khoa học kỹ thuật, tiếp tục vận hành hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 và SA 8000.

Xây dựng phân xưởng may 2 với 20 chuyền may, công suất 430.000 Pcs/tháng và phân xưởng may 3 với 18 chuyền may, công suất 550.000 Pcs/tháng với mục tiêu không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm.

Xây dựng và phát triển nguồn lực con người đủ về số lượng và chất lượng để đảm bảo hoàn thành tốt kế hoạch đề ra. Không ngừng tăng cường công tác đào tạo và tổ chức cán bộ, nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý,

kỹ thuật có năng lực, trình độ chuyên môn cao, đội ngũ công nhân lành nghề có tác phong công nghiệp.

Không ngừng ứng dụng khoa học công nghệ tiên tiến vào lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Công ty, nhằm nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh, tạo bước đột phá phát triển của Công ty.

Đảm bảo việc làm và thu nhập cho người lao động, từng bước nâng cao điều kiện làm việc và mức sống của NLĐ.

Như vậy, với định hướng phát triển của Công ty như trên, mức đãi ngộ mà NLĐ nhận được sẽ đảm bảo hơn. Bên cạnh đó Công ty cũng chú trọng quan tâm đến đào tạo năng lực, trình độ chuyên môn của NLĐ. Khi năng lực của NLĐ tăng lên thì nhận thức của họ về thù lao của mình cũng tăng lên, vì vậy công ty cần hoàn thiện hệ thống đãi ngộ tài chính cho hợp lý hơn, đảm bảo thúc đẩy người lao động tham gia vào quá trình sản xuất để đạt kết quả cao nhất.

3.1.2. Phương hướng hoàn thiện đãi ngộ tài chính của Công ty cổ phần may Sơn Hà trong thời gian tới

Với sự phát triển ngày càng lớn mạnh của ngành dệt may Việt Nam, thì việc cạnh tranh giữa các công ty đặc biệt là về nhân lực, đặt ra đòi hỏi phải nâng cao hiệu quả đãi ngộ nhân lực để thu hút và giữ chân lao động giỏi cho doanh nghiệp mình. Bên cạnh đó, dệt may là một ngành mang nhiều tính đặc thù, tỷ lệ lao động mà đặc biệt là lao động trực tiếp cao do đó cũng đòi hỏi các chính sách tiền lương, thưởng, và phúc lợi của Công ty làm thế nào phải hợp lý nhất, chặt chẽ nhất để thu hút và gìn giữ được đội ngũ lao động của mình.

Để thực hiện chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh cũng như đáp ứng nhu cầu của cán bộ công nhân viên trong Công ty, Ban lãnh đạo đã đưa ra những biện pháp để nâng cao hiệu quả đãi ngộ tài chính của NLĐ trong thời gian tới như sau:

Chấp hành tuyệt đối các quy định của Pháp luật, tuân thủ mọi quy định của pháp luật về tiền lương và quản lý tiền lương. Khi Nhà nước có những chính sách thay đổi về tiền lương, phúc lợi thì công ty cũng sẽ có những điều chỉnh để đảm bảo làm theo đúng quy định.

Việc trả lương cho NLD phải dựa trên năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc của NLD, không trả lương bình quân, chia đều. Việc đánh giá, xếp loại mức độ hoàn thành công việc dựa trên khả năng thực tế, không đánh đồng, thiên vị.

Để thu hút được lao động giỏi, có trình độ tay nghề cao, đáp ứng tình hình phát triển của Công ty cũng như tình hình phát triển của nền kinh tế nói chung, việc trả lương cho NLD cần dựa trên các yếu tố thị trường

Tiếp tục duy trì và thực hiện quan điểm đầu tư về tiền lương, thưởng, phúc lợi đảm bảo đời sống cho NLD trong công ty.

Trong thời gian tới Công ty sẽ hoàn thiện hình thức trả lương đối với bộ phận lao động quản lý tổ, xưởng và nhân viên tại các phòng ban; xây dựng hệ số lương chức danh công việc có cơ sở khoa học để trả lương đúng với năng lực và trình độ của từng người và đó cũng là cơ sở để giữ chân nhân tài.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đãi ngộ tài chính tại Công ty cổ phần may Sơn Hà

3.2.1 Hoàn thiện hình thức trả lương cho lao động khối văn phòng và phục vụ

Việc phân phối tiền lương cho NLD trong công ty cần dựa trên cơ sở:

- + Hao phí sức lao động của NLD được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng, tiến độ thực hiện công việc mà NLD được giao.

- + Hiệu quả sản xuất kinh doanh của từng bộ phận, phòng ban trong Công ty.

- + Tùy theo tính chất công việc mà NLD thực hiện để xác định hình thức chi trả tiền lương phù hợp.

Đối với khối quản lý và phục vụ tại Văn phòng công ty và Văn phòng xưởng thay vì trả lương như trước đây, khi hoàn thiện chính sách đãi ngộ tài chính, công ty có thể áp dụng hình thức trả lương hàng tháng theo chức danh công việc và tùy thuộc vào kết quả sản xuất kinh doanh chung, công ty có thể chi trả thêm tiền lương bổ sung.

- *Cách tính tiền lương chức danh của khối văn phòng và phục vụ*

Để có thể khuyến khích lao động khối văn phòng và phục vụ nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc, giữ chân NLD gắn bó lâu dài với công ty thì phải xác định mức tiền lương chức danh công việc cho lao động thuộc khối văn phòng và phục vụ phải bằng hoặc cao hơn so với mức lương bình quân trên thị trường từ đó tạo khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp. Tiền lương chức danh công việc được xác định theo công thức:

$$TL_{cdcv} = (ML_{min}/N_{cd}) \times H_{cdi} \times N_{TT} \times K_i$$

Trong đó:

- TL_{cdcv} : Tiền lương trả theo chức danh công việc.
- ML_{min} : Mức lương tối thiểu công ty đang áp dụng
- N_{cd} : Số ngày công theo chế độ (26 ngày).
- H_{cdi} : Hệ số lương chức danh công việc của NLD thứ i
- N_{TT} : Số ngày đi làm thực tế.
- K_i : Hệ số hoàn thành công việc của NLD thứ i

- *Cách tính tiền lương bổ sung:*

Để khuyến khích người lao động thuộc khối văn phòng và khối phục vụ hoàn thành tốt nhiệm vụ, nâng cao hiệu quả làm việc, ngoài phần tiền lương chức danh công việc, người lao động sẽ được trả thêm một phần tiền lương bổ sung với tỷ lệ từ 0,5 – 1,0% lợi nhuận, tùy theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

3.2.2. Hoàn thiện hình thức trả lương cho khối lao động trực tiếp

Để hình thức trả lương sản phẩm thực sự tạo động lực cho NLD trong công ty, đặc biệt là những công nhân làm ở các khâu trọng yếu của dây chuyền sản xuất hoặc do yêu cầu đột xuất của nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh (đơn hàng đột xuất, sản xuất sản phẩm có yêu cầu kỹ thuật cao...) đòi hỏi phải hoàn thành khẩn trương, kịp thời; ban lãnh đạo công ty có thể xem xét áp dụng hình thức trả lương sản phẩm có thưởng hoặc hình thức trả lương sản phẩm lũy tiến nhằm khuyến khích NLD tích cực làm việc, tích cực học hỏi,

tích lũy kinh nghiệm để hoàn thành vượt mức sản lượng. Công thức tính cụ thể như sau:

+ *Đối với hình thức trả lương sản phẩm có thưởng:*

Khi áp dụng hình thức trả lương này, toàn bộ sản phẩm đều được trả một đơn giá cố định, còn tiền thưởng sẽ căn cứ vào mức độ hoàn thành và hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu thưởng. Trước khi áp dụng thực tiễn, công ty cần xây dựng hợp lý các chỉ tiêu thưởng, điều kiện thưởng, tỷ lệ thưởng nhằm tránh việc làm tăng chi phí tiền lương và bội chi quỹ lương.

Công thức tính lương như sau:

$$TL_{spt} = L + \frac{L \times m \times h}{100}$$

Trong đó:

- TL_{spt} : Tiền lương sản phẩm thưởng
- L: Tiền lương theo đơn giá cố định
- m: Tỷ lệ thưởng cho 1% vượt mức chỉ tiêu thưởng
- h: % vượt mức chỉ tiêu thưởng

Ví dụ: Chị Nguyễn Thị Minh - công nhân may có mức độ hoàn thành kế hoạch sản xuất trong tháng là 110%. Tiền lương sản phẩm của chị tính theo đơn giá cố định là 4.820.000 đồng. Theo quy định cứ hoàn thành vượt mức sản lượng 1% thì được hưởng 0,7% của tiền lương theo đơn giá cố định. Hãy tính tiền lương sản phẩm có thưởng cho chị?

Từ các dữ liệu đã cho ta tính được tiền lương sản phẩm có thưởng của chị Minh là:

$$\begin{aligned} TL_{spt} &= 4.820.000 + \frac{4.820.000 \times 0,7 \times 10}{100} \\ &= 5.157.400 \text{ (đồng)} \end{aligned}$$

+ Đối với hình thức trả lương sản phẩm lũy tiến:

Khi áp dụng hình thức trả lương này, tiền lương của những sản phẩm ở mức khởi điểm lũy tiến (sản phẩm ở mức quy định hoàn thành) được trả theo đơn giá bình thường (đơn giá cố định), còn tiền lương của những sản phẩm vượt mức khởi điểm lũy tiến được trả theo đơn giá lũy tiến.

• Tính đơn giá cố định:

$$\mathbf{ĐG} = (\mathbf{L}_{\text{CBCV}} + \mathbf{PC}_{(\text{nếu có})}) \times \mathbf{M}_{\text{TG}}$$

hoặc:

$$\mathbf{ĐG} = \frac{\mathbf{L}_{\text{CBCV}} + \mathbf{PC}_{(\text{nếu có})}}{\mathbf{M}_{\text{SL}}}$$

• Tính đơn giá lũy tiến:

$$\mathbf{ĐG}_{\text{lti}} = \mathbf{ĐG}_{\text{cd}} \times (\mathbf{1} + \mathbf{k}_i) \quad (\mathbf{i} = \mathbf{1} - \mathbf{n})$$

Trong đó:

- $\mathbf{ĐG}_{\text{lti}}$: Đơn giá lũy tiến ở khoảng thứ i
- $\mathbf{ĐG}_{\text{cd}}$: Đơn giá cố định
- \mathbf{k}_i : Tỷ lệ tăng đơn giá ở khoảng thứ i
- \mathbf{n} : Số khoảng trả theo đơn giá lũy tiến

* Tỷ lệ tăng đơn giá (\mathbf{k}_i) được xác định như sau:

$$\mathbf{k}_i = \frac{\mathbf{d}_{\text{cd}} \times \mathbf{t}_c}{\mathbf{d}_L} \times \mathbf{100}$$

Trong đó:

- \mathbf{k}_i : tỷ lệ tăng đơn giá hợp lý
- \mathbf{d}_{cd} : Tỷ trọng số tiền tiết kiệm được trong chi phí sản xuất cố định trong giá thành sản phẩm
- \mathbf{t}_c : Tỷ lệ của số tiền tiết kiệm về chi phí sản xuất cố định dùng để tăng đơn giá
- \mathbf{d}_L : Tỷ trọng tiền lương của công nhân sản xuất trong giá thành sản phẩm khi hoàn thành vượt mức sản lượng

- Công thức tính tiền lương sản phẩm lũy tiến:

$$TL_{splt} = \sum_{i=1}^n Q_i \times (k_i + 1) \times ĐG_{cd}$$

Trong đó:

- Q_i : Số lượng sản phẩm được trả ở mức đơn giá tăng thêm
- K_i : Tỷ lệ % tăng đơn giá ở khoảng thứ i

* Nếu công ty áp dụng 1 tỷ lệ tăng đơn giá thì:

$$TL_{splt} = (Q_{tt} \times ĐG_{cd}) + (Q_{tt} - Q_1)k \times ĐG_{cd}$$

Trong đó:

- TL_{splt} : Tiền lương sản phẩm lũy tiến
- Q_{tt} : Sản lượng thực tế của công nhân
- $ĐG_{cd}$: Đơn giá cố định
- Q_1 : Mức sản lượng khởi điểm
- k : Tỷ lệ tăng đơn giá

* Nếu công ty áp dụng nhiều tỷ lệ tăng đơn giá khác nhau thì có thể áp dụng công thức sau:

$$TL_{splt} = Q_{tt} \times ĐG_{cd} + \sum_{i=1}^n k_i (Q_{i+1} - Q_i) \times ĐG_{cd} + k_n (Q_{tt} - Q_n) \times ĐG_{cd}$$

Trong đó:

- Q_{tt} : Sản lượng thực tế của công nhân
- $ĐG_{cd}$: Đơn giá cố định
- k_i : Tỷ lệ % tăng đơn giá của những sản phẩm vượt ở khoảng thứ i
- Q_i : Mức sản lượng quy định thứ i dùng để xác định đơn giá lũy tiến
- k_n : Tỷ lệ % tăng đơn giá của những sản phẩm vượt ở khoảng thứ n
- Q_n : Mức sản lượng quy định thứ n dùng để xác định đơn giá lũy tiến

Ví dụ: Anh Nam là công nhân bậc 3/6 được giao làm công việc đúng bậc thợ với đơn giá cố định là 3.000 đồng/sản phẩm. Trong tháng anh làm được 1500 sản phẩm. Mức sản lượng/tháng là 900 sản phẩm. Hãy tính tiền lương sản phẩm lũy tiến cho anh Nam? Với quy định về tỷ lệ lũy tiến như

sau: Những sản phẩm từ 901 – 1200 được tăng 30% đơn giá cố định. Những sản phẩm từ 1201 trở đi được tăng 45% đơn giá.

Tiền lương sản phẩm lũy tiến mà anh Nam nhận được là:

$$\begin{aligned} TL_{\text{splt}} &= 1500 \times 3000 + (1200-900) \times 0,3 \times 3000 + (1500-1200) \times 0,45 \times 3000 \\ &= 4.500.000 + 270.000 + 405.000 \\ &= 5.175.000(\text{đồng}) \end{aligned}$$

3.2.3. Hoàn thiện chế độ phụ cấp lương

Công ty có thể cân nhắc bổ sung phụ cấp độc hại – nguy hiểm, trong các công việc: Vận chuyển kiện bông, kiện vải, trực vải, hoá chất, thuốc nhuộm; vận chuyển máy giặt, nhuộm liên hợp; Vận hành máy cào lông; Giặt, tẩy, mài quần bò,... trên cơ sở rà soát phân loại điều kiện lao động, so sánh mức độ nặng nhọc, độc hại nguy hiểm của nghề, công việc với điều kiện lao động bình thường để xác định mức phụ cấp.

Việc áp dụng phụ cấp này sẽ làm cho thu nhập của những NLD làm công việc này trở nên công bằng hơn, NLD từ đó yên tâm làm việc và cống hiến cho công ty. Việc xác định mức phụ cấp độc hại – nguy hiểm phải đảm bảo: Mức phụ cấp đối với nghề, công việc có điều kiện nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm thấp nhất bằng 5% và cao nhất bằng 10% nghề, công việc có điều kiện lao động đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm; thấp nhất bằng 7% và cao nhất 15% so với mức lương của nghề hoặc công việc có độ phức tạp tương đương trong điều kiện lao động bình thường.

Phụ cấp nặng nhọc – độc hại nguy hiểm được tính trả cùng kỳ vào lương hàng tháng theo thời gian thực tế làm công việc có điều kiện nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm. Làm việc dưới 4 giờ/ngày thì được tính bằng ½ ngày, làm việc từ 4 giờ trở lên thì được tính cả ngày.

Bên cạnh đó, công ty cũng có thể bổ sung phụ cấp thông tin liên lạc (tiền điện thoại) áp dụng đối với các bộ phận chức danh của công ty giao dịch thường xuyên với các khách hàng, mức phụ cấp từ 100.000 - 200.000 đồng/tháng; phụ cấp đi lại (tiền xăng xe) áp dụng đối với bộ phận, chức danh của công ty giao dịch thường xuyên với khách hàng, đi dự hội nghị hay đi

hợp, đi công tác có xe của công ty phục vụ, mức phụ cấp từ 10 đến 20 lít xăng hàng tháng.

Ngoài các phụ cấp trên, công ty có thể xem xét, bổ sung thêm các chế độ phụ cấp, trợ cấp như:

** Phụ cấp ngoại ngữ:*

Hiện nay công ty đang sử dụng nhiều dây chuyền công nghệ được nhập khẩu từ nước ngoài và phần lớn khách hàng của công ty là các doanh nghiệp nước ngoài (Trung Quốc, Mỹ, Columbia,...) Vì vậy phụ cấp ngoại ngữ sẽ khuyến khích các CBCNV trong công ty trau dồi khả năng ngoại ngữ để thực hiện tốt hơn công việc. Cụ thể, áp dụng mức phụ cấp 500.000 đồng/người và trả cùng kì lương hàng tháng đối với những CBCNV có chứng chỉ tiếng Anh/Trung và làm việc ở những vị trí cần sử dụng đến ngoại ngữ.

** Trợ cấp giáo dục:*

Hằng năm công ty có thể trợ cấp kinh phí cho một số cán bộ chủ chốt đi học các lớp đào tạo về quản lý, chính trị, nâng cao trình độ quản lý để kịp thời đáp ứng tình hình kinh doanh. Đồng thời, tài trợ một phần kinh phí cho cán bộ công nhân viên có nguyện vọng tự học tập, nâng cao trình độ kiến thức tay nghề.

- Đối với đội ngũ cán bộ trẻ hàng tháng công ty có thể hỗ trợ trợ cấp phục vụ chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trẻ của Công ty:

+ Mức 1.500.000 đồng/người/tháng cho kỹ sư, cử nhân tốt nghiệp loại giỏi.

+ Mức 1.200.000 đồng/người/tháng cho kỹ sư, cử nhân tốt nghiệp loại khá.

+ Mức 1.000.000 đồng/người/tháng cho kỹ sư, cử nhân tốt nghiệp loại trung bình khá.

- Đối với lao động học nghề và tuyển thẳng vào công ty, công ty có thể đưa mức hỗ trợ bù lương sản phẩm cho NLD, cụ thể như sau:

+ Đối với người học nghề (tính từ khi kết thúc đào tạo cơ bản trong văn phòng phân xưởng và đưa ra tổ sản xuất)

Tháng thứ nhất: Đảm bảo mức hỗ trợ tiền sản phẩm tối thiểu bình quân: 60.000đ/ngày

Tháng thứ hai: Đảm bảo mức hỗ trợ tiền sản phẩm tối thiểu bình quân: 80.000đ/ngày

Tháng thứ ba: Đảm bảo mức hỗ trợ tiền sản phẩm tối thiểu bình quân: 100.000đ/ngày

+ Đối với công nhân tuyển thẳng: chia theo mức độ đánh giá tay nghề, hoàn thành mức khoán của phân xưởng (áp dụng một tháng sau tuyển dụng)

Nếu mức lương bình quân đạt dưới 90.000 đồng/ngày thì sẽ được hỗ trợ đủ 100.000đ/ngày

Nếu mức lương bình quân đạt từ 90.000đ à dưới 100.000 đồng/ngày thì sẽ được hỗ trợ 110.000đ/ngày

3.2.4. Hoàn thiện các hình thức thưởng

Bên cạnh việc quy định các hình thức thưởng vật chất, ban lãnh đạo công ty có thể xem xét, bổ sung các hình thức thưởng về mặt tinh thần cho CBCNV trong công ty. Động viên và khích lệ NLD không chỉ thông qua thưởng vật chất bằng tiền mà còn thưởng về tinh thần qua công tác khen thưởng. Xây dựng và trao tặng cho công nhân viên danh hiệu thi đua như: lao động tiên tiến, lao động xuất sắc, anh hùng lao động, xây dựng các hình thức khen thưởng như giấy khen, bằng khen, cờ thi đua,...

Việc kết hợp giữa khen và thưởng, có tác dụng lớn đối với động lực người lao động. Do đó hàng quý, hàng năm, thậm chí hàng tháng nên có các buổi họp mặt, tổng kết báo cáo thành tích làm việc, đánh giá thi đua giữa lao động của công ty, ban lãnh đạo cần có sự đánh giá khen thưởng họ giữa tập thể, khuyến khích họ tiếp tục nỗ lực hơn trong công việc để họ cảm thấy công sức họ bỏ ra cho công ty là xứng đáng và phấn đấu hơn nữa.

Mở rộng hình thức thưởng đối với bộ phận hưởng lương thời gian. Ngoài các hình thức thưởng định kỳ vào cuối năm và thưởng tập thể, công ty cần áp dụng hình thức thưởng hoàn thành kế hoạch và vượt mức kế hoạch

hoặc thưởng sáng kiến trong công việc đối với bộ phận hưởng lương thời gian. Bởi mỗi kế hoạch đề ra và đạt được cũng có sự đóng góp nhiều của bộ phận này. Điều này không chỉ khích lệ khả năng làm việc của họ mà không có sự đánh giá rằng công ty chỉ quan tâm đến bộ phận trực tiếp sản xuất, mà thiếu quan tâm đến bộ phận hưởng lương gián tiếp.

Công ty cũng nên áp dụng mức thưởng một cách linh hoạt tùy theo từng hình thức thưởng khác nhau. Đối với hình thức thưởng cho các phát minh sáng kiến, không nên quy định mức thưởng một cách cụ thể cho một sáng kiến mà cần linh hoạt hơn tùy vào tầm quan trọng của sáng kiến cũng như giá trị làm lợi cho tổ chức mà sáng kiến đem về. Thưởng ở đây không chỉ là mặt vật chất, tiền bạc mà có thể là một vị trí cao hơn trong tổ chức. Vì vậy, tổ chức phải hiểu rõ được tâm tư, nguyện vọng và mong muốn của người lao động để từ đó có hình thức thưởng phù hợp nhất và đem lại động lực lao động lớn hơn cho người lao động.

3.2.5. Hoàn thiện các phúc lợi tài chính

Là một công ty chuyên hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh – xuất khẩu các sản phẩm may mặc, thường xuyên ký kết các đơn hàng với các đối tác nước ngoài công ty có thể xem xét bổ sung phụ cấp ngoại ngữ hoặc thưởng % hoa hồng cho các CBCNV tìm được các đối tác lớn, các bạn hàng kinh doanh. Từ đó có thể thu hút được nhiều lao động giỏi vào làm việc trong công ty đồng thời giúp người lao động ngày càng gắn bó hơn với công ty.

Do đặc điểm sản xuất – kinh doanh của công ty chuyên sản xuất các mặt hàng may mặc, NLĐ chủ yếu làm việc trên dây chuyền sản xuất, độ chuyên môn hóa cao do đó công việc nhiều khi lặp lại, đơn điệu dễ gây ra tâm lý chán nản cho NLĐ. Để khắc phục tình trạng này, công ty có thể xây dựng chương trình hộp thư âm nhạc theo yêu cầu và vào mỗi giờ nghỉ giải lao hoặc vào mỗi chiều thứ bảy hàng tuần công ty có thể tổ chức chương trình này cho NLĐ. Qua đó, vừa giúp NLĐ được nghỉ ngơi, thư giãn tại chỗ đồng thời giúp họ có thêm nhiều năng lượng, hứng khởi hơn để tiếp tục công việc. Công ty cũng có thể xây dựng trạm y tế riêng để phục vụ thuốc men, khám chữa bệnh tại chỗ cho NLĐ.

Do số lượng cán bộ công nhân viên trong công ty khá đông, bởi vậy công ty có thể đưa ra các hòm thư góp ý hoặc tổ chức đối thoại với NLD thường xuyên nhằm giải đáp những thắc mắc cũng như ghi nhận, tiếp thu những đề xuất, kiến nghị của NLD. Những người đưa ra các đề nghị hữu ích sẽ được động viên dưới dạng vật chất và tinh thần. Qua đó sẽ làm giảm khoảng cách giữa ban quản lý và NLD đồng thời giúp NLD tin tưởng, gắn bó lâu dài hơn với công ty.

Phần lớn, công nhân lao động trong công ty chỉ phụ thuộc vào một nguồn thu nhập chủ yếu, căn cứ vào số lượng sản phẩm làm ra, do đó việc chi tiêu trong cuộc sống vẫn chưa được đảm bảo, bởi vậy công ty có thể thành lập quỹ tín dụng nhỏ thúc đẩy sự hợp tác và tiết kiệm của các thành viên trong công ty và tạo ra nguồn tín dụng cho họ vay với lãi suất hợp lý. Công ty có thể chủ trì hoặc ủng hộ công đoàn đứng ra chủ trì thành lập quỹ tín dụng để thu hút sự đóng góp của NLD và thực hiện cho những NLD trong công ty vay với lãi suất thấp giúp họ giải quyết các khó khăn trong cuộc sống. Phần quỹ còn lại sau khi cho NLD vay, công ty có thể vay và trả theo lãi suất thị trường. Điều đó thể hiện sự quan tâm vẫn sàng sẻ chia, đồng hành, giúp đỡ NLD vượt qua những khó khăn hiện tại, yên tâm sản xuất và gắn bó lâu dài với công ty.

3.2.6. Hoàn thiện công tác thống kê, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm

Nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm từ bán thành phẩm, thành phẩm được kiểm tra, giám sát ở từng công đoạn sản xuất, công tác kiểm tra và nghiệm thu sản phẩm phải được tiến hành rất khắt khe và liên tục, có sự kết hợp chặt chẽ giữa chuyên trường sản xuất, phó quản đốc xưởng may và cán bộ quản lý chất lượng.

Tại công ty cổ phần may Sơn Hà, các nhân viên phòng kiểm tra chất lượng sản phẩm (QC) chỉ tập trung kiểm tra sản phẩm hoàn thiện mà còn chưa chú trọng việc kiểm tra kết quả ở từng công việc cụ thể.

Để khắc phục tình trạng này, công ty cần tiến hành kiểm tra tất cả các công đoạn của chuyên sản xuất, để đảm bảo tính chính xác từ đó hạn chế sản phẩm lỗi, nâng cao hiệu quả lao động. Bên cạnh đó, công ty cần phải xem xét khả năng tiêu hao nguyên vật liệu thực tế so với định mức từng công đoạn của

công việc. Nếu phát hiện có hiện tượng hao hụt nguyên vật liệu so với định mức cho phép thì phải chỉ ra được những nguyên nhân và tìm cách hạn chế, đồng thời thường xuyên giáo dục ý thức lao động, tiết kiệm nguyên vật liệu cho toàn bộ công nhân.

Hơn hết, cần có những hình thức thưởng phạt bằng tài chính đối với cá nhân, tổ sản xuất tiết kiệm được nhiều nguyên vật liệu hay hao phí quá nhiều nguyên vật liệu bên cạnh thưởng hoàn thành chỉ tiêu sản phẩm. Với hình thức này, một mặt là nâng cao ý thức của NLD, mặt khác còn tạo động lực cho họ trong việc tiết kiệm nguyên vật liệu trong sản xuất.

3.2.7. Hoàn thiện hệ thống đánh giá kết quả hoàn thành công việc

Đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng, là chìa khóa giúp cho doanh nghiệp có cơ sở hoạch định, tuyển chọn, phát triển nhân lực. Việc quản lý nhân sự thành công hay không phần lớn phụ thuộc vào việc doanh nghiệp có biết đánh giá đúng mức sự thực hiện công việc của nhân viên. Chính vì vậy, mỗi doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc khoa học và hiệu quả.

Từ khi thành lập đến nay, công ty cổ phần may Sơn Hà luôn quan tâm tới hệ thống các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc. Trong quy chế trả lương, công ty đã xây dựng quy định về đánh giá thực hiện công việc khá chi tiết. Tuy nhiên các tiêu chí đánh giá nêu ra chủ yếu tập trung vào đánh giá công nhân trực tiếp sản xuất, cán bộ tổ, cán bộ phân xưởng, mà chưa đưa ra được tiêu chí đánh giá riêng cho bộ phận CBNV khối văn phòng công ty. Do đó, để có kết quả đánh giá chính xác, cần phải xây dựng các tiêu đánh giá riêng cho bộ phận CBNV khối văn phòng Công ty. Bên cạnh đó, cũng cần xây dựng lại các tiêu chí đánh giá kết quả hoàn thành công việc đối với bộ phận công nhân sản xuất, cán bộ tổ, xưởng sản xuất đảm bảo phù hợp hơn và công bằng hơn.

▼ *Đối với bộ phận sản xuất, việc xác định hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc (K_i) cho NLD nên được tiến hành theo các bước sau:*

Bước 1: Xác định các tiêu chí đánh giá K_i

- Năng suất lao động: Năng suất lao động của công nhân có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả sản xuất kinh doanh của công ty. Do đó, đưa chỉ tiêu

năng suất lao động vào đánh giá nhằm khuyến khích NLD tích cực hoàn thành nhiệm vụ, vượt mức kế hoạch.

- Đảm bảo chất lượng sản phẩm: đây là chỉ tiêu nhằm khuyến khích NLD không vì chạy theo số lượng mà bỏ qua chất lượng của sản phẩm, làm giảm số lượng sản phẩm lỗi, hỏng, không đạt chất lượng.

- Tiết kiệm vật tư: Đây là chỉ tiêu khá quan trọng, nó giúp tránh tình trạng công nhân sản xuất chạy theo số lượng, cố gắng sản xuất ra nhiều sản phẩm mà không quan tâm đến việc tiết kiệm vật tư cho công ty. Đưa chỉ tiêu này vào tiêu chí đánh giá sẽ khuyến khích NLD tiết kiệm vật tư trong sản xuất, giúp công ty tiết kiệm được một phần chi phí sản xuất.

- Ý thức kỷ luật lao động: Chỉ tiêu này dùng để đánh giá tinh thần, thái độ, ý thức làm việc của NLD cũng như việc tuân thủ các quy định, nội quy của công ty.

- Ngày công làm việc thực tế trong tháng: chỉ tiêu này đảm bảo khuyến khích NLD đi làm thường xuyên để đảm bảo tiến độ sản xuất.

- Thâm niên làm việc tại công ty: Chỉ tiêu này giúp khuyến khích NLD tích cực cống hiến và gắn bó lâu dài với công ty.

Bước 2: Xác định tổng điểm cho từng tiêu chí

Với tổng điểm tối đa của các tiêu chí là 100 có thể chia điểm cho từng tiêu chí như sau:

Bảng 3.1: Bảng điểm tối đa cho từng tiêu chí

| STT | Tiêu chí | Số điểm tối đa |
|-------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1 | Năng suất lao động | 30 |
| 2 | Đảm bảo chất lượng sản phẩm | 20 |
| 3 | Tiết kiệm vật tư | 20 |
| 4 | Ý thức kỷ luật lao động | 10 |
| 5 | Ngày công làm việc | 10 |
| 6 | Thâm niên làm việc | 10 |
| Tổng | | 100 |

Bước 3: Chia điểm cho từng tiêu chí**Bảng 3.2 : Bảng chia điểm theo kết quả thực hiện công việc**

| STT | Tiêu chí | Điểm | |
|------------|-----------------------------|------------------------------------|----|
| 1 | Năng suất lao động | Hoàn thành mức vượt 100% | 30 |
| | | Hoàn thành mức 100% | 20 |
| | | Hoàn thành mức từ 90 đến dưới 100% | 10 |
| | | Hoàn thành mức dưới 90% | 0 |
| 2 | Đảm bảo chất lượng sản phẩm | Không có sản phẩm lỗi | 20 |
| | | Tỷ lệ sản phẩm lỗi dưới 5% | 10 |
| | | Tỷ lệ sản phẩm lỗi từ 5% trở lên | 0 |
| 3 | Tiết kiệm vật tư | Tiết kiệm từ 25% trở lên | 20 |
| | | Tiết kiệm từ 10% đến dưới 25% | 10 |
| | | Tiết kiệm từ 5% đến dưới 10% | 5 |
| | | Tiết kiệm dưới 5% | 0 |
| 4 | Ý thức kỷ luật lao động | Không vi phạm kỷ luật lao động | 10 |
| | | Vi phạm từ 1 đến 2 lần | 5 |
| | | Vi phạm trên 2 lần | 0 |
| 5 | Ngày công làm việc | Nghỉ dưới 2 ngày | 10 |
| | | Nghỉ từ 2 đến dưới 3 ngày | 5 |
| | | Nghỉ từ 3 ngày trở lên | 0 |
| 6 | Thâm niên làm việc | Từ 5 năm trở lên | 10 |
| | | Từ 3 năm đến dưới 5 năm | 5 |
| | | Dưới 3 năm | 2 |

Theo như phân tích, hệ số hoàn thành công việc công ty quy định tương đối thấp và khoảng cách giữa các hạng thành tích tương đối ngắn. Đồng thời việc đánh giá thực hiện công việc để xác định mức độ đóng góp, hoàn thành công việc được thực hiện hàng tháng không nên bó gọn trong 3 mức đánh giá A, B, C mà cần mở rộng thêm các tiêu chí và các mức đánh giá. Từ đó sẽ thấy quy định đánh giá thưởng - phạt rõ ràng hơn và sẽ kích thích được

CBCNV cần cố gắng trong quá trình sản xuất. Bảng dưới đây công ty có thể tham khảo khi xây dựng hệ số đánh giá xếp loại hoàn thành công việc:

Bảng 3.3: Hệ số xếp loại đánh giá hoàn thành công việc

| Tổng điểm đánh giá | Phân loại | Hệ số |
|--------------------|-----------|-------|
| Từ 90 - 100 | A | 1,2 |
| Từ 70 - 89 | B | 1,1 |
| Từ 60 - 69 | C | 1 |
| Dưới 60 | D | 0,7 |

Như vậy, có thể thấy việc quy định cụ thể các tiêu chí đánh giá mức độ tham gia công việc của NLD sẽ giúp cho việc đánh giá được dễ dàng và khách quan hơn, hệ số đánh giá mang tính chính xác hơn, đảm bảo sự công bằng với những đóng góp của NLD.

✓ *Đối với bộ phận CBNV các phòng ban khối văn phòng công ty:*

Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc đối với bộ phận CBNV các phòng ban còn mang tính hình thức, các tiêu chí đánh giá chưa rõ ràng, cụ thể và chưa được lượng hóa, do vậy chưa phản ánh chính xác kết quả lao động của từng NLD. Vì vậy, công ty nên xây dựng các chỉ tiêu đánh giá thực hiện công việc một cách rõ ràng, cụ thể để dễ dàng đánh giá và phân loại lao động, đảm bảo trả lương gắn với hiệu quả thực hiện công việc của từng cá nhân.

Kết quả hoàn thành công việc hàng tháng của mỗi CBNV trong công ty được đánh giá theo 5 tiêu chí cơ bản như sau:

- Kết quả thực hiện công việc: Chỉ tiêu này dùng để đánh giá khả năng làm việc, trình độ nghiệp vụ của lao động và mức độ đóng góp của họ cho Công ty.

- Ý thức chấp hành nội quy, quy chế và các quy định khác của Công ty: chỉ tiêu này dùng để đánh giá việc thực hiện thời gian làm việc và đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của NLD nhằm hạn chế tình trạng vi phạm thời gian làm việc, giảm thời gian lãng phí, tận dụng được thời gian làm việc hiệu quả.

- Ngày công làm việc thực tế: Chỉ tiêu này nhằm khuyến khích NLD đi làm thường xuyên để đảm bảo tiến độ công việc.

- Tinh thần cộng tác và quan hệ với đồng nghiệp: Đây là chỉ tiêu dùng để đánh giá tư cách mỗi cá nhân NLD, tinh thần đoàn kết, xây dựng tập thể của NLD. Qua đó nâng cao tinh thần đoàn kết, gắn bó của mỗi cá nhân trong tập thể, tạo nên nét văn hóa lành mạnh trong Công ty.

- Thâm niên công tác tại công ty: chỉ tiêu này nhằm khuyến khích những NLD gắn bó lâu dài với công ty.

Sau khi xác định được các tiêu chí đánh giá, với tổng điểm 100, công ty tiến hành phân tích và chia điểm cho các tiêu chí như sau:

Bảng 3.4: Bảng điểm tối đa cho từng tiêu chí

| STT | Tiêu chí | Số điểm tối đa |
|-------------|---|----------------|
| 1 | Kết quả thực hiện công việc | 40 |
| 2 | Ý thức chấp hành nội quy, quy chế | 20 |
| 3 | Ngày công làm việc | 10 |
| 4 | Tinh thần cộng tác và quan hệ với đồng nghiệp | 20 |
| 5 | Thâm niên làm việc | 10 |
| Tổng | | 100 |

Bảng 3.5: Bảng chia điểm theo kết quả thực hiện công việc của CBNV khối văn phòng công ty

| STT | Tiêu chí | | Điểm |
|-----|-----------------------------------|--|------|
| 1 | Kết quả thực công việc | Hoàn thành công việc trước kế hoạch | 40 |
| | | Hoàn thành công việc theo đúng tiến độ đề ra | 30 |
| | | Chưa hoàn thành công việc theo tiến độ đã đề ra | 5 |
| 2 | Ý thức chấp hành nội quy, quy chế | Tuân thủ và thực hiện đúng các nội quy, quy định tại công ty | 20 |
| | | Vi phạm từ 1- 2 lần nội quy, quy chế | 10 |
| | | Vi phạm trên 3 lần nội quy, quy chế | 0 |

| | | | |
|---|---|--|----|
| 3 | Ngày công làm việc | Nghỉ dưới 2 ngày | 10 |
| | | Nghỉ từ 2 - 3 ngày | 5 |
| | | Nghỉ trên 3 ngày | 0 |
| 4 | Tinh thần cộng tác và quan hệ với đồng nghiệp | Luôn thể hiện tinh thần hợp tác, sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp, giao tiếp, đối xử với đồng nghiệp một cách hòa nhã và tôn trọng | 20 |
| | | Thiếu hợp tác trong công việc, đùn đẩy, né tránh trách nhiệm; thiếu tôn trọng trong giao tiếp với đồng nghiệp, thiếu tôn trọng văn minh nơi công sở. | 5 |
| 5 | Thâm niên làm việc | Từ 5 năm trở lên | 10 |
| | | Từ 3 năm đến dưới 5 năm | 5 |
| | | Dưới 3 năm | 2 |

Dựa vào các tiêu chí và điểm cho từng tiêu chí như trên để tính điểm cho từng NLD, sau đó chia khoảng điểm để xác định hệ số K_i (Theo như trong bảng 3.3). Như vậy có thể thấy việc quy định cụ thể các chỉ tiêu đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD sẽ giúp cho việc đánh giá được dễ dàng và khách quan hơn, hệ số đánh giá mang tính chính xác hơn. Do đó cách tính tiền lương cho NLD cũng hợp lý và đảm bảo được sự công bằng hơn.

3.2.8. Hoàn thiện công tác định mức lao động

Xây dựng định mức lao động khoa học, sát với thực tế có vai trò quan trọng trong công tác tổ chức lao động của công ty. Xây dựng định mức lao động một cách khoa học là căn cứ để xác định số lượng lao động cần thiết ở mỗi bộ phận và toàn công ty. Bên cạnh đó còn là cơ sở để phân công, hiệp tác lao động ở từng bộ phận và trong phạm vi công ty.

Qua việc tìm hiểu thực trạng công tác định mức lao động tại công ty cổ phần may Sơn Hà thấy rằng mức của công ty hiện nay chỉ dựa trên phương pháp bấm giờ cho sản phẩm mẫu, đồng thời dựa trên kinh nghiệm bản thân của cán bộ làm công tác định mức để xác định hao phí thời gian cho từng

bước công việc của sản phẩm tương tự làm cơ sở để tính đơn giá tiền lương sản phẩm. Như vậy việc xây dựng mức còn mang tính kinh nghiệm, chưa gắn liền với điều kiện môi trường lao động thực tế, nên việc xác định mức chưa đảm bảo chính xác. Qua khảo sát đánh giá tình hình thực hiện mức của công nhân, thì họ chỉ đạt khoảng 80% - 85% mức đặt ra. Chính vì thế việc nâng cao chất lượng của công tác định mức góp phần hoàn thiện chính sách đãi ngộ tài chính trong công ty là điều rất cần thiết.

Để làm được điều này công ty cần xem xét đánh giá lại ưu nhược điểm của phương pháp định mức cũ, trên cơ sở đó điều chỉnh sửa đổi để phù hợp với điều kiện thực tế tại các xưởng sản xuất. Bên cạnh đó cần xây dựng lại phương pháp định mức có căn cứ khoa học hơn, mức được xây dựng phải là mức lao động trung bình tiên tiến. Cần sử dụng kết hợp phương pháp thống kê kinh nghiệm, phương pháp bấm giờ và chụp ảnh ngày làm việc để có cơ sở đưa ra mức chính xác nhất.

Với việc xây dựng mẫu: Cần dựa vào bảng phân tích công việc để phân tích công việc thành các bộ phận, công đoạn hợp thành như: Cắt, may thân, may tay, thùa khuy,...

Dùng phương pháp bấm giờ: có thể xác định thời gian hao phí cho từng công đoạn, thời gian lãng phí, phát hiện những nguyên nhân không hoàn thành mức để từ đó đưa ra các biện pháp khắc phục và phương pháp làm việc tiên tiến hơn, phổ biến cho từng công nhân nhằm nâng cao năng suất lao động.

Dùng phương pháp chụp ảnh ngày làm việc: để phân tích tình hình sử dụng thời gian làm việc trong ngày của NLD, xác định các loại thời gian làm việc trong ngày như thời gian tác nghiệp, thời gian phục vụ, thời gian lãng phí, thời gian nghỉ ngơi và nhu cầu tự nhiên. Từ đó xác định thời gian tác nghiệp của mỗi công đoạn và thời gian tác nghiệp của một ca sản xuất. Sau đó cán bộ định mức lấy hao phí bình quân của các lần quan sát được làm hao phí cho từng bước công việc, tổng hợp lại được tổng hao phí cho từng công đoạn và tổng hao phí thời gian cho một đơn vị sản phẩm.

Khi xây dựng xong mức thì cán bộ định mức phải báo cáo lên lãnh đạo và xây dựng đường truyền đưa xuống các xưởng để tính đơn giá tiền lương cho mỗi công đoạn. Sau khi mức được áp dụng thì cán bộ định mức cần phải theo dõi xem mức đang áp dụng có chính xác hay không để kịp thời thay đổi và rút kinh nghiệm cho công tác xây dựng mức sau này.

Ngoài ra, do đặc thù là một công ty chuyên sản xuất hàng may mặc nên các mã hàng thay đổi thường xuyên, do đó để có thể hoàn thành kịp tiến độ sản xuất các đơn hàng, tránh tình trạng mã hàng này chưa định mức xong đã phải chuyển sang một mã hàng khác, công ty nên sử dụng thêm phương pháp định mức theo sản phẩm điển hình. Đây là phương pháp xây dựng mức dựa trên những hao phí mức điển hình. Mức điển hình là mức được xây dựng có căn cứ khoa học đại diện cho nhóm công việc có những đặc trưng công nghệ hay nội dung kết cấu trình tự thực hiện giống nhau nhưng khác nhau về kích cỡ. Từ mức điển hình của công việc điển hình của nhóm để xây dựng mức cho các công việc khác nhau trong nhóm.

3.2.9. Hoàn thiện hệ thống bảng lương chức danh công việc tại công ty

Bảng lương chức danh công việc tại công ty còn sơ sài, chưa bao quát hết các vị trí công việc tại công ty. Việc xét hệ số lương chức danh công việc để tính lương cho NLD hàng tháng chủ yếu dựa vào ý chí chủ quan của giám đốc, chưa có quy định đánh giá cụ thể và đầy đủ về mức độ phức tạp của công việc, tính trách nhiệm, nhiệm vụ, chức năng của các chức danh trong hệ thống. Chính vì thế, để có thể khuyến khích lao động khối quản lý và gián tiếp nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc, giữ chân được NLD gắn bó lâu dài thì công ty phải xây dựng được bảng lương chức danh công việc một cách chính xác, gắn với trình độ, trách nhiệm, nhiệm vụ và mức độ hoàn thành công việc của NLD.

Trình tự xây dựng bảng lương chức danh công việc nên được tiến hành theo các bước sau:

Bước 1: Xác định hệ thống chức danh tại công ty cổ phần may Sơn Hà. Trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của từng phòng ban, ta có thể xác định được hệ thống các chức danh hiện có tại Công ty.

Bước 2: Xây dựng bảng mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Sau khi xác định được hệ thống các chức danh công việc hiện có tại công ty, tiến hành thiết lập các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của từng vị trí chức danh. Bản mô tả công việc có tác dụng trong việc xác định phạm vi công việc, trách nhiệm, quyền hạn của mỗi công việc và các tiêu chuẩn mà người đảm nhận công việc cần có để đảm bảo đáp ứng tốt các yêu cầu công việc.

Bản mô tả công việc thường bao gồm các nội dung: Tên công việc, vị trí tại doanh nghiệp, bao gồm tên công việc của người sẽ báo cáo và người được báo cáo. Tóm tắt về bản chất chung và mục tiêu của công việc, danh sách những công việc hoặc những nhiệm vụ chính của NLD và tiêu chuẩn đảm nhiệm công việc.

Trên cơ sở hệ thống chức danh, công ty cổ phần may Sơn Hà đã tiến hành xây dựng bản mô tả công việc đối với từng chức danh. Xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác là cơ sở để xác định giá trị công việc của chức danh.

Bước 3: Xác định hệ thống các nhóm yếu tố ảnh hưởng đến mức lương từng chức danh công việc. Căn cứ vào ngành nghề hoạt động, công ty xác định các nhóm yếu tố ảnh hưởng như sau:

- 1: Mức độ tác động của công việc.
- 2: Yêu cầu về trình độ chuyên môn.
- 3: Tính chất công việc.
- 4: Mức độ phối hợp.
- 5: Điều kiện làm việc.

Bước 4: Xác định thang điểm theo các yếu tố ảnh hưởng. Sau khi xác định được hệ thống các yếu tố công việc, công ty xây dựng hệ thống thang điểm theo từng yếu tố để đánh giá giá trị công việc theo điểm số.

Bước 5: Xác định mức độ điểm của từng yếu tố trong các nhóm yếu tố ảnh hưởng đến mức lương.

- Trên cơ sở cơ cấu mức điểm của từng nhóm yếu tố, xác định điểm số cho từng yếu tố trong nhóm theo nguyên tắc cho điểm từ thấp đến cao theo tính chất quan trọng của từng yếu tố.

- Xác định độ phức tạp của mỗi yếu tố của từng vị trí công việc.

- Đối chiếu với bảng hệ thống thang điểm các yếu tố công việc, xác định được điểm độ phức tạp của mỗi yếu tố của từng vị trí công việc.

- Cộng tổng số điểm độ phức tạp của tất cả các yếu tố của mỗi công việc để xác định tổng số điểm đánh giá độ phức tạp hay giá trị của công việc này so với công việc khác.

Bước 6: Tổng hợp điểm cho từng chức danh công việc.

Bước 7: Phân nhóm công việc, xác định hình thành thang bảng lương. Trên cơ sở bảng điểm giá trị của từng công việc, mức lương công ty đang thực hiện chi trả cho từng vị trí công việc và mức lương của các doanh nghiệp trong ngành may mặc đang chi trả cho vị trí công việc đó.

Việc phân ngạch các công việc là quá trình nhóm các công việc có chức năng và yêu cầu kiến thức, kỹ năng tương tự nhau thành nhóm, sau đó mỗi nhóm công việc được quy định thành một ngạch công việc tùy theo vị trí và tầm quan trọng của nhóm công việc.

Căn cứ vào bảng tổng hợp đánh giá điểm, Bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn của từng vị trí công việc, xem xét tính chính xác và tính thống nhất của các kết quả đánh giá, xác định và nhóm các vị trí công việc có tổng điểm gần như nhau trong bảng giá trị công việc thành nhóm.

Sau khi xác định được số ngạch lương, công ty tiến hành hình thành số bậc lương. Bậc lương thể hiện sự khác biệt về mức tiền lương giữa các chức danh khác nhau trong cùng một ngạch.

Sau khi thực hiện phân ngạch, xác định số bậc trong từng ngạch, căn cứ vào mức lương trên thị trường, tình hình tài chính, quan điểm trả lương từng giai đoạn làm căn cứ xác định mức lương của từng bậc, ngạch.

Sau khi có được hệ số lương cho từng bậc cố định, hình thành bảng lương tại công ty.

3.2.10. Hoàn thiện các yếu tố khác ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện đãi ngộ tài chính

3.2.10.1. Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương.

Việc xây dựng và hoàn thiện chính sách đãi ngộ tài chính phụ thuộc rất lớn vào năng lực đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương. Tại công ty cổ phần may Sơn Hà, năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương còn hạn chế, hơn nữa với số lượng 3 cán bộ tiền lương phụ trách tính lương cho 22 xưởng sản xuất là một áp lực khối lượng công việc rất lớn.

Do đó, trong thời gian tới công ty nên bổ sung thêm nhân sự được đào tạo trình độ Đại học, trên Đại học phụ trách công tác tiền lương, đồng thời tạo cơ hội cho đội ngũ này tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn về các chế độ, chính sách liên quan đến tiền lương nhằm nâng cao hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, công ty nên thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng của đội ngũ cán bộ nhân sự trong ứng dụng, triển khai các phương pháp, công cụ mới phục vụ các nghiệp vụ về tuyển dụng, đào tạo, xây dựng các quy định, chính sách áp dụng đối với NLD trong công ty.

3.2.10.2. Nâng cao vai trò của tổ chức công đoàn.

Hoạt động của tổ chức công đoàn là một nhân tố quan trọng trong công tác xây dựng và thực hiện chính sách đãi ngộ tài chính. Vì vậy sự hoạt động của tổ chức công đoàn có hiệu quả hay không cũng ảnh hưởng rất lớn đến sự thành công của chính sách đãi ngộ tài chính. Qua khảo sát thực tế tại công ty cổ phần may Sơn Hà về vai trò của tổ chức công đoàn trong việc xây dựng và thực hiện chính sách đãi ngộ tài chính có nhiều ý kiến phản ánh tổ chức công đoàn chưa thực sự phát huy được vai trò của mình. Vì vậy, nâng cao hiệu quả của tổ chức công đoàn là rất cần thiết, công đoàn sẽ là cầu nối để khuyến khích NLD tăng năng suất lao động. Do đó hoạt động của tổ chức công đoàn cần được phát huy hết sức, nhất là trong việc tham gia xây dựng chính sách đãi ngộ tài chính, có như vậy mới tạo niềm tin cho NLD gắn bó lâu dài với Công ty.

KẾT LUẬN

Trong bất kì một hình thức doanh nghiệp nào thì vấn đề đãi ngộ luôn luôn được quan tâm hàng đầu. Đãi ngộ là một vấn đề nhạy cảm và trong nền kinh tế thị trường hiện nay thì đãi ngộ được coi là một thước đo trình độ lao động, tiềm lực kinh tế của một doanh nghiệp cũng như mức độ hấp dẫn của công việc. Do đó, hoàn thiện hệ thống đãi ngộ đặc biệt là đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp là một yêu cầu cấp bách, nhằm làm cho đãi ngộ thực sự trở thành động lực cho NLD, là công cụ hữu hiệu của quản lý. Tuy còn một số mặt hạn chế nhưng công ty cổ phần may Sơn Hà thời gian qua đã có rất nhiều cố gắng trong việc xây dựng và từng bước hoàn thiện hệ thống đãi ngộ tài chính cho NLD phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của công ty và thực tế trên thị trường.

Qua quá trình thu thập, phân tích, đánh giá thực trạng đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà, các chính sách về tiền lương, thưởng, phúc lợi tại công ty được phản ánh một cách rõ nét. Đề tài đã tổng hợp và đánh giá sự ảnh hưởng của các nhân tố đến việc xây dựng và thực hiện đãi ngộ tài chính của công ty. Bên cạnh đó, đề tài cũng đã phân tích và đánh giá được những ưu điểm, hạn chế trong hệ thống đãi ngộ tài chính hiện đang áp dụng tại công ty. Nguyên nhân dẫn đến những hạn chế đó thì có khá nhiều, song để giải quyết những vấn đề trên không hề đơn giản và cần có thêm thời gian để có thể tìm hiểu kỹ và giải quyết. Luận văn cũng đã mạnh dạn đưa ra một số các giải pháp khắc phục hạn chế, góp phần hoàn thiện đãi ngộ tài chính tại công ty trong thời gian tới. Tuy nhiên, để các giải pháp có thể phát huy hết tác dụng, rất cần sự đồng thuận từ các cấp lãnh đạo cũng như sự ủng hộ của những NLD trong toàn công ty.

Tuy đã rất nỗ lực và cố gắng tìm hiểu nhưng do kiến thức còn hạn chế nên chắc chắn luận văn sẽ còn nhiều khiếm khuyết, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các Thầy, Cô để đề tài nghiên cứu được hoàn thiện hơn và có thể áp dụng một cách hiệu quả tại công ty cổ phần may Sơn Hà.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Bộ luật Lao động số 10/2012/QH13 đã được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam khóa XIII, kỳ họp thứ 3 thông qua ngày 18 tháng 6 năm 2012.
2. Quy chế trả lương năm 2016, 2017, 2018 của công ty cổ phần may Sơn Hà
3. Báo cáo kết quả kinh doanh năm 2016, 2017, 2018 của Công ty cổ phần may Sơn Hà
4. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực II*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.
5. Hoàng Văn Hải, Nguyễn Anh Tuấn và Nguyễn Phương Mai (2011), “*Đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp thời kỳ hậu gia nhập WTO*”. Tạp chí khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và kinh doanh, số 27, trang 135 - 141.
6. Hoàng Thị Liên (2014), “*Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân sự tại công ty TNHH Canon Việt Nam*”. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
7. Vũ Thị Phương Mai (2012), “*Đổi mới chính sách đãi ngộ nguồn nhân lực chất lượng cao, tạo động lực thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa theo tinh thần Đại hội XI của Đảng*”, Tạp chí Cộng sản điện tử, số tháng
8. Nguyễn Ngọc Quân - Nguyễn Vân Điềm (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
9. Bùi Việt Thắng (2013), “*Thù lao lao động tại công ty cổ phần tin học FI&FS*”, Luận văn thạc sĩ Quản trị nhân lực, trường Đại học Bru chính Viễn thông.
10. Nguyễn Tiếp - Lê Thanh Hà (2010), *Giáo trình tiền lương - tiền công*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội

11. Nguyễn Thị Thu Trang (2012), “*Các yếu tố ảnh hưởng tới động viên nhân viên tại công ty dịch vụ công ích quận 10, thành phố Hồ Chí Minh*”, Tạp chí khoa học xã hội và nhân văn số 8, trang 55 - 63.
12. Nguyễn Thu Trang (2013), “*Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân lực tại Tổng công ty đầu tư và phát triển nhà Hà Nội*”, Luận văn thạc sỹ Quản trị nhân lực, trường Đại học Công đoàn.
13. Nguyễn Quốc Tuấn; Đồng tác giả: Đoàn Gia Dũng, Đào Hữu Hòa, Nguyễn Thị Loan, Nguyễn Phúc Nguyên, Nguyễn Thị Bích Thu (2006), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
14. Đỗ Thị Tươi (2019), *Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.

Tiếng Anh

15. John M. Ivancevich (người dịch: Võ Thị Phương Oanh) (2010), “*Human Resource Management*”, NXB McGraw-Hill và NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
16. Edward E. Lawler III (1990), “*Strategic Pay*”, San Francisco: Jossey-Bass.
17. George Milkovich (1992), “*Employee Compensation: Research and Practice*”, Psychologists Press.
18. Brian Tracy (2011), “*Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài*”, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh
19. Dave Ulrich, Michael Losey, Sue Meisinger (2011), “*Tương lai của nghề quản trị nhân sự*”, NXB Thời đại, Hà Nội.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01

HỆ THỐNG THANG BẢNG LƯƠNG CƠ BẢN CỦA CÔNG TY

Bảng lương Giám đốc, Phó Giám đốc, Kế toán trưởng

| Chức danh | Bậc | | | | | | | |
|-------------------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Giám đốc | 5,11 | 5,84 | 6,68 | 7,65 | 8,76 | 10,06 | 11,52 | 13,22 |
| 2. Phó giám đốc | 4,47 | 5,11 | 5,84 | 6,68 | 7,65 | 8,76 | 10,06 | 11,52 |
| 3. Kế toán trưởng | 4,16 | 4,47 | 5,11 | 5,84 | 6,68 | 7,65 | 8,76 | 10,06 |

**Bảng lương cán bộ quản lý Trưởng/ phó phòng ban, quản đốc, phó
quản đốc các xưởng**

| Chức danh | Bậc | | | | | | | |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Trưởng phòng, Quản đốc | 2,87 | 3,28 | 3,76 | 4,32 | 4,96 | 5,69 | 6,53 | 7,5 |
| 2. Phó phòng, phó quản đốc | 2,5 | 2,86 | 3,28 | 3,76 | 4,32 | 4,96 | 5,69 | 6,53 |

Bảng lương viên chức chuyên môn nghiệp vụ

| Chức danh | Bậc | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1. Chuyên viên, kỹ sư, kinh tế viên | 1,63 | 1,72 | 1,82 | 2,01 | 2,26 | 2,56 | 2,93 | 3,38 | 3,90 | 4,51 | 5,25 | 6,10 |
| 2. Cán sự, kỹ thuật viên | 1,41 | 1,63 | 1,72 | 1,82 | 2,01 | 2,26 | 2,56 | 2,93 | 3,38 | 3,90 | 4,51 | 5,25 |

Bảng lương nhân viên phục vụ

| Bậc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Hệ số | 1,33 | 1,40 | 1,55 | 1,73 | 1,95 | 2,21 | 2,51 | 2,84 | 3,22 | 3,65 | 4,13 | 4,67 |

Bảng lương công nhân trực tiếp sản xuất

| Bậc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Hệ số | 1,47 | 1,56 | 1,67 | 1,82 | 2,01 | 2,23 | 2,53 | 2,88 | 3,29 | 3,75 | 4,26 | 4,86 |

PHỤ LỤC 02
BẢNG HỆ SỐ LƯƠNG CHỨC DANH CÔNG VIỆC

| TT | Nhóm | Chức danh | Hệ số lương |
|-----------|---|--|--------------------|
| 1 | Lãnh đạo quản lý | Giám đốc | 21,0 |
| | | Phó giám đốc | 17 à 20,0 |
| | | Kế toán trưởng | 17,5 |
| | | Trưởng phòng | 8,0 à 11,5 |
| | | Phó phòng | 7,5 à 8,5 |
| | | Quản đốc phân xưởng | 5,5 à 6,4 |
| | | Phó quản đốc | 3,0 à 3,3 |
| 2 | Chuyên viên các phòng ban công ty | Tùy từng bộ phận, tùy theo trình độ chuyên môn, thâm niên công tác và công việc đang đảm nhận để xếp hệ số | 2,0 à 5,8 |
| 3 | Kỹ thuật trưởng các xưởng sản xuất | Tùy vào tình hình sản xuất của từng xưởng, tùy chuyên môn, thâm niên công tác để xếp hệ số | 3,0 à 3,4 |
| 4 | Nhân viên kinh tế các xưởng sản xuất | Tùy theo trình độ, chuyên môn, tình hình sản xuất của từng xưởng, thâm niên công tác để xếp hệ số | 1,75 à 2,3 |
| 5 | Tổ trưởng, tổ phó các xưởng sản xuất | Tùy theo trình độ, chuyên môn, tình hình sản xuất của từng xưởng, thâm niên công tác để xếp hệ số | 2,0 à 3,2 |
| 6 | Thủ quỹ, thủ kho, văn thư, lái xe, bảo vệ | Tùy theo trình độ, chuyên môn, thâm niên công tác và công việc đảm nhận để xếp hệ số | 1,6 à 3,2 |
| 7 | Nhân viên phục vụ xưởng sản xuất | Tùy theo trình độ, chuyên môn, thâm niên công tác và công việc đảm nhận để xếp hệ số | 0,85 à 2,1 |

PHỤ LỤC 03

PHIẾU KHẢO SÁT Ý KIẾN CỦA CBCNV VỀ ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ

Phiếu khảo sát này nhằm thu thập thông tin phục vụ đề tài nghiên cứu về đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà. Sự quan tâm của quý vị trong việc trả lời đầy đủ, chính xác các câu hỏi trong phiếu điều tra này sẽ góp phần quan trọng trong việc nghiên cứu, đề xuất các giải pháp điều chỉnh, bổ sung, hoàn thiện chính sách đãi ngộ tài chính đối với người lao động, góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động. Thông tin quý vị cung cấp sẽ được giữ bí mật hoàn toàn và chỉ phục vụ cho việc nghiên cứu trong khuôn khổ đề tài này.

Kính mong nhận được sự giúp đỡ của các Anh/Chị!

I/ Thông tin cá nhân

Xin vui lòng cung cấp những thông tin chung về Anh/Chị:

1. Họ và tên (*có thể không cần ghi*).....
2. Giới tính: ^{..} 1. Nam ^{..} 2. Nữ
3. Tuổi: ^{..} 1. Từ 18 - 30 ^{..} 2. Từ 31 – 45 ^{..} 3. >45 tuổi
4. Trình độ học vấn của Anh/Chị:
^{..} 1. Lao động phổ thông ^{..} 3. Đại học
^{..} 2. Trung cấp, cao đẳng ^{..} 4. Trên Đại học
5. Vị trí công tác:
^{..} 1. Người lao động ^{..} 2. Trưởng phòng/ban/tổ
^{..} 3. Phó phòng/ban/tổ ^{..} 4. Khác:.....
6. Thời gian công tác tại công ty:
^{..} 1. Dưới 5 năm
^{..} 2. Từ 5 đến 10 năm
^{..} 3. Trên 10 năm
7. Chuyên môn công việc Anh/Chị đảm nhận:.....

II/ Thông tin khảo sát đánh giá

Anh/Chị vui lòng cho biết ý kiến của mình về những nội dung dưới đây bằng cách tích (Ù) vào lựa chọn mà Anh/Chị cho phù hợp nhất, với 4 mức độ như sau:

Hoàn toàn đồng ý Đồng ý Bình thường Không đồng ý

| STT | Nội dung | Mức độ | | | | Tổng |
|-----|--|------------------|--------|-------------|--------------|------|
| | | Hoàn toàn đồng ý | Đồng ý | Bình thường | Không đồng ý | |
| 1 | Tiền lương công ty chi trả đủ đảm bảo cuộc sống | | | | | |
| 2 | Các chế độ tiền lương phù hợp với quy định của pháp luật | | | | | |
| 3 | Các hình thức trả lương rõ ràng, dễ hiểu | | | | | |
| 4 | Tiền lương được chi trả công bằng, tương xứng với kết quả thực hiện công việc. | | | | | |
| 5 | Tiền lương được trả công khai, minh bạch | | | | | |
| 6 | Tiền lương được trả đúng thời hạn | | | | | |
| 7 | Hài lòng với tiền lương nhận được | | | | | |
| 8 | Nắm rõ các hình thức thưởng | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 9 | Điều kiện, tiêu chí xét thưởng hợp lý | | | | | |
| 10 | Thời gian thưởng kịp thời, cập nhật | | | | | |
| 11 | Mức thưởng hợp lý, tạo động lực lao động | | | | | |
| 12 | Chính sách thưởng công bằng và thỏa đáng | | | | | |
| 13 | Chính sách lương khuyến khích tinh thần làm việc tích cực của CBCNV | | | | | |
| 14 | Hài lòng về cách tính trả thưởng | | | | | |
| 15 | Chế độ phụ cấp, trợ cấp đa dạng | | | | | |
| 16 | Chế độ phụ cấp lương cạnh tranh | | | | | |
| 17 | Các mức phụ cấp hợp lý | | | | | |
| 18 | Hài lòng về chế độ phụ cấp lương | | | | | |
| 19 | Chính sách phúc lợi thể hiện sự quan tâm chu đáo đến người lao động | | | | | |
| 20 | Chính sách phúc lợi rõ ràng và được thực hiện đầy đủ | | | | | |
| 21 | Chính sách phúc lợi hữu ích và hấp dẫn | | | | | |
| 22 | Hài lòng về các chế độ phúc lợi của công ty | | | | | |

23. Anh/Chị có đề xuất gì nhằm hoàn thiện đãi ngộ tài chính tại công ty cổ phần may Sơn Hà?

.....
.....
.....
.....
.....

Chân thành cảm ơn sự đóng góp của Anh/Chị!

PHỤ LỤC 04

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT Ý KIẾN CỦA CBCNV VỀ ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ

| STT | Nội dung | Mức độ | | | | Tổng |
|-----|--|------------------------|-----------|----------------|-----------------|------|
| | | Hoàn toàn đồng ý | Đồng ý | Bình thường | Không đồng ý | |
| 1 | Tiền lương công ty chi trả đủ đảm bảo cuộc sống | 20 | 42 | 115 | 23 | 200 |
| 2 | Các chế độ tiền lương phù hợp với quy định của pháp luật | 50 | 100 | 45 | 5 | 200 |
| 3 | Các hình thức trả lương rõ ràng, dễ hiểu | 50 | 100 | 40 | 10 | 200 |
| 4 | Tiền lương được chi trả công bằng, tương xứng với kết quả thực hiện công việc. | 70 | 80 | 35 | 15 | 200 |
| 5 | Tiền lương được trả công khai, minh bạch | 50 | 90 | 42 | 18 | 200 |
| 6 | Tiền lương được trả đúng thời hạn | 30 | 150 | 20 | 0 | 200 |
| 7 | Hài lòng với tiền lương nhận được | 36 | 110 | 40 | 14 | 200 |
| 8 | Nắm rõ các hình thức thưởng | 10 | 62 | 107 | 21 | 200 |
| 9 | Điều kiện, tiêu chí xét thưởng hợp lý | 20 | 98 | 50 | 32 | 200 |

| | | | | | | |
|----|--|----|-----|-----|----|-----|
| 10 | Thời gian thưởng kịp thời, cập nhật | 15 | 100 | 65 | 20 | 200 |
| 11 | Mức thưởng hợp lý, tạo động lực lao động | 25 | 90 | 70 | 15 | 200 |
| 12 | Chính sách thưởng công bằng và thỏa đáng | 12 | 67 | 105 | 16 | 200 |
| 13 | Chính sách thưởng khuyến khích tinh thần làm việc tích cực của CBCNV | 25 | 73 | 60 | 42 | 200 |
| 14 | Hài lòng về cách tính trả thưởng | 22 | 120 | 40 | 18 | 200 |
| 15 | Chế độ phụ cấp, trợ cấp đa dạng | 18 | 45 | 110 | 27 | 200 |
| 16 | Chế độ phụ cấp lương cạnh tranh | 4 | 12 | 134 | 50 | 200 |
| 17 | Các mức phụ cấp hợp lý | 6 | 15 | 150 | 29 | 200 |
| 18 | Hài lòng về chế độ phụ cấp lương | 10 | 22 | 128 | 40 | 200 |
| 19 | Chính sách phúc lợi thể hiện sự quan tâm chu đáo đến người lao động | 20 | 92 | 77 | 11 | 200 |
| 20 | Chính sách phúc lợi rõ ràng và được thực hiện đầy đủ | 9 | 26 | 143 | 22 | 200 |
| 21 | Chính sách phúc lợi hữu ích và hấp dẫn | 7 | 28 | 140 | 25 | 200 |
| 22 | Hài lòng về các chế độ phúc lợi của công ty | 10 | 60 | 102 | 28 | 200 |

