

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**



**VŨ THỊ HỒNG NGÂN**

**ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN  
SÁCH VÀ THIẾT BỊ TRƯỜNG HỌC HÀ NỘI**

**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**



**VŨ THỊ HỒNG NGÂN**

**ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN  
SÁCH VÀ THIẾT BỊ TRƯỜNG HỌC HÀ NỘI**

**Chuyên ngành: Quản trị nhân lực**

**Mã ngành: 8340404**

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

**CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. PHẠM CÔNG ĐOÀN**

**HÀ NỘI - 2019**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Luận văn này là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi, được thực hiện sự hướng dẫn khoa học của PGS.TS. Phạm Công Đoàn. Các số liệu, những kết luận nghiên cứu được trình bày trong luận văn này hoàn toàn trung thực.

Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về lời cam đoan này.

**Học viên**

**Vũ Thị Hồng Ngân**

## LỜI CẢM ƠN

Trong suốt thời gian thực hiện đề tài, tôi đã nhận được sự giúp đỡ của ban lãnh đạo Khoa sau đại học Trường Đại học lao động xã hội đã tạo điều kiện tốt nhất cho tôi được hoàn thành đề tài. Đặc biệt là sự hướng dẫn tận tình của **PGS.TS. Phạm Công Đoàn**. Qua đây, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến sự giúp đỡ này.

Tôi cũng xin cảm ơn ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị Trường học Hà Nội đã tạo điều kiện cung cấp thông tin giúp tôi hoàn thành luận văn với đề tài “Đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị Trường học Hà Nội”

Cuối cùng tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến gia đình và tất cả bạn bè đã giúp đỡ, động viên tôi trong suốt quá trình học tập và thực hiện đề tài.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

*Hà nội ,Ngày 10 tháng 10 năm 2019*

**NGƯỜI THỰC HIỆN**

**Vũ Thị Hồng Ngân**

## MỤC LỤC

MỤC LỤC .....	I
DANH MỤC BẢNG .....	IV
MỞ ĐẦU .....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài .....	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu .....	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu .....	5
5. Phương pháp nghiên cứu .....	5
CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP .....	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản .....	8
1.1.1. Đãi ngộ.....	8
1.1.2. Đãi ngộ nhân lực .....	8
1.1.3. Đãi ngộ tài chính .....	10
1.1.4. Đãi ngộ phi tài chính .....	11
1.2. <b>Những nội dung cơ bản của đãi ngộ nhân lực trong doanh nghiệp..</b>	11
1.2.1. Mục tiêu và nguyên tắc đãi ngộ nhân lực.....	11
1.2.2. Hình thức đãi ngộ nhân lực của doanh nghiệp. ....	13
1.2.3. Quy trình đãi ngộ nhân lực .....	20
1.2.4. <b>Tiêu chí đánh giá của chính sách đãi ngộ nhân lực .....</b>	24
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc đãi ngộ nhân lực trong Doanh nghiệp. <b>26</b>	
1.3.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Doanh nghiệp.....	28
1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong Doanh nghiệp .....	26
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÃI NGỘ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH VÀ THIẾT BỊ TRƯỜNG HỌC HÀ NỘI.....	33
2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà nội....	33

2.1.1. Thông tin chung.....	33
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty.....	34
2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của Công ty .....	36
2.1.4. Lĩnh vực hoạt động kinh doanh .....	39
2.1.5. Số lượng, chất lượng và cơ cấu lao động .....	40
2.1.6. Kết quả hoạt động kinh doanh .....	43
2.2. Thực trạng đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà nội.....	46
2.2.1. Thực trạng đãi ngộ tài chính tại Công ty.....	46
2.2.2. Thực trạng đãi ngộ phi tài chính tại Công ty.....	58
2.2.3. Đánh giá của cán bộ, nhân viên về công tác đãi ngộ nhân lực của công ty	62
2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến đãi ngộ nhân lực tại Công ty .....	75
2.3.1. Môi trường bên trong công ty .....	75
2.3.2. Môi trường bên ngoài công ty.....	78
2.4. Đánh giá chung về thực trạng đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà nội .....	80
2.4.1. Đánh giá chung về công tác đãi ngộ tài chính.....	80
2.4.2. Đánh giá chung về công tác đãi ngộ phi tài chính.....	83
<b>CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH VÀ THIẾT BỊ TRƯỜNG HỌC HÀ NỘI.....</b>	<b>85</b>
3.1. Định hướng và mục tiêu hoàn thiện đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà nội trong thời gian tới .....	85
3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty.....	85
3.1.2. Định hướng hoàn thiện đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà nội .....	86
3.1.3. Mục tiêu hoàn thiện đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà nội .....	87

3.2. Các giải pháp hoàn thiện đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà nội .....	<b>89</b>
3.2.1. Các giải pháp hoàn thiện đãi ngộ tài chính.....	<b>89</b>
3.2.2. Các giải pháp hoàn thiện đãi ngộ phi tài chính.....	95
3.2.3. Giải pháp kết hợp đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính.....	<b>98</b>
3.3. Một số kiến nghị đối với nhà nước .....	<b>99</b>
KẾT LUẬN.....	<b>101</b>
TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	<b>102</b>
PHỤ LỤC .....	<b>1</b>

## **DANH MỤC BẢNG**

Bảng 2.1: Cơ cấu cổ đông của Công ty.....	<b>37</b>
Bảng 2.2: Số lượng, chất lượng và cơ cấu lao động theo giới tính, trình độ, hợp đồng .....	<b>41</b>
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo phòng ban, bộ phận.....	<b>42</b>
Bảng 2.4: Kết quả SXKD của Công ty giai đoạn 2016-2018 .....	<b>43</b>
Bảng 2.5: Thực trạng tiền lương tại Công ty.....	<b>49</b>
Bảng 2.6: Thực trạng tiền thưởng tại Công ty.....	<b>52</b>
Bảng 2.7: Mức lương cơ bản của nhân viên công ty .....	<b>63</b>
Bảng 2.8: Sự hài lòng của nhân viên đối với chế độ đãi ngộ của công ty .....	<b>64</b>
Bảng 2.9: Đánh giá của nhân viên đối với khối lượng công việc .....	<b>69</b>
Bảng 2.10: Đánh giá của nhân viên đối với thời gian nghỉ giữa ca .....	<b>69</b>
Bảng 2.11: Sự hài lòng của nhân viên đối với phụ cấp liên lạc .....	<b>72</b>
Bảng 2.12: Sự hài lòng của nhân viên đối với các khoản bảo hiểm.....	<b>73</b>
Bảng 2.13: Sự hài lòng của nhân viên đối với công tác khen thưởng và kỷ luật .....	<b>74</b>
Bảng 3.1: Mục tiêu sản xuất kinh doanh giai đoạn 2019-2022.....	<b>86</b>
Bảng 3.2: Mục tiêu lao động, thu nhập giai đoạn 2019-2022.....	<b>88</b>



## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Trong mọi thời đại, trên mọi lĩnh vực của cuộc sống “con người” luôn giữ vị trí quan trọng số một. Nhà nghiên cứu Robert Reich cho rằng: “tài nguyên duy nhất thật sự còn có tính cách quốc gia là nhân công, năng lực trí tuệ và óc sáng tạo của họ, đó là những gì sẽ quyết định sự thịnh vượng trong tương lai”. Doanh nghiệp được coi là một xã hội thu nhỏ trong đó “con người là nguồn lực quan trọng nhất, quý giá nhất. Con người là yếu tố trung tâm quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Không một hoạt động nào của doanh nghiệp mang lại hiệu quả nếu thiếu công tác quản trị, mọi quản trị suy cho cùng là quản trị con người. Vì vậy, thành công của doanh nghiệp không thể tách rời với yếu tố con người.

Việt nam – Một nước đang phát triển, thu nhập của người lao động phần lớn chưa cao, đời sống của người lao động còn ở mức trung bình, thấp thì các công tác đãi ngộ được xem là một công cụ quan trọng kích thích tinh thần, là động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc với hiệu quả cao. Tiền lương, tiền thưởng, cổ phần, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi, môi trường làm việc... là những công cụ quan trọng. Không chỉ có ý nghĩa về mặt vật chất: Nâng cao chất lượng cuộc sống của người lao động mà còn có ý nghĩa về mặt tinh thần: Thể hiện giá trị, địa vị, uy tín của người lao động đối với gia đình, đồng nghiệp và xã hội. Đãi ngộ thực sự là công cụ đắc lực giúp nhà quản trị thu hút nhân tài trong và ngoài nước, duy trì đội ngũ lao động có tay nghề, trình độ cao, làm cho người lao động ngày càng gắn bó hơn với doanh nghiệp, giúp nhà quản trị thực hiện được mục tiêu đặt ra.

Công tác đãi ngộ quan trọng là vậy nhưng thực tế cho thấy ở Việt Nam hiện nay dù các doanh nghiệp chú trọng rất nhiều vào việc thu hút nhân tài, đầu tư cho “chất xám”, nhưng chưa có nhiều doanh nghiệp giành sự quan tâm

thoả đáng cho vấn đề này. Có chăng chỉ là một số ít doanh nghiệp quan tâm, chú trọng thực hiện nhưng hiệu quả đem lại không cao do thiếu cơ sở khoa học về lý luận cũng như thực tiễn, về khả năng nguồn lực của doanh nghiệp cũng như năng lực, trình độ của nhà quản trị.

Qua thời gian công tác tại công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà Nội tôi nhận thấy việc đãi ngộ lao động tại công ty phần nào đã phát huy được ưu điểm của công tác nhưng vẫn còn nhiều điểm hạn chế cần khắc phục. Nhận thức được tầm quan trọng của đãi ngộ lao động đối với sự tồn tại và phát triển của công ty nên tôi đã chọn **“Đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà Nội”** làm đề tài cho luận văn thạc sĩ.

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

Nghiên cứu về đãi ngộ nhân lực qua đó có thể thấy được vai trò quan trọng của đãi ngộ với hoạt động kinh doanh của Doanh nghiệp, với việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động, và với việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực.

Hiện nay trên Thế giới và tại Việt nam đã có rất nhiều các nghiên cứu, luận văn, đề tài của các tác giả nổi tiếng, có tầm ảnh hưởng về đề tài Đãi ngộ.

Trên thế giới khi nói về nghiên cứu đề tài Đãi ngộ ta không thể không nhắc tới nghiên cứu của George Milkovich. “Compensation Systems in High Technology Companies” bài viết nổi tiếng nghiên cứu về hệ thống đãi ngộ lao động trong các công ty công nghệ ở Bắc Mỹ với hai hệ thống Đãi ngộ tài chính và Đãi ngộ phi tài chính, Ông đã đưa ra được những quyết sách chiến lược, tư vấn cho các công ty hoàn thiện hệ thống đãi ngộ trong điều kiện kinh tế những năm cuối thập niên 80 đầu thập niên 90 của thế kỷ 20.

Khi nói về đề tài nhân lực, quản trị nhân lực và các văn hóa doanh nghiệp thì Giáo sư Dave O.Ulrich là một người có rất nhiều những thành tựu, ông được coi là nhân vật có ảnh hưởng nhất thế giới trong lĩnh vực phát triển

nhân lực (*Tap chí HR 2010*). Dave O.Ulrich là giáo sư về quản trị kinh doanh và giám đốc chương trình quản lý nhân lực tại trường kinh doanh Stephen M.Ross, đại học Michigan – Hoa kỳ, đồng sáng lập và đối tác của tập đoàn RBL – một công ty tư vấn về nhân lực và lãnh đạo. ...Trong cuốn sách “The Why of Work” Ông đã đưa ra khái niệm “*xây dựng một doanh nghiệp viên mãn*” điều này có ý nghĩa rằng: Mọi người đều có nhu cầu chung là tìm kiếm ý nghĩa hay mục đích trong cuộc sống. Thông thường nhu cầu này được đáp ứng bên ngoài công việc, trong quan hệ gia đình, hàng xóm, nhóm tôn giáo ...Nhưng nếu người ta tìm thấy ý nghĩa từ công việc, họ sẽ dành toàn bộ năng lượng cho công việc, năng lượng này làm gia tăng năng suất lao động của họ. Hay như những nghiên cứu của Dave O.Ulrich chỉ ra 6 năng lực của một chuyên gia nhân lực:

Một – Người hoạt động đáng tin cậy

Hai – Đồng minh kinh doanh

Ba – Kiến trúc sư chiến lược

Bốn – Thực hiện cá thông lệ nhân lực hiệu quả

Năm – Người quản lý tài năng, thiết kế doanh nghiệp cung cấp các giải pháp nhân lực thống nhất

Sáu – Người hỗ trợ văn hóa và thay đổi.

Việc đãi ngộ nhân lực mà Dave O.Ulrich nghiên cứu bao gồm cả đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính trong đó đãi ngộ phi tài chính được ông nghiên cứu rất sâu và đưa ra được những sách lược cụ thể trong từng giai đoạn phát triển của Doanh nghiệp.

Bên cạnh những cá nhân, những nhà nghiên cứu thì hiện nay còn có cả những trang Web chuyên nghiên cứu về vấn đề nhân lực. Towers Watson là công ty tư vấn chuyên nghiệp hàng đầu thế giới. Cung cấp các dịch vụ nhằm

hỗ trợ các doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động thông qua việc quản lý nguồn nhân lực, tài chính và rủi ro một cách hiệu quả.

Tại Việt nam, thực tế việc đãi ngộ nhân lực cũng chưa được quan tâm đúng mực và chủ yếu các doanh nghiệp vẫn hoạt động và quản trị trên lý thuyết quản lý của mình. Các đề tài vẫn nằm ở dạng lý thuyết là chủ yếu. Một số đề tài nghiên cứu liên quan đến đãi ngộ nhân lực

Đổi mới công tác đãi ngộ nhân lực của các Doanh nghiệp thời kỳ hậu gia nhập WTO của PGS.TS Hoàng Văn Hải, ThS. Nguyễn Anh Tuấn, ThS Nguyễn Phương Mai – Khoa quản trị kinh doanh Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà nội

Luận án Tiến sĩ của tác giả Phan Minh Đức tại viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương “ Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế Nhà nước ở Việt nam”

Luận văn Thạc sĩ của tác giả Nguyễn Đình Đoàn Trường Đại học Kinh tế ĐH Quốc gia Hà nội năm 2014 “ Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân lực tại công ty TNHH Diễn Laon”.

Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ của Tiến sĩ Trần Văn Ngợi – Viện trưởng viện khoa học doanh nghiệp nhà nước “ *Cơ sở khoa học xây dựng cơ chế công tác trọng dụng và đãi ngộ nhân tài trong nền công vụ*”.

Các công trình trên chưa có đề tài nào nghiên cứu về Đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị Trường học Hà nội. Do đó, tác giả lựa chọn đề tài “Đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị Trường học Hà nội” Với mong muốn kế thừa, làm rõ thêm cơ sở lý luận về đãi ngộ nhân lực trong doanh nghiệp gắn với khách thể nghiên cứu là Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị Trường học Hà nội, sử dụng lý luận đã được thiết lập để đánh giá đúng thực trạng và đề xuất các giải pháp hoàn thiện đãi ngộ nhân lực tại Công ty.

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

#### **3.1. Mục đích**

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và đánh giá thực trạng đãi ngộ nhân lực tại Công ty CP sách và Thiết bị Trường học Hà nội, luận văn đề xuất một số giải pháp chủ yếu hoàn thiện đãi ngộ nhân lực tại Công ty.

#### **3.2. Nhiệm vụ**

Hệ thống hóa, làm rõ lý luận cơ bản vấn đề đãi ngộ nhân lực trong Công ty.

Phân tích, đánh giá thực trạng đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần sách và Thiết bị Trường học Hà nội.

Đề xuất một số giải pháp chủ yếu hoàn thiện đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần sách và Thiết bị Trường học Hà nội cho giai đoạn đến 2025.

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

#### **4.1 Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng bao gồm: Đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính tại Công ty Cổ phần sách và Thiết bị trường học Hà Nội.

#### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

*Về không gian:* Nghiên cứu tại Công ty CP sách và Thiết bị Trường học Hà nội

*Về thời gian:* Dữ liệu, tài liệu nghiên cứu từ 2016 đến 2018, giải pháp đề xuất cho giai đoạn đến 2025.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử cùng các phương pháp nghiên cứu cụ thể:

- *Phương pháp thu thập dữ liệu*

+ Dữ liệu thứ cấp: Thông số dữ liệu được lấy và phân tích từ các báo cáo tài chính giai đoạn 2016-2018. Ngoài ra số liệu cũng được tham khảo từ

các nghiên cứu khoa học, giáo trình, luận văn, các phương tiện truyền thông, Internet.. và các dữ liệu tài liệu về đãi ngộ nhân lực của Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị Trường học Hà nội trong 3 năm gần đây.

+ Dữ liệu sơ cấp: Phương pháp điều tra được sử dụng để đánh giá mức độ hài lòng về đãi ngộ nhân lực của Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị Trường học Hà nội phối hợp với kết quả thu được của các phương pháp khác để làm cơ sở đưa ra nhận xét và kết luận, mẫu bảng hỏi (Phụ lục 1)

Mẫu và cơ cấu mẫu: Tác giả sử dụng phương pháp điều tra tổng thể, điều tra toàn bộ 130 cán bộ, nhân viên đang công tác tại Công ty từ cán bộ lãnh đạo đến các trưởng phó phòng phòng, bộ phận và nhân viên. Như vậy tổng số phiếu điều tra mà tác giả thực hiện là 130.

Số phiếu phát ra: 130 phiếu.

Số phiếu thu về 130 phiếu, số phiếu hợp lệ: 128 phiếu, số phiếu không hợp lệ 02.

- Phương pháp xử lý dữ liệu :

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

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

Luận văn được thực hiện bên cạnh việc phát triển bám sát những lý luận của những công trình nghiên cứu những đề tài về đãi ngộ đã được công nhận, tác giả còn có những đóng góp riêng cho khách thể nghiên cứu là Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị Trường học Hà Nội trong thời gian tới.

**Về mặt lý luận :** Luận văn hệ thống hóa lý luận về đãi ngộ nhân lực – một xu hướng cho hầu hết các doanh nghiệp trong thời đại mới.

**Về mặt thực tiễn** : Luận văn nêu ra được những mặt đã làm được trong công tác đăi ngộ của Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị Trường học Hà nội cũng như những mặt hạn chế còn phải khắc phục trong thời gian tới. Luận văn đã nêu ra được những nguyên nhân của những hạn chế trên và đưa ra được những giải pháp cụ thể khắc phục những hạn chế trên phù hợp với tình hình phát triển chung của đất nước cũng như của Thế giới.

# **CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

## **1.1. Một số khái niệm cơ bản**

### ***1.1.1. Đãi ngộ***

Trong cuốn Từ điển tiếng Việt của PGS.TS Hà Quang Năng (*chủ biên*) của Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà nội có ghi: “*Đãi ngộ là hưởng các quyền lợi theo chế độ tương xứng với sự đóng góp*”. Chúng ta có thể hiểu khái quát được cách định nghĩa này như sau: Trong mỗi quan hệ lao động giữa người lao động (NLĐ) và người sử dụng lao động (NSDLĐ) thì NSDLĐ sẽ thực hiện các công tác để đảm bảo quyền lợi cho NLĐ dựa trên sự đóng góp của lao động đó đối với doanh nghiệp. Căn cứ để thực hiện ngoài việc dựa vào những văn bản pháp luật mang tính quy định chung thì tùy vào đặc điểm riêng của từng doanh nghiệp sẽ có những quy định riêng chi tiết.

Dựa trên cơ sở định nghĩa trên, trong mỗi quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động thì đãi ngộ chính là việc người sử dụng lao động thực hiện các công tác nhằm mục đích đảm bảo quyền lợi cho người lao động dựa trên mức độ đóng góp của họ trong doanh nghiệp.

Quyền lợi mà người lao động có thể được hưởng bao gồm có các quyền lợi về mặt vật chất và các quyền lợi về mặt tinh thần hay đó chính là các lợi ích vật chất và các lợi ích tinh thần. Các lợi ích vật chất và các lợi ích tinh thần mà người lao động được hưởng phải phù hợp và tương xứng với mức độ đóng góp của họ cho doanh nghiệp.

### ***1.1.2. Đãi ngộ nhân lực***

Đãi ngộ nhân lực hiện nay là một trong những giải pháp quan trọng trong việc tạo động lực lao động cho người lao động. Quản trị nhân lực hiện nay không chỉ chỉ ra được cách quản lý nguồn nhân lực và hơn nữa cùng với sự phát triển của xã hội cả về mặt kinh tế cũng chính trị thì việc làm thế nào



để khai thác được hết các thế mạnh cũng làm thế nào để họ cống hiến hết mình cho công việc mới là việc các nhà quản trị cần phải nghiên cứu. Cách tiếp cận khác nhau có thể sẽ đưa ra những định nghĩa khác nhau về Đãi ngộ nhân lực.

Trong Giáo trình Quản trị nhân lực (tái bản lần 3) của Vũ Thùy Dương và Hoàng Văn Hải (đồng chủ biên), NXB Thống kê đã viết: “*Đãi ngộ nhân lực là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp*”. Từ định nghĩa này ta có thể hiểu công tác đãi ngộ nhân lực đúng sẽ làm tăng hơn động lực làm việc của người lao động qua đó gián tiếp góp phần đạt mục tiêu chung của doanh nghiệp. Theo định nghĩa trên thì đãi ngộ nhân lực là một quá trình gồm hai hoạt động qua đó làm thỏa mãn hai nhu cầu chính của người lao động đó là nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Việc đáp ứng và chăm lo đời sống tinh thần là một trong những điều kiện quan trọng để người lao động thỏa mãn với những công tác mà doanh nghiệp áp dụng, đó cũng chính là một trong những công tác giữ chân người lao động hiệu quả cho doanh nghiệp. Suy rộng ra thì đãi ngộ nhân lực được hực hiện qua hai hình thức cơ bản là đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính. Doanh nghiệp sẽ khai thác được hết các năng lực của người lao động khi kết hợp thực hiện tốt cả 2 loại đãi ngộ trên.

Theo PGS.TS Lê Quân: “*Đãi ngộ nhân lực là quá trình bù đắp các hao phí lao động của người lao động cả về vật chất lẫn tinh thần*”.

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,...*”.

Các khái niệm trên đều tiếp cận theo quan điểm quản trị nhân lực trong một doanh nghiệp nói chung nên các tác giả đã sử dụng thuật ngữ nhân lực để chỉ những người lao động đang làm việc trong doanh nghiệp đó. Có thể nói đăi ngộ nhân lực chính là:

*- “Đăi ngộ nhân lực là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp”.*

- Đăi ngộ nhân lực là một quá trình trong đó mọi nhà quản trị đều có trách nhiệm về đăi ngộ nhân lực từ việc xây dựng các công tác đăi ngộ đến việc doanh nghiệp thực hiện công tác đăi ngộ trong doanh nghiệp.

- Đăi ngộ nhân lực phải hướng tới việc thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của người lao động.

- Đăi ngộ nhân lực giúp đạt được mục tiêu của doanh nghiệp thông qua lao động có hiệu quả của nguồn nhân lực.

Như vậy, thuật ngữ đăi ngộ nhân lực có thể hiểu là đăi ngộ lao động. Đăi ngộ lao động là một quá trình gồm hai hoạt động có liên quan là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Để tạo ra và khai thác đầy đủ động cơ thúc đẩy người lao động làm việc thì cần phải có các công tác đăi ngộ tài chính kết hợp với đăi ngộ phi tài chính nhằm tạo ra sự đồng bộ trong công tác đăi ngộ lao động của doanh nghiệp. Ngoài ra, doanh nghiệp cần phải có công tác lâu dài trong đăi ngộ lao động. Đăi ngộ tốt sẽ là cơ sở quan trọng để thúc đẩy các khâu còn lại của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.

### ***1.1.3. Đăi ngộ tài chính***

Đăi ngộ tài chính là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động do họ đã thực hiện những công việc mà người sử dụng lao động giao.

Vì vậy, “đãi ngộ tài chính là hình thức đãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính như tiền lương, tiền thưởng, cổ phần, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi. Đó là khoản tiền trả cho số lượng, chất lượng lao động, cho những đóng góp của người lao động”.

Đãi ngộ tài chính có thể được trả cho người lao động đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc làm việc trong những điều kiện không bình thường, có khi là để người lao động khắc phục những khó khăn, có điều kiện nâng cao chất lượng cuộc sống. Không chỉ bù đắp hoa phí lao động mà nó còn là công cụ quan trọng giúp nhà quản trị tạo động lực kích thích nhân viên làm việc có hiệu quả.

#### **1.1.4. Đãi ngộ phi tài chính**

“Đãi ngộ phi tài chính thực chất là quá trình chăm lo cuộc sống tinh thần của người lao động thông qua các công cụ không phải là tiền bạc”.

Đãi ngộ phi tài chính là đãi ngộ thông qua công việc, đãi ngộ thông qua môi trường làm việc, đãi ngộ nhân lực đánh giá thành tích các công tác lương, thưởng, đãi ngộ khác.

Người lao động trong doanh nghiệp không phải chỉ có động lực duy nhất làm việc là kiếm tiền mà còn có những yêu cầu không thể thỏa mãn bằng vật chất nói chung và tiền bạc nói riêng, nói cách khác là họ còn có các giá trị khác (những giá trị về mặt tinh thần) để theo đuổi. Những nhu cầu tinh thần mà người lao động đưa ra rất đa dạng và ngày càng đòi hỏi được nâng cao như: niềm tin trong công việc, sự hứng thú, say mê làm việc, được đối xử công bằng, được kính trọng, được giao tiếp với mọi người, với đồng nghiệp..

### **1.2. Những nội dung cơ bản của đãi ngộ nhân lực trong doanh nghiệp**

#### **1.2.1. Mục tiêu và nguyên tắc đãi ngộ nhân lực**

##### **1.2.1.1. Mục tiêu của đãi ngộ nhân lực**

- Đối với người lao động:

Đãi ngộ nhân lực tạo điều kiện cho người lao động nâng cao đời sống vật chất và tinh thần. Từ đó, người lao động tâm làm việc, tạo động lực kích thích người lao động làm việc với hiệu quả cao nhất và cống hiến hết mình vì lợi ích của doanh nghiệp.

- Đối với doanh nghiệp:

Đãi ngộ nhân lực thúc đẩy nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Khi người lao động nhận thấy quyền lợi của họ cả về vật chất và tinh thần được doanh nghiệp trân trọng và nâng cao thì họ sẽ gắn bó hơn với doanh nghiệp, tạo ra sự gắn kết người lao động với mục tiêu và lợi ích của doanh nghiệp, từ đó nâng cao năng suất lao động làm tăng hiệu quả và chất lượng hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Đãi ngộ nhân lực góp phần duy trì nguồn nhân lực ổn định, có chất lượng cho doanh nghiệp. Người lao động nhận được công tác đãi ngộ thoả đáng sẽ không có nhu cầu chuyển công tác dù cho các doanh nghiệp cạnh tranh có trả mức lương cao hơn hoặc tương đương vì đối với người lao động khi đó mức lương không phải là yếu tố quyết định việc đi hay ở của họ mà là công tác đãi ngộ hợp lý, thoả đáng theo đúng nhu cầu của họ mới là yếu tố quyết định.

#### *1.2.1.2. Nguyên tắc của đãi ngộ nhân lực*

- Dựa trên các căn cứ chủ yếu là các quy định của Nhà nước, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, văn hoá của doanh nghiệp, thị trường lao động...

- Công bằng: các công tác đãi ngộ phải đảm bảo công bằng giữa các bộ phận và nhân viên trong doanh nghiệp. Để nhân viên có thể thấy sự đánh giá, đối xử công bằng, từ đó tin tưởng, gắn bó với doanh nghiệp.

- Công khai: do các công tác đãi ngộ liên quan đến mọi thành viên trong doanh nghiệp và là động lực thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên nên phải được công khai trong doanh nghiệp,

- Kịp thời: các công tác cần được sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với tình hình thực tế của doanh nghiệp do các nhân tố tác động tới doanh nghiệp không ngừng thay đổi.

- Có lý, có tình: các công tác đãi ngộ được xây dựng phải phù hợp với điều kiện hiện tại của doanh nghiệp như: khả năng tài chính, trình độ năng lực của nhân viên... nếu các công tác này đưa ra quá xa với điều kiện hiện tại sẽ không thực hiện được mà có thể sẽ làm cho nhân viên không muốn phấn đấu vì không phù hợp với mình.

- Rõ ràng, dễ hiểu: các công tác đưa ra phải cụ thể, rõ ràng giúp mọi nhân viên trong doanh nghiệp có thể hiểu được một cách dễ dàng. Từ đó họ sẽ có định hướng để phát triển bản thân, đáp ứng yêu cầu, thực hiện các công tác này đúng, đảm bảo quyền lợi của mình.

### ***1.2.2. Hình thức đãi ngộ nhân lực của doanh nghiệp.***

Công tác đãi ngộ nhân lực của doanh nghiệp gồm 2 phần là đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính.

#### ***1.2.3.1 Đãi ngộ tài chính***

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

- ***Đãi ngộ thông qua tiền lương***

Tiền lương là một công cụ đãi ngộ tài chính quan trọng nhất. Lương là số tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà đã hao phí trong quá trình thực hiện những công việc được giao.

Bản chất của tiền lương cũng thay đổi tùy theo các điều kiện trình độ phát triển kinh tế, xã hội và nhận thức của con người. Tuy nhiên trong mọi hoàn cảnh thì Tiền lương cũng đều là giá cả sức lao động có khác chăng thì hiện nay Tiền

lương được xác định trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động và giá cả sức lao động hay tiền lương luôn được xác định quanh giá trị sức lao động. Các văn bản luật: Bộ luật lao động 2012, Luật doanh nghiệp 2014, nghị định 53/2016/NĐ-CP: Nghị định quy định về lao động, tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với Công ty có cổ phần vốn góp chi phối của Nhà nước.

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

Hiện nay các doanh nghiệp thường áp dụng một hoặc hai hình thức trả lương sau:

- Hình thức trả lương theo thời gian

Ở hình thức trả tiền lương theo thời gian thì tiền lương được thanh toán cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc và trình độ chuyên môn của

họ. Hình thức trả lương này có nhược điểm là không đánh giá được chính xác, toàn diện hiệu quả công việc. Điều này thể hiện khi trả lương, người sử dụng lao động không quan tâm nhiều lắm đến chất lượng của người lao động tạo ra. Hình thức trả lương này có thể được áp dụng khi doanh nghiệp chưa xây dựng được định mức lao động hoặc khối lượng hoàn thành không xác định được.

- Hình thức trả lương theo sản phẩm

Trong hình thức trả lương theo sản phẩm, lương được trả cho người lao động căn cứ vào chất lượng sản phẩm mà người lao động tạo ra và đơn giá tiền lương theo sản phẩm để trả lương cho người lao động. Hình thức trả lương này có nhiều ưu điểm sau như: làm cho người lao động quan tâm đến số lượng và chất lượng sản phẩm hơn và tiết kiệm thời gian cho từng công việc, khuyến khích nhân viên bồi dưỡng nâng cao tay nghề, tạo ra sự công bằng trong công việc đánh giá thành tích và đãi ngộ người lao động.

Trong 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 trực tiếp không hạn chế, trả lương sản phẩm gián tiếp, trả lương khoán sản phẩm, trả lương sản phẩm có thưởng và khoán có thưởng.

*\* Đãi ngộ thông qua 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 quá trình sản xuất kinh doanh. Tiền thưởng còn có tác dụng kích thích mạnh mẽ hơn tiền lương vì tiền thưởng là khoản tiền không định trước và được trả dựa trên kết quả vượt trội và thành tích xuất sắc của nhân viên. Một mức thưởng thấp hay mang tính bình quân sẽ làm giảm ý nghĩa của tiền thưởng, nhưng nếu quá cao cũng sẽ dẫn đến những tiêu cực. Mục đích khi thưởng cho Cán bộ nhân viên là thể hiện được sự đánh giá và ghi nhận của

nhà quản lý khi nhân viên đó đạt được hiệu quả làm việc tại một thời điểm trong năm.

Tiền thưởng thường được sử dụng dựa trên kết quả làm việc nhân viên như:

- Thưởng dựa trên kết quả hoạt động kinh doanh.
- Thưởng dựa trên theo doanh thu bán hàng.
- Thưởng do tiết kiệm vật tư, nguyên liệu.
- Thưởng do sáng kiến cải tiến kỹ thuật.
- Thưởng khi hoàn thành tốt nhiệm vụ với tiến độ sớm hơn so với quy định.
- Thưởng về lòng trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.
- Thưởng do tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, khách hàng mới.

*\* Đãi ngộ thông qua Cổ phần*

Đãi ngộ theo cổ phần là hình thức doanh nghiệp dành quyền ưu tiên cho người lao động mua một số cổ phần trong doanh nghiệp hoặc chia cổ phần trong doanh nghiệp.

Khi người lao động được nắm giữ một lượng cổ phần nhất định trong công ty, họ sẽ thấy mình vừa là chủ của doanh nghiệp, vừa là người trực tiếp tham gia vào quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, người lao động sẽ làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, bởi họ không chỉ là người làm thuê mà còn là một người chủ. Sự nỗ lực cố gắng của họ là để xây dựng công ty của chính mình. Vì vậy hình thức đãi ngộ này làm cho người lao động gắn bó hơn với doanh nghiệp cũng như nâng cao tinh thần, trách nhiệm của họ trong công việc.

*\* Đãi ngộ thông qua phụ cấp*

Thông thường các Doanh nghiệp có quy định trả lương, khi hệ thống lương của Doanh nghiệp chưa bao quát được hết đặc điểm, tính chất công



việc, sự đóng góp của người lao động. Phụ cấp được tính theo từng mô hình doanh nghiệp, hiện tại pháp luật cũng không quy định bắt buộc cụ thể.

*\* Đãi ngộ thông qua Trợ cấp*

Mục tiêu của trợ cấp là bảo vệ tình trạng mạnh khỏe của người lao động, đảm bảo việc nghỉ hưu nhằm giúp đỡ, hỗ trợ và đảm bảo an toàn về tài chính cho người lao động. Vì vậy, nếu có nhu cầu trợ cấp thì doanh nghiệp mới chi trả. Trợ cấp có nhiều loại khác nhau như: Bảo hiểm, trợ cấp y tế, trợ cấp giáo dục, trợ cấp đi lại, trợ cấp ở nhà, trợ cấp đất đỏ, trợ cấp xa nhà...

*\* Đãi ngộ thông qua Phúc lợi tài chính*

Phúc lợi là khoản tiền mà doanh nghiệp dành cho người lao động để họ có thêm điều kiện nâng cao chất lượng cuộc sống. Có 2 loại phúc lợi:

- Phúc lợi theo quy định của pháp luật:

+ Tiền hưu trí: doanh nghiệp đảm bảo quỹ lương hưu cho công nhân viên số tiền thường căn cứ vào số năm phục vụ và mức thu nhập khi còn đang làm việc.

+ Ngày nghỉ được trả lương: theo quy định của pháp luật, nhân viên được nghỉ làm vào các ngày lễ, phép và vẫn được chi trả lương. Các ngày nghỉ được hưởng lương bao gồm: Nghỉ phép năm, nghỉ lễ, nghỉ tết, nghỉ ốm đau, nghỉ trong một ca, nghỉ giữa ca, nghỉ hàng tuần,...

- Phúc lợi tự nguyện:

+ Tiền hay quà nhân dịp lễ tết: các ngày lễ trong năm như 30/4 - 1/5, 2/9, tết âm lịch ...doanh nghiệp thường có những khoản tiền hay những phần quà tặng cho nhân viên để khuyến khích, động viên người lao động.

+ Chương trình bảo vệ sức khỏe: Một số công ty áp dụng chương trình bảo vệ sức khỏe nhằm ngăn chặn bệnh tật như các chương trình cho người nghiện hút thuốc, chương trình thể dục thể thao để tránh căng thẳng.

+ Tiền bồi dưỡng độc hại nguy hiểm: Ngoài các khoản theo luật định, các công ty còn cấp cho công nhân viên tiền bồi dưỡng độc hại, làm những việc nguy hiểm hoặc tăng ca, cao hơn mức nhà nước quy định.

#### *1.2.3.2. Đãi ngộ phi tài chính*

Trong doanh nghiệp, đãi ngộ phi tài chính thực hiện thông qua hai hình thức: Đãi ngộ thông qua công việc và đãi ngộ thông qua môi trường làm việc.

##### *\* Đãi ngộ thông qua công việc*

Đối với người lao động, công việc được hiểu là những hoạt động cần thiết mà họ được doanh nghiệp giao cho mà họ có nghĩa vụ phải hoàn thành đó là nhiệm vụ và trách nhiệm của họ.

Nếu nhân viên được phân công thực hiện việc quan trọng, phù hợp với trình độ chuyên môn, tay nghề, phẩm chất cá nhân và sở thích của họ sẽ làm cho họ có những hứng thú trong công việc, họ sẽ có trách nhiệm đối với công việc và hiệu quả công việc cao hơn. Mặt khác, nếu nhân viên được giao cho những công việc quan trọng hơn, đòi hỏi trình độ chuyên môn cao hơn, đòi hỏi nhiều kinh nghiệm hơn, lương thưởng cao hơn... So với với công việc họ đang làm, hay một công việc mà hàm chứa nhiều cơ hội thăng tiến sẽ làm cho người lao động cảm thấy hài lòng và thỏa mãn, các nhu cầu cơ bản không những được đáp ứng tốt hơn mà các nhu cầu cấp cao (nhu cầu được thể hiện, được kính trọng...) cũng được thỏa mãn đầy đủ. Khi đó người lao động sẽ cảm thấy gắn bó và có trách nhiệm hơn trong thực hiện công việc. Nói cách khác, họ sẽ làm việc tự nguyện, nhiệt tình và mang lại năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc cao hơn.

Đối với nhân viên, đãi ngộ nhân lực trong công việc phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Mang lại thu nhập xứng đáng với công sức mà bỏ ra để thực hiện.

- Có một vị trí và vai trò nhất định trong hệ thống công việc của doanh nghiệp.

- Phù hợp với trình độ chuyên môn, tay nghề và kinh nghiệm của người lao động.

- Có cơ hội thăng tiến.

- Không nhàm chán, chúng lập không gây ức chế về mặt tâm lý, kích thích lòng say mê sáng tạo.

- Không làm ảnh hưởng đến sức khỏe, đảm bảo an toàn tính mạng trong khi thực hiện công việc.

- Kết quả công việc phải được xem xét đánh giá theo các tiêu chuẩn rõ ràng, mang tính thực tiễn.

Tuy nhiên, trên thực tiễn doanh nghiệp không thể mang lại cho tất cả mọi thành viên công việc mà họ yêu thích, song trên quan điểm nâng cao chất lượng đãi ngộ lao động, doanh nghiệp có thể đáp ứng những nhu cầu cơ bản về công việc cho người lao động một cách ưu việt nhất.

*\* Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc*

Trong công việc, nhằm tạo tinh thần làm việc cho nhân viên, doanh nghiệp nên tạo không khí làm việc thoải mái, quy định và tạo dựng các mối quan hệ ứng xử giữa các thành viên trong nhóm là việc, đảm bảo vệ sinh an toàn lao động, doanh nghiệp các chương trình văn hoá, thể dục thể thao trong các ngày lễ,... Để có được một môi trường làm việc thoải mái và chuyên nghiệp cũng rất cần đến thái độ ứng xử của nhà quản trị đối với nhân viên thuộc cấp vì nó có tác dụng mạnh đến tinh thần làm việc của tập thể và nhân viên. Sự quan tâm của nhà quản trị đến đời sống tinh thần của nhân viên như một hình thức đãi ngộ phi tài chính.

Đãi ngộ lao động có tác động tích cực đến hiệu quả công việc, doanh nghiệp cần phải thực sự quan tâm đến người lao động, phải coi họ và gia đình

họ như là một bộ phận không thể tách rời của doanh nghiệp, lo lắng đến đời sống vật chất tinh thần của họ, gắn kết các thành viên trong nhóm làm việc thành một khối thống nhất, tôn trọng lợi ích cá nhân và lấy mục tiêu chung làm đường hướng và đích phấn đấu cho họ.

Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc được thực hiện dưới hình thức như:

- Tạo dựng không khí làm việc.
- Quy định và tạo dựng các quan hệ ứng xử giữa các thành viên trong nhóm làm việc.
- Đảm bảo điều kiện vệ sinh và an toàn lao động.
- Doanh nghiệp các phong trào văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao.
- Hỗ trợ các hoạt động đoàn thể.
- Quy định thời gian và giờ giấc làm việc linh hoạt.
- Tạo cơ hội để phát triển nghề nghiệp.

Các hình thức đãi ngộ nói trên các nhân viên làm việc trong doanh nghiệp sẽ thông cảm, hiểu biết nhau hơn. Từ đó nhân viên sẽ đoàn kết thương yêu, giúp đỡ lẫn nhau và góp phần quan trọng tạo ra tinh thần làm việc tự giác thoải mái cho người lao động, giúp cho người lao động sẵn sàng mang hết khả năng và công sức để làm việc và cống hiến.

### ***1.2.3. Quy trình đãi ngộ nhân lực***

#### **Bước 1: Phân tích mục tiêu và cơ sở để xây dựng chính sách đãi ngộ.**

Để góp phần thực hiện đãi ngộ nhân lực một cách chính xác đối với từng người lao động, doanh nghiệp cần thiết và thực hiện xây dựng hệ thống đãi ngộ nhân lực của từ doanh nghiệp sao cho phù hợp với tình hình thực tế. Để làm được điều này đòi hỏi công ty phải có sự phân tích mục tiêu mà công ty đặt ra khi xây dựng công tác và các cơ sở để xây dựng công tác đãi ngộ của công ty, bao gồm các vấn đề sau:

- Mục tiêu của xây dựng công tác đãi ngộ nhân lực

Mục tiêu của xây dựng công tác đãi ngộ nhân lực là yếu tố quan trọng để giữ chân người tài, giúp nhân viên cảm thấy vui vẻ, thoải mái làm việc và tạo động lực giúp người lao động làm việc nâng cao năng suất lao động và gắn bó lâu dài với công ty.

- Căn cứ xây dựng công tác đãi ngộ

Căn cứ vào quy định của Nhà nước, pháp luật lao động.

Căn cứ vào chiến lược kinh doanh, chiến lược nguồn nhân lực của Doanh nghiệp

Căn cứ vào nền tảng văn hóa của doanh nghiệp

Căn cứ vào công việc của Doanh nghiệp, tình hình cạnh tranh của thị trường lao động.

Căn cứ vào cơ sở vật chất và khả năng tài chính của doanh nghiệp.

- Nguyên tắc xây dựng công tác

Xây dựng công tác đãi ngộ phải đảm bảo các nguyên tắc được nêu ở mục 1.2.1.2.

### **Bước 2: Lựa chọn và phác thảo chính sách đãi ngộ.**

Phác thảo và lựa chọn công tác đãi ngộ nhân lực bao gồm các vấn đề:

- Phác thảo chiến lược đãi ngộ nhân lực

Đãi ngộ nhân lực hấp dẫn là yếu tố quan trọng làm nên vị trí, sức cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp. Mục tiêu của đãi ngộ nhân lực là thu hút và giữ chân nhân tài làm việc tại doanh nghiệp. Từ đó nâng cao năng suất lao động, số lượng sản phẩm được làm ra nhiều hơn, làm cho chi phí sản xuất giảm xuống. Vì vậy, để đảm bảo các chế độ đãi ngộ nhân lực được thực hiện tốt, yêu cầu các doanh nghiệp phải có các chiến lược đãi ngộ nhân lực trong ngắn hạn và dài hạn. Các chiến lược đãi ngộ phải đề cập đến vấn đề như mục tiêu của

công tác đãi ngộ là gì, áp dụng các chế độ đãi ngộ nào, triển khai các công tác đãi ngộ ra sao...

- Phác thảo nội dung công tác đãi ngộ

Chiến lược đãi ngộ nhân lực của công ty đã phác thảo sơ bộ các công tác đãi ngộ nhân lực của công ty, cách thức thực hiện các công tác đãi ngộ. Tiếp theo công ty phải xây dựng được nội dung chi tiết các công tác đãi ngộ nhân lực.

Nội dung của công tác đãi ngộ là các công tác được áp dụng tại doanh nghiệp bao gồm đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính mà quan trọng nhất là chế độ đãi ngộ lương, thưởng.

- Phác thảo tiêu chí áp dụng công tác đãi ngộ

Tiêu chí áp dụng công tác đãi ngộ được xây dựng dựa trên cơ sở công tác đãi ngộ dành cho toàn thể cán bộ, nhân viên được hưởng hoặc công tác đãi ngộ dựa trên hiện quả công việc

+ Công tác đãi ngộ dành cho toàn thể cán bộ, nhân viên đều được hưởng là các công tác đãi ngộ nhằm mục tiêu nâng cao tinh thần làm việc của người lao động như chế độ về phúc lợi, đào tạo, môi trường làm việc... Các chế độ đãi ngộ này tất cả cán bộ, nhân viên đều được hưởng như nhau.

+ Chế độ đãi ngộ được hưởng dựa trên đánh giá hiệu quả công việc là các công tác đãi ngộ được đánh giá dựa trên kết quả làm việc của mỗi người lao động, ai làm tốt thì được hưởng nhiều, ai làm ít thì được hưởng ít. Để áp dụng được chế độ đãi ngộ này, yêu cầu công ty phải xây dựng được hệ thống đánh giá kết quả công việc. Hệ thống này được thiết lập cơ sở các tiêu chuẩn đánh giá công việc, các loại thông tin về kết quả thực hiện công việc, nó bao gồm:

Các tiêu chuẩn đánh giá thành tích công tác.

Các thông tin cần cho đánh giá thành tích công tác như: Thu thập thông tin cho đánh giá, Phương pháp đánh giá và xếp hạng.

- Lựa chọn công tác đãi ngộ: khi phác thảo, xây dựng các công tác đãi ngộ nhân lực, doanh nghiệp xây dựng nhiều phương án của công tác đãi ngộ nhân lực. Khi triển khai thực tế, doanh nghiệp không thể triển khai tất cả các phương án mà phải lựa chọn phương án hợp lý nhất, mang lại lợi ích nhiều nhất cho doanh nghiệp. Việc lựa chọn công tác đãi ngộ phải được đánh giá khách quan và có thể lấy ý kiến góp ý của nhân viên công ty.

### **Bước 3: Lấy ý kiến, hoàn thiện chính sách đãi ngộ.**

Khi các công tác đãi ngộ nhân lực nhận được sự đồng thuận của toàn thể cán bộ, nhân viên thì khi công ty triển khai thực hiện các công tác ở thực tế sẽ gặp được nhiều thuận lợi. Để có sự đồng thuận của nhân viên công ty, khi xây dựng các công tác đãi ngộ nhân lực phải có sự đóng góp ý kiến của toàn thể cán bộ, nhân viên trong công ty.

Khi công ty xây dựng hoàn chỉnh các công tác đãi ngộ, lãnh đạo của công ty ủy quyền cho phòng Doanh nghiệp lấy ý kiến đánh giá của nhân viên trong công ty xem điểm nào đã đạt, điểm nào chưa đạt cần phải sửa chữa. Có như vậy, các công tác đãi ngộ nhân lực khi triển khai thực tế mới phù hợp với nguyện vọng của nhân viên trong công ty do đó sẽ tạo được động lực cho người lao động trong công việc. Ngược lại, các công tác đãi ngộ nhân lực không được lấy ý kiến của cán bộ nhân viên thì khi triển khai thực tế có thể vấp phải nhiều ý kiến trái chiều, không phù hợp với nguyện vọng của nhân viên trong công ty.

Công ty phải công khai lấy ý kiến công tác đãi ngộ và tiêu chuẩn đánh giá, áp dụng chế độ đãi ngộ của công ty bằng các văn bản cụ thể.

### **Bước 4: Triển khai thực hiện các chế độ đãi ngộ nhân lực**

Cần xây dựng được lộ trình của việc đánh giá thực hiện các chiến lược đã hoạch định.

Triển khai thực hiện đãi ngộ nhân lực được thực hiện trong toàn doanh nghiệp và phải đảm bảo áp dụng đầy đủ các nguyên tắc về chế độ đãi ngộ nhân lực tại doanh nghiệp.

### **Bước 5: Điều chỉnh công tác đãi ngộ nhân lực**

Sau khi thực hiện chế độ đãi ngộ nhân lực tại công ty, các nhà quản trị phải thường xuyên tiến hành xem xét đến mục tiêu của doanh nghiệp nhằm thấy được những hạn chế của công tác đãi ngộ và có điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế.

Việc điều chỉnh cần tiến hành ngay khi phát hiện những hạn chế của công tác đãi ngộ. Điều chỉnh đãi ngộ là quan trọng và cần thiết bởi nó ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của người lao động qua đó ảnh hưởng đến hiệu suất lao động và ảnh hưởng đến sự phát triển của công ty.

#### ***1.2.4. Tiêu chí đánh giá chính sách đãi ngộ nhân lực***

Khi nền kinh tế phát triển với xu thế quốc tế hóa, sự cạnh tranh của các doanh nghiệp không chỉ còn nằm trong phạm vi một quốc gia mà đã mở rộng ra toàn cầu. Cạnh tranh ngày càng gay gắt đòi hỏi các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới cách thức khai thác một cách hiệu quả mọi nguồn lực sẵn có. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực quan trọng của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp phải làm sao để tạo được động lực lôi cuốn và động viên công nhân viên hăng hái sản xuất kinh doanh và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Phương thức được doanh nghiệp sử dụng để tạo động lực làm việc hiệu quả nhất hiện nay là các công tác đãi ngộ nhân lực. Doanh nghiệp phải quan tâm đến việc nâng cao đời sống vật chất và phúc lợi của công nhân viên.



Mặt khác, trên quan điểm lao động là tài sản quý báu của doanh nghiệp thì sự hài lòng của công nhân viên là yếu tố then chốt đi đến thành công trong doanh nghiệp. Năng suất lao động và tinh thần làm việc chịu ảnh hưởng bởi mức độ hài lòng của công nhân viên trong công việc. Nếu số nhân viên chán nản với công việc hiện tại của mình đang có xu hướng tăng lên và tỷ lệ số người trả lời sẽ tìm một công việc khác chiếm tỷ lệ rất lớn.

Đối với doanh nghiệp, sự hài lòng của nhân viên đối với các đãi ngộ nhân lực qua đó tác động đến mọi mặt của hoạt động doanh nghiệp bao gồm:

*Thứ nhất* là gia tăng hiệu suất nhân lực. Nhân viên hài lòng với công việc sẽ có thái độ và hành vi tốt hơn, tận tâm, cống hiến và chủ động học hỏi, phát triển trong công việc. Điều này làm gia tăng năng suất tổng thể của công ty và giúp công ty đạt được các mục tiêu của mình (chỉ tiêu năng suất lao động)

*Thứ hai* là duy trì và ổn định được nguồn nhân lực trong công ty, nhân viên hài lòng sẽ có tinh thần gắn bó với doanh nghiệp cao hơn, ít bị giao động bởi những lời mời chào bên ngoài. Bên cạnh đó, nhân viên sẽ đề cao lợi ích tập thể bởi khi họ muốn gắn bó là họ sẽ “chăm sóc”, “xây dựng” và “bảo vệ” ngôi nhà chung của mình (tỷ lệ người bỏ việc).

*Thứ ba*, khi nhân viên hài lòng với công việc của mình, họ sẽ ứng xử với khách hàng tốt hơn và do đó sự hài lòng của khách hàng cũng lớn hơn.

*Thứ tư* nhân viên sẽ truyền thông công ty ra bên ngoài và điều đó giúp công ty thu hút được nhân tài, xây dựng hình ảnh tốt trong con mắt khách hàng và đối tác.

*Thứ năm*, Công ty sẽ tiết kiệm được tiền dành cho đào tạo ứng viên mới và tuyển dụng ứng viên.

*Thứ sáu*, Công ty sẽ giảm thiểu được các sai hỏng trong quá trình làm việc cũng như những rủi ro về mặt quy trình bởi nhân viên có trách nhiệm hơn, tâm huyết hơn nên họ luôn nỗ lực để làm tốt hơn công việc của mình.

Còn đối với nhân viên, sự hài lòng của nhân viên trong công việc không chỉ giúp họ gắn bó với doanh nghiệp hơn mà giúp củng cố niềm tin yêu của họ với doanh nghiệp. Nhân viên sẽ bắt đầu quan tâm đến công việc của mình thay vì lo lắng về các vấn đề khác, họ cảm thấy có trách nhiệm đối với doanh nghiệp và cố gắng cố gắng tạo ra kết quả tốt hơn để có được sự đánh giá cao từ công ty. Họ cũng sẽ giao dịch với khách hàng tốt hơn và xây dựng mối quan hệ mạnh mẽ với họ.

Vì vậy, tác giả đưa ra tiêu chí về sự hài lòng của nhân viên về chế độ đãi ngộ mà doanh nghiệp đưa ra để đánh giá hiệu quả đãi ngộ nhân lực. Vì mục tiêu của các công tác đãi ngộ là để nhân viên tạo động lực làm việc và thu hút, giữ chân nhân tài. Nếu nhân viên không hài lòng với các công tác đãi ngộ nhân lực hay nói cách khác là chán nản với doanh nghiệp, họ sẽ rời bỏ doanh nghiệp mà đến một doanh nghiệp khác có chế độ đãi ngộ tốt hơn để làm việc. Như vậy, chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp không đạt hiệu quả.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc đãi ngộ nhân lực trong Doanh nghiệp**

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

Lương trên thị trường: Ngày nay, vấn đề cạnh tranh không chỉ dừng lại ở chất lượng, thị phần... mà gắt gao hơn đó là cạnh tranh thu hút nhân lực. Vì vậy, doanh nghiệp muốn duy trì và phát triển hoạt động kinh doanh của mình thì không thể không nghiên cứu kỹ mức lương bổng, đãi ngộ thịnh hành trong xã hội hiện nay để ngăn ngừa tình trạng “chảy máu chất xám” có thể xảy ra với doanh nghiệp mình.

- *Giá cả sinh hoạt:*

Một quy luật tất yếu là các khoản lương, thưởng và đãi ngộ luôn phải phù hợp với chi phí sinh hoạt. Nếu đồng lương trả cho nhân viên mà không đủ để họ chi trả cuộc sống, họ sẽ chán nản với công việc và sẽ tìm đến công việc mới để họ có thể đảm bảo cuộc sống. Vì vậy doanh nghiệp cần có chế độ đãi ngộ sao cho người lao động lo cho được cuộc sống của mình thì họ mới có thể yên tâm làm việc. Khi giá cả tăng đồng nghĩa với việc doanh nghiệp sẽ phải tăng mức đãi ngộ cho phù hợp để người lao động có thể ổn định cuộc sống và hăng hái làm việc.

*- Công đoàn:*

Công đoàn là một doanh nghiệp có thế lực mạnh mà các cấp, các nhà quản lý phải thảo luận với họ về những vấn đề liên quan đến việc trả lương nhân viên. Nếu doanh nghiệp muốn áp dụng các kế hoạch trả lương kích thích làm việc hiệu quả thì doanh nghiệp cũng phải bàn bạc với họ. Nếu được công đoàn ủng hộ thì các kế hoạch đề ra của doanh nghiệp rất dễ thành công.

*- Luật pháp và các quy định của chính phủ:*

Công tác lương bổng cũng như những đãi ngộ cho nhân viên luôn phải tuân thủ những luật lệ của nhà nước, đó là các điều khoản được quy định trong Bộ luật lao động.

*- Tình trạng của nền kinh tế:*

Kinh tế xã hội tăng trưởng hay suy thoái đều ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp. Khi nền kinh tế phát triển, doanh nghiệp kinh doanh hiệu quả, như vậy doanh nghiệp có đầy đủ điều kiện nguồn lực tài chính để đưa ra các chế độ hấp dẫn cho nhân viên. Ngược lại, khi nền kinh tế bị suy thoái, nguồn lực của doanh nghiệp bị thiếu thốn sẽ gây khó khăn cho các nhà quản trị nếu như họ tập trung vào các chế độ đãi ngộ. Trong giai đoạn này hầu như không có nhiều đầu tư vào công tác đãi ngộ mà toàn bộ doanh nghiệp tập trung nguồn lực để đưa doanh nghiệp thoát khỏi tình trạng khó khăn.

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

*- Chiến lược, công tác phát triển của Doanh nghiệp.*

Mỗi doanh nghiệp sẽ có chính sách đãi ngộ nhân lực khác nhau. Từ mục tiêu hoạt động, doanh nghiệp sẽ có chiến lược và công tác phát triển của riêng mình. Hoặc tùy thuộc vào tình hình thực tế mà doanh nghiệp cũng sẽ có các chiến lược phát triển riêng cho từng doanh nghiệp.

Có thể nói, các chiến lược phát triển của doanh nghiệp có ảnh hưởng không nhỏ đến các công tác đãi ngộ nhân lực của doanh nghiệp. Nếu trong công tác phát triển của doanh nghiệp cần có sự đầu tư, phát triển, thu hút và giữ chân người lao động thì doanh nghiệp cũng sẽ có những công tác ưu tiên trong đãi ngộ nhân lực còn ngược lại thì doanh nghiệp không đầu tư cho những chế độ đãi ngộ nhân lực. Ví dụ như yêu cầu của doanh nghiệp về trình độ lực lượng lao động chỉ là lao động phổ thông mà không cần đến lực lượng lao động có trình độ chuyên môn cao thì doanh nghiệp sẽ không chú trọng đến công tác phát triển trình độ chuyên môn của nhân viên. Nếu doanh nghiệp không chú trọng đến công tác phát triển trình độ chuyên môn của nhân viên thì doanh nghiệp cũng sẽ không có công tác đãi ngộ nhân lực như cấp kinh phí cho đào tạo nhân lực, đào điều kiện cho học tập nâng cao tay nghề... Còn ngược lại, nếu doanh nghiệp cần đến lực lượng lao động có trình độ chuyên môn cao thì doanh nghiệp sẽ có những công tác đãi ngộ tốt nhằm mục tiêu nâng cao trình độ chuyên môn của nhân viên trong công ty.

*- Bầu không khí văn hoá của doanh nghiệp:*

Bầu không khí văn hoá của doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến phương thức tuyển dụng, đến thái độ của mọi thành viên trong doanh nghiệp, đến việc đánh giá thành tích của nhân viên và do đó nó cũng ảnh hưởng rất lớn đến công tác đãi ngộ nhân viên của doanh nghiệp. Nếu một doanh nghiệp không tạo được cho nhân viên một không khí làm việc thoải mái, vui vẻ, cởi

mở, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc thì dù có được trả lương cao đến đâu cũng không thể có được sự nhiệt huyết trong công việc

Ngày nay văn hoá doanh nghiệp đang được chú trọng. Nó là một trong những tiền đề quan trọng trong việc đảm bảo doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

*- Cơ cấu của doanh nghiệp và năng lực quản lý nhân lực:*

Trong một doanh nghiệp có nhiều giai tầng, nhiều cấp quản trị thì thường cấp quản trị cao sẽ là người đưa ra những quyết định về lương, đãi ngộ. Vì vậy, đây cũng chính là một điều có thể gây bất lợi cho nhân viên bởi thường cấp cao ít đi sâu, đi sát, nắm bắt và hiểu rõ được những nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên.

*- Khả năng tài chính của doanh nghiệp:*

Khả năng chi trả cũng như tình hình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp cũng là những nhân tố quan trọng quyết định đến cơ cấu lương bổng và những đãi ngộ khác của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp kinh doanh hiệu quả sẽ có tiềm lực tài chính mạnh thì doanh nghiệp sẽ có khuynh hướng trả lương cao hơn và tiền thưởng cũng như các trợ cấp, phúc lợi khác cũng được quan tâm hơn.

*- Quan điểm của cán bộ lãnh đạo, quản lý*

Quan điểm của cán bộ, quản lý là một yếu tố tác động đến rất lớn đến công tác đãi ngộ của công ty. Nếu quan điểm của cán bộ, lãnh đạo đặt cao lợi ích của các chế độ nhân lực tạo ra thì họ sẽ có các công tác nâng cao chế độ đãi ngộ nhân lực.

Khi các doanh nghiệp áp dụng các chế độ đãi ngộ nhân lực thì một yêu cầu quan trọng được đặt ra là các cán bộ quản lý phải có thái độ công bằng trong đánh giá cán bộ. Thực sự sẽ không công bằng nếu những nhân viên có năng lực và hoàn thành xuất sắc các công việc được giao lại có mức lương

bằng hoặc thấp hơn những nhân viên làm việc kém năng lực. Do đó, lãnh đạo doanh nghiệp cần áp dụng hệ thống lương dựa vào năng lực và sự hoàn thành công tác của nhân viên nhằm tránh những mâu thuẫn trong nội bộ doanh nghiệp. Đối với những nhân viên giỏi, có thành tích xuất sắc, hoàn thành công việc với hiệu quả cao thì cần được các nhà quản lý quan tâm và có chế độ đãi ngộ tốt hơn những nhân viên khác. Có như vậy, nhân viên mới có thêm niềm tin và ngày càng cống hiến hết sức lực cho doanh nghiệp.

- *Đội ngũ cán bộ quản trị doanh nghiệp.*

Nếu Doanh nghiệp có đội ngũ quản lý tốt, tầm nhìn xa khi đó chính sách đãi ngộ nhân lực sẽ được trú trọng phát triển, đãi ngộ được coi như một phương tiện để tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên

- *Yếu tố bản thân nhân viên*

+ Trình độ chuyên môn:

Với những nhân viên có trình độ chuyên môn cao, họ luôn mong muốn việc nhìn nhận đánh giá của cán bộ quản lý với chất lượng công việc họ hoàn thành một cách công bằng. Doanh nghiệp nên làm như vậy để có những chính sách đãi ngộ hợp lý, đúng người, đúng thời điểm để khích lệ, động viên cán bộ nhân viên.

+ Kinh nghiệm

Kinh nghiệm cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến những đãi ngộ của doanh nghiệp và hầu hết các doanh nghiệp đều xem xét đến yếu tố này trong việc đưa ra các quyết định đãi ngộ cho nhân viên. Người có kinh nghiệm thường có yêu cầu về các chế độ đãi ngộ cao hơn. Do vậy, doanh nghiệp muốn giữ chân nhân tài thì các doanh nghiệp phải áp dụng công tác đãi ngộ cao hơn so với nhân viên thiếu kinh nghiệm.

Song không phải kinh nghiệm nào cũng là kinh nghiệm hay. Vì vậy, các nhà quản lý cần thận trọng khi xem xét vấn đề này.

+ Thâm niên công tác

Người lao động có thâm niên công tác, làm việc lâu năm trong nghề thì họ sẽ có nhiều kinh nghiệm hơn trong giải quyết các công việc được giao. Ngoài kinh nghiệm làm việc, nhân viên sẽ am hiểu công việc hơn và dễ bắt đầu với công việc hơn mà không phải qua đào tạo. Vì vậy, người lao động sẽ yêu cầu cao hơn so với nhân viên mới đi làm về các chế độ đãi ngộ. Nếu muốn giữ chân nhân tài, đòi hỏi các doanh nghiệp phải áp dụng công tác đãi ngộ cao hơn so với nhân viên mới.

+ Thành viên trung thành

Nhân viên trung thành với doanh nghiệp là những người làm việc lâu năm hơn những người khác trong doanh nghiệp, đặc biệt là những người mà trong lúc doanh nghiệp gặp khó khăn nhất vẫn đồng tâm hiệp lực cùng doanh nghiệp vượt qua thì sẽ được xem xét các yếu tố đãi ngộ khác. Lãnh đạo doanh nghiệp cần phải lưu tâm hơn với họ bằng những chế độ đãi ngộ phù hợp. Có thể không cần thiết phải thay đổi quỹ tiền lương của những nhân viên này mà bằng cách đãi ngộ cao hơn người khác bằng các hình thức phúc lợi hay cho họ có nhiều ngày nghỉ hưởng lương ...

+ Tiềm năng

Khi những người lao động chưa có kinh nghiệm hoặc chưa có khả năng làm việc khó ngay nhưng họ lại có tiềm năng trong tương lai thì vẫn được trả lương cao hay có mức đãi ngộ tốt để giữ chân nhân tài.

- *Bản thân công việc*

Công việc là yếu tố chính ảnh hưởng đến công tác đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp. Nếu công ty có yêu cầu công việc cao thì đồng nghiệp với việc doanh nghiệp cũng phải áp dụng các chế độ đãi ngộ cao thì mới thu hút được lực lượng lao động có trình độ chuyên môn cao. Các doanh nghiệp

luôn quan tâm tới giá trị, tầm quan trọng của công việc để chi trả các công tác đãi ngộ cho người lao động. Yếu tố liên quan đến công việc bao gồm:

+ Kỹ năng

Kỹ năng bao gồm: trình độ chuyên môn và khả năng của người lao động để giải quyết công việc được giao. Mức độ phức tạp của công việc càng cao đòi hỏi kỹ năng càng cao.

+ Trách nhiệm

Công việc đòi hỏi trách nhiệm của người lao động đối với các vấn đề về: cam kết làm việc, tài sản, thu thập thông tin và giải quyết vấn đề...

+ Cố gắng

Yêu cầu sự cố gắng trong công việc như: thể lực, sức khỏe, căng thẳng trong công việc...

+ Điều kiện làm việc

Các điều kiện làm việc như: ánh sáng, không khí, tiếng ồn,...và đặc biệt là độc hại ảnh hưởng tới sức khỏe của người lao động.



## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÃ NGỘ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH VÀ THIẾT BỊ TRƯỜNG HỌC HÀ NỘI**

### **2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà nội**

#### **2.1.1. Thông tin chung**

Tên Công ty: Công ty cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà Nội

Tên tiếng Anh: Hanoi School Books And Equipment Joint Stock  
Company

Tên viết tắt: HABOOK.,JSC

Trụ sở chính: 45B Lý Thường Kiệt, phường Trần Hưng Đạo, quận  
Hoàn Kiếm, Thành phố Hà Nội

Điện thoại: 024.39361052

Website: [www.stbhn.edu.vn](http://www.stbhn.edu.vn)

Logo của Công ty:



Giấy chứng nhận Đăng ký doanh nghiệp: Giấy chứng nhận đăng ký  
doanh nghiệp số 0106000452 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội  
cấp lần đầu ngày 18/02/2005, đăng ký thay đổi lần thứ nhất số 0100110302  
do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp ngày 11/02/2011, thay đổi  
lần thứ 6 ngày 19/10/2015.

Người đại diện theo pháp luật: Ông Lê Quốc Bảo – Chủ tịch Hội đồng  
quản trị

Vốn điều lệ: 20.000.000.000 đồng (Hai mươi tỷ đồng)

Ngành nghề kinh doanh chính của Công ty:

+ Ngành, nghề kinh doanh chính:

Kinh doanh sách, báo, các ấn phẩm, văn phòng phẩm;

Kinh doanh đồ dùng học sinh...;

Xây dựng cơ sở vật chất trường học, cung cấp lắp đặt các thiết bị, đồ dùng phục vụ dạy và học;

+ Sản phẩm/dịch vụ khác:

Doanh nghiệp biên soạn, xuất bản và phát hành sách, các tài liệu phục vụ giáo dục và nhu cầu xã hội;

In ấn, dịch vụ liên quan đến in;

Liên kết sản xuất, kinh doanh các thiết bị, đồ dùng dạy và học;

Dịch vụ hỗ trợ giáo dục: công tác thư viện trường học, hướng nghiệp cho học sinh;

Thiết kế, xây dựng, cải tạo, sửa chữa trường học;

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

Công ty TNHH Một thành viên Sách – Thiết bị và Xây dựng trường học Hà Nội là doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước, tiền thân là Công ty Sách – Thiết bị trường học Hà Nội được thành lập theo Quyết định số 1210-QĐ/TCCQ ngày 30/03/1981 của Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội; thành lập lại theo Quyết định số 3553/QĐ-UB ngày 29/12/1992 của Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội và Công ty Xây dựng và Trang trí nội thất trường học Hà Nội được thành lập theo Quyết định số 39/QĐ-UB ngày 06/01/1978 của Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội; thành lập lại theo Quyết định số 242/QĐ-UB ngày 07/02/1995 của Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội.

Thực hiện chủ trương của Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội cho phép sáp nhập hai Doanh nghiệp Nhà nước thuộc Sở giáo dục và Đào tạo Hà Nội, Công ty Xây dựng và Trang trí nội thất trường học Hà Nội đã sáp nhập

vào Công ty Sách – Thiết bị trường học Hà Nội theo Quyết định số 7585/QĐ-UB ngày 09/11/2004 của Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội.

Ngày 07/02/2005, Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội đã ra Quyết định số 858/QĐ-UB về việc đổi tên Công ty thành Công ty Sách – Thiết bị và Xây dựng trường học Hà Nội và xác định lại chức năng, nhiệm vụ, doanh nghiệp bộ máy doanh nghiệp.

Năm 2010, Công ty Sách - Thiết bị và Xây dựng trường học Hà Nội chuyển thành Công ty TNHH Một thành viên Sách - Thiết bị và Xây dựng trường học Hà Nội theo Quyết định số 3459/QĐ-UBND ngày 13/07/2010 của Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội về việc chuyển đổi doanh nghiệp Nhà nước thành công ty TNHH.

Ngày 27/8/2015, Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội đã ra Quyết định số 4293/QĐ-UBND về việc chuyển Công ty TNHH MTV Sách - Thiết bị và Xây dựng trường học Hà Nội thành Công ty cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà Nội. Ngày 13/02/2015, Công ty TNHH MTV Sách – Thiết bị và Xây dựng trường học Hà Nội đã thực hiện bán đấu giá cổ phần lần đầu ra công chúng qua doanh nghiệp tài chính trung gian là Công ty cổ phần Chứng khoán Sài Gòn - Hà Nội (SHS) cho 20 nhà đầu tư tham gia, số cổ phần bán thành công là 570.950 cổ phần cho 01 nhà đầu tư với giá 81.000 đồng/cổ phần.

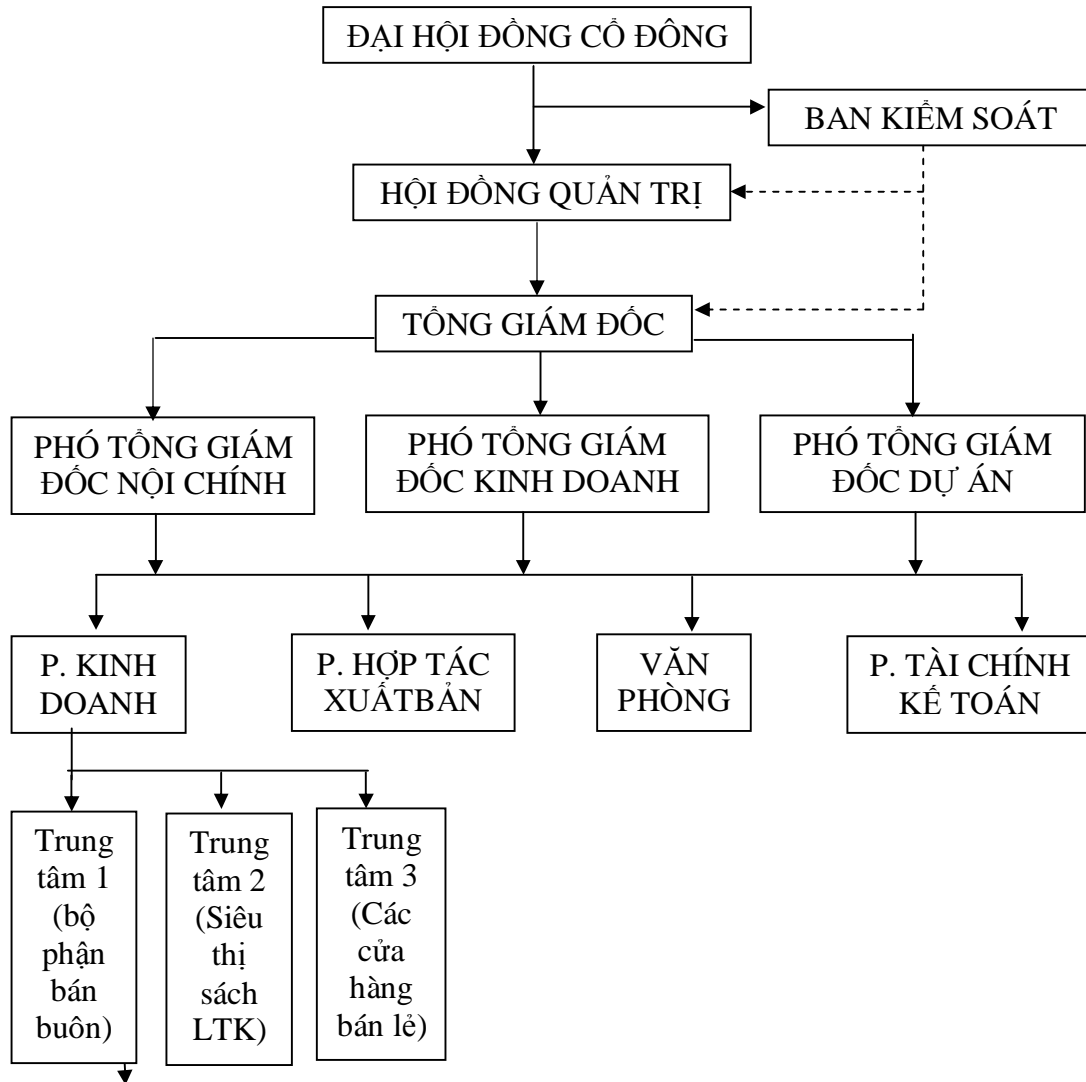
Theo Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp lần đầu số 0100110302 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp lần đầu ngày 11/01/2011, thay đổi lần 6 ngày 19/10/2015, Công ty cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà Nội có vốn điều lệ là 20.000.000.000 đồng (Hai mươi tỷ đồng).

Ngày 09/10/2017, Công ty được Trung tâm Lưu ký chứng khoán Việt Nam cấp giấy chứng nhận đăng ký chứng khoán số 188/2017/GCNCP-VSD với số lượng đăng ký là 2.000.000 cổ phiếu.

Năm 2017, Sở giao dịch chứng khoán Hà Nội có Quyết định số 1040/QĐ-SGDHN ngày 27/12/2017 về việc chấp thuận đăng ký giao dịch cổ phiếu của

Công ty cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà Nội và Thông báo số 1703/TB-SGDHN ngày 28/12/2017 về ngày giao dịch đầu tiên cổ phiếu đăng ký giao dịch của Công ty cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà Nội. Ngày 05/01/2018, cổ phiếu của Công ty chính thức giao dịch trên thị trường UPCoM.

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



**Sơ đồ 3.1: Cơ cấu doanh nghiệp của công ty Sách và thiết bị trường học Hà Nội**

*Nguồn: Công ty HABOOK*

### *Doanh nghiệp bộ máy*

Công ty cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà Nội (Công ty HABOOK) được doanh nghiệp và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam số 68/2014/QH13 ngày 26/11/2014. Các hoạt động của Công ty tuân thủ Luật Doanh nghiệp, Luật Chứng khoán, các Luật khác có liên quan và Điều lệ doanh nghiệp và hoạt động của Công ty.

#### - Đại hội đồng cổ đông

Đại hội đồng cổ đông gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết, là cơ quan quyền lực cao nhất của Công ty, quyết định những vấn đề được Luật pháp và Điều lệ Công ty quy định. Đặc biệt các cổ đông sẽ thông qua Báo cáo tài chính hàng năm của Công ty và ngân sách tài chính cho năm tiếp theo. Đại hội đồng cổ đông sẽ bầu ra Hội đồng quản trị của Công ty.

**Bảng 2.1: Cơ cấu cổ đông của Công ty**

*Đơn vị tính giá trị: 1000 VNĐ*

Danh mục	Cổ đông trong nước		
	Số lượng cổ phiếu	Giá trị	Tỷ lệ (%)
1. Cổ đông Nhà nước	751.800	7.518.000	37,59
2. Cổ đông nội bộ: (HĐQT, Ban TGD, BKS, KTT)	23.500	235.000	1,17
3. Cổ đông trong công ty:	13.900	139.000	0,70
Cổ phiếu quỹ	6.000	60.000	0,30
Cán bộ nhân viên	7.900	79.000	0,40
4. Cổ đông ngoài công ty:	1.210.800	12.108.000	60,54
Cá nhân	639.850	6.398.500	31,99
Doanh nghiệp	570.950	5.709.500	28,55

*Nguồn: Công ty HABOOK*

Cơ cấu cổ đông tại thời điểm ngày 26/10/2018 (theo Danh sách tổng hợp người sở hữu chứng khoán số C542/2018-HAB/VSD-ĐK ngày 30/10/2018 của Trung tâm Lưu ký Chứng khoán Việt Nam)

*- Hội đồng quản trị*

Hội đồng quản trị là cơ quan quản lý Công ty, có trách nhiệm giám sát Tổng giám đốc điều hành và những người quản lý khác. Hội đồng quản trị của Công ty gồm 05 người, trong đó Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng giám đốc.

*- Ban kiểm soát*

Ban kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu ra gồm 03 thành viên (01 Trưởng Ban kiểm soát chuyên trách và 02 thành viên kiêm nhiệm), thay mặt cổ đông để kiểm soát mọi hoạt động quản trị và điều hành sản xuất kinh doanh của Công ty. Ban kiểm soát chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông và pháp luật về những công việc thực hiện theo quyền và nghĩa vụ như:

*- Ban Tổng giám đốc*

Tổng giám đốc là người điều hành công việc kinh doanh hàng ngày của Công ty; chịu sự giám sát của Hội đồng quản trị và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao. Phó Tổng giám đốc là người giúp và chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc nhiệm vụ được phân công; thực hiện các công việc thay Tổng giám đốc khi được ủy quyền. Ban Tổng giám đốc: gồm 04 người: 01 Tổng giám đốc (do Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm nhiệm) và 03 Phó Tổng giám đốc.

*- Bộ máy giúp việc*

+ Phòng Tài chính kế toán

Chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc và Hội đồng quản trị Công ty về việc quản lý về các hoạt động liên quan đến tài chính

+ Phòng Kinh doanh

Tham mưu và chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc xây dựng kế hoạch sản xuất và kinh doanh, kế hoạch đầu tư phát triển của Công ty;

+ Phòng Hợp tác xuất bản

Chịu trách nhiệm khai thác nguồn sách, thiết bị; Doanh nghiệp xuất bản; Nghiên cứu và đề xuất giải pháp phòng chống hàng giả, xâm phạm bản quyền của Công ty;

+ Văn phòng Công ty

Tham mưu và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc về lĩnh vực văn thư, lưu trữ, quản lý hồ sơ; tham mưu doanh nghiệp nhân lực và tiền lương, cơ sở vật chất của công ty .

#### **2.1.4. Lĩnh vực hoạt động kinh doanh**

Hoạt động kinh doanh chính của Công ty là phát hành sách, kinh doanh sách, thiết bị, đồ dùng học tập, đồ dùng dạy học... chủ yếu cho các cơ sở giáo dục (hệ thống các trường tiểu học, Trung học cơ sở, Trung học phổ thông, Trung tâm giáo dục thường xuyên trên địa bàn Thành phố Hà Nội) và bán buôn qua các hệ thống đại lý và siêu thị. Hoạt động kinh doanh chính của Công ty như sau:

*Phát hành sách:*

Hàng hóa của Công ty phần lớn là Sách giáo khoa, sách tham khảo, thiết bị, đồ dùng của Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam. Công ty thực hiện phân phối sản phẩm của nhà xuất bản qua các hệ thống đại lý, siêu thị và phân phối đến các trường học, các phòng giáo dục trong địa bàn Thành phố Hà Nội.

Ngoài ra, Công ty liên kết với một số nhà xuất bản có uy tín như Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam, Nhà xuất bản Đại học Sư phạm, Nhà xuất bản Hà Nội, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia để biên tập, in và phát hành một số sản phẩm như: Luyện viết (cấp 1), Cùng em ôn tập và kiểm tra định kì môn Toán, môn Tiếng Việt (cấp 1),...

Sách, thiết bị được phân phối đến các Trường, các Phòng giáo dục, bán buôn qua hệ thống các đại lý và bán lẻ qua hệ thống các siêu thị, cửa hàng bán lẻ.

*Lĩnh vực xây lắp:*

Công ty tham gia xây dựng, cải tạo sửa chữa các công trình, hạng mục của các trường học như hiện đại hóa trường lớp, cung cấp, lắp đặt các công cụ hỗ trợ giảng dạy, cơ sở vật chất của các trường tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Một số công trình mà Công ty đã tham gia: cải tạo sân trường Kim Liên, lắp đặt hệ thống cửa nhôm kính cho trường học...

*Định hướng phát triển của Công ty:* Mục tiêu hoạt động của Công ty là không ngừng mở rộng và phát triển các ngành nghề nhằm đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của ngành giáo dục và của xã hội; tối đa hóa lợi nhuận cho Công ty, lợi ích của cổ đông; cải thiện điều kiện làm việc và nâng cao thu nhập cho người lao động; thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ với ngân sách nhà nước; phát triển công ty ngày càng lớn mạnh, bền vững.

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

Tính đến ngày 31/05/2019, tổng số lao động của Công ty là: 130 người, trong đó lao động trực tiếp là 102 người, lao động gián tiếp là 28 người. Cơ cấu nhân viên được thể hiện ở bảng 2.2.



Bảng 2.2: Số lượng, chất lượng và cơ cấu lao động theo giới tính, trình độ, hợp đồng

<b>Phân loại theo giới tính</b>	<b>Số lượng (người)</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
<b>Phân theo giới tính</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>
Nam	61	46,9
Nữ	69	53,1
<b>Phân loại theo trình độ</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>
Trên Đại học	05	3,8
Đại học	77	59,3
Cao đẳng, Trung cấp	25	19,2
Lao động phổ thông	23	17,7
<b>Phân loại theo hợp đồng</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>
Hợp đồng lao động không xác định thời hạn	78	60,0
Hợp đồng lao động từ 12 tháng đến 36 tháng	24	18,5
Hợp đồng lao động khoán việc, thời vụ	28	21,5

*Nguồn: Công ty HABOOK*

#### Công tác bố trí, sử dụng lao động

Tính đến ngày 31/05/2019, tổng số lao động của Công ty là 130 người, trong đó tỷ lệ nhân viên nữ chiếm 53,1%, nam chiếm 46,9%. Như vậy, số lượng lao động nữ và lao động nam trong công ty có sự chênh lệch không đáng kể.

Tỷ lệ cán bộ có bằng đại học là chiếm đa số với 59,3% nhân viên có bằng đại học, trong khi đó chỉ 3,8% nhân viên có bằng sau đại học. Trong khi đó, số lượng lao động phổ thông chiếm một tỷ lệ khá lớn (gần 20%). Chứng tỏ đội ngũ nhân viên có trình độ vừa phải. Đối với một đơn vị kinh doanh như Công ty cổ phần Sách và thiết bị trường học Hà Nội, vì cơ cấu người lao động như vậy là hợp lý. Cơ cấu lao động tại các đơn vị và phòng ban được thể hiện như sau:

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo phòng ban, bộ phận

<b>TT</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>Số người</b>
1	Hội đồng quản trị	1
2	Ban kiểm soát	1
3	Ban Tổng giám đốc	4
4	Văn phòng	9
5	Phòng Tài chính kế toán	7
6	Phòng Hợp tác xuất bản	7
7	Phòng Kinh doanh	73
	Trung tâm 1	26
	Trung tâm 2	25
	Trung tâm 3	8
	Cửa hàng Giới thiệu sản phẩm	6
	Cửa hàng số 2 Cửa Bắc	8
8	Lao động khoán việc, thời vụ	28
	<b>Tổng cộng</b>	<b>130</b>

*Nguồn: Công ty HABOOK*

Nhân lực của Công ty tập trung chủ yếu ở bộ phận kinh doanh với số lượng nhân viên là 73/130 người chiếm tỷ lệ 56,2%. Trong giai đoạn mùa vụ (từ tháng 15/4 đến 15/9), nhân lực các phòng chuyên môn được tạm điều chuyển sang phòng kinh doanh. Vì vậy, số lượng nhân lực ở các phòng ít, phải kiêm nhiệm nhiều. Giai đoạn mùa vụ là khoảng thời gian cao điểm nhất trong năm, khối lượng công việc nhiều đòi hỏi người lao động phải làm thêm nhiều, đặc biệt là bộ phận sản xuất trực tiếp như các vị trí thủ kho, giao nhận, cung ứng, đóng bộ,... Giai đoạn này yêu cầu nhân lực cũng tăng cao. Hàng năm Công ty tuyển dụng lao động khoán việc, mùa vụ tập trung vào thời gian này. Đặc biệt, vào tháng 5 và tháng 8 hàng năm, lao động mùa vụ, khoán việc của Công ty được tuyển dụng trung bình 33 người/tháng.

### 2.1.6. Kết quả hoạt động kinh doanh

Bảng 2.4: Kết quả SXKD của Công ty giai đoạn 2016-2018

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2016	2017	2018	So sánh (%)	
						2017/ 2016	2018/ 2017
1	Tổng Doanh thu thuần	Tỷ đồng	124,481	123,231	150,308	-1,00	+21,97
2	Tổng Chi phí kinh doanh	Tỷ đồng	123,081	121,757	149,001	-1,08	+22,38
3	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	1,400	1,474	1,307	+5,29	-11,33
4	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	1,120	1,180	1,046	+5,36	-11,36
5	Lao động bình quân	Người	130	132	130	+1,54	-1,52
6	Doanh thu thuần/lao động bình quân	Triệu đồng/người	957,5	933,6	1156,2	-2,50	+23,84
7	Tiền lương bình quân	Triệu đồng/tháng	8,7	9,8	10,4	+12,64	+6,12
8	Thu nhập bình quân	Triệu đồng/tháng	9,5	10,9	11,5	+14,74	+5,50
9	Tỷ lệ Cổ tức		4%	4%	4%*		

Nguồn: Công ty HABOOK

(\*)Tỷ lệ Cổ tức năm 2018 được phê duyệt theo kế hoạch phân phối lợi nhuận năm 2018 tại Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2018, và sẽ được thông qua tại Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2019.

Bảng 2.4 cho thấy tổng doanh thu thuần, tổng chi phí kinh doanh và lợi nhuận của công ty trong hai năm 2016 và 2017 có sự biến động nhưng không lớn. Tuy nhiên, trong năm 2018, tổng doanh thu thuần và tổng chi phí kinh doanh của Công ty tăng lên cao trong khi lợi nhuận của công ty lại giảm hơn so với hai năm trước. Tiền lương bình quân của người lao động trong công ty

tăng qua các năm. Có sự khác biệt về tiền lương bình quân và thu nhập bình quân của người lao động vì ngoài tiền lương, người lao động còn được hưởng các loại phụ cấp và chế độ khác của Công ty.

Có thể đánh giá chung rằng, tình hình kinh doanh của công ty đang rất phát triển (điều này được thể hiện qua tổng doanh thu thuần của Công ty năm 2018 vượt trội hơn hẳn so với các năm trước). Tuy nhiên với giá cả đầu vào năm 2018 tăng làm cho lợi nhuận của công ty giảm hơn so với các năm trước.

Mặc dù để lợi nhuận của Công ty giảm nhưng Công ty vẫn luôn tăng lương cho người lao động (điều này thể hiện ở việc lương và thu nhập của người lao động tăng qua các năm). Có thể nói, đây là một trong những công tác của Công ty năm mục tiêu thu hút và giữ chân người lao động. Vì nếu người lao động không được tăng lương trong khi giá cả leo thang làm cho cuộc sống của người lao động gặp nhiều khó khăn và người lao động phải lo cho cuộc sống hơn là tập trung vào công việc.

\* Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty được phân thành các nhóm chính:

- *Hoạt động bán hàng trực tiếp đến các trường, phòng giáo dục và bán buôn*

Hoạt động bán hàng trực tiếp đến các trường, phòng giáo dục và bán buôn là hoạt động đem lại doanh thu lớn nhất trên tổng doanh thu toàn Công ty, chiếm tỷ lệ 80% tổng doanh thu toàn Công ty, cụ thể:

- + Hoạt động bán trực tiếp đến các trường chiếm 55% tổng doanh thu
- + Hoạt động bán buôn cho các đại lý chiếm 17% tổng doanh thu
- + Hoạt động bán buôn các Nhà sách, đơn vị khác chiếm 8% tổng doanh thu

thu

Đặc điểm của công tác phát hành cho các đơn vị giáo dục:

- + Đóng góp doanh thu lớn nhất vào tổng doanh thu toàn Công ty
- + Diễn ra trong thời gian ngắn, cường độ cao và phát sinh nhiều chi

phí: kho tàng, bốc xếp, đóng gói, vận chuyển, giao nhận,...

+ Mức chiết khấu đầu vào thấp nhưng khi bán ra lại gặp phải sự cạnh tranh rất lớn từ các đơn vị, nhà sách khác do vậy lợi nhuận đem lại không cao (trung bình từ 3-4%/tổng doanh thu)

+ Đóng góp vai trò quan trọng trong việc thực hiện nhiệm vụ của Công ty đối với ngành giáo dục Hà Nội: đảm bảo học sinh có đầy đủ sách, sử dụng sách đúng chất lượng, bình ổn thị trường sách mỗi khi bước vào năm học mới.

+ Đảm bảo giữ được thị trường để kinh doanh các mặt hàng khác như: sách tham khảo, đồ dùng học sinh, giáo viên,...

#### *- Hoạt động bán lẻ*

Hoạt động bán lẻ là hoạt động đem lại lợi nhuận lớn nhất trên tổng lợi nhuận của toàn Công ty, đáp ứng phần lớn các chi phí hoạt động của Công ty

Trong hệ thống 04 cửa hàng bán lẻ của Công ty thì Cửa hàng tại 45B Lý Thường Kiệt đạt doanh thu lớn nhất, đóng góp lợi nhuận nhiều nhất. Các cửa hàng còn lại (03 cửa hàng) đã thực hiện theo hình thức giao khoán doanh thu, chi phí, lợi nhuận nhằm mục đích đảm bảo hiệu quả SXKD, giữ thị trường đối với các trường học xung quanh khu vực cửa hàng.

Hoạt động bán lẻ có tính chất mùa vụ rất cao (từ tháng 6 đến tháng 9)

Doanh thu bán lẻ tại các cửa hàng liên tục giảm trong các năm gần đây.

Hoạt động liên kết xuất bản, kinh doanh

Thực hiện liên kết doanh nghiệp xuất bản sách và các sản phẩm giáo dục; liên kết, cho thuê cửa hàng. Hoạt động này đang được tập trung triển khai và bước đầu đã có kết quả nhất định. Hàng năm, Công ty đều có kế hoạch tái bản các đầu sách có chất lượng do Công ty biên soạn và triển khai mở rộng thêm các đầu sách mới, phối hợp với các đối tác để đưa ra sản phẩm phù hợp.

#### *- Hoạt động xây lắp*

Hoạt động xây lắp ngày càng kém hiệu quả, nguồn việc chủ yếu đang tập trung khai thác vào các dự án ngành giáo dục. Sau cổ phần hoá, hoạt động này ngày càng gặp khó khăn nhiều hơn. Nguyên nhân là do sau cổ phần hoá, vốn điều lệ tăng nên Công ty không còn được hưởng những ưu tiên của doanh

nh nghiệp nhỏ, trong khi nguồn vốn, nguồn nhân lực và kinh nghiệm không đủ để cạnh tranh với các đơn vị khác. Ngoài ra, trong giai đoạn này, nguồn ngân sách nhà nước phục vụ cho việc cải tạo, nâng cấp các cơ sở giáo dục ngày càng thu hẹp, do đó khối lượng công việc cũng không nhiều. Từ năm 2017, Công ty không giao chỉ tiêu kế hoạch cho hoạt động xây lắp.

## **2.2. Thực trạng đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà nội**

### **2.2.1. Thực trạng đãi ngộ tài chính tại Công ty**

#### *2.2.1.1. Phân tích thực trạng đãi ngộ qua tiền lương*

Căn cứ pháp lý của việc sử dụng đãi ngộ thông qua tiền lương của Công ty Cổ phần sách và thiết bị trường học Hà Nội dựa trên cơ sở các quy định của pháp luật như: Bộ luật Lao động năm 2012 và các Nghị định hướng dẫn thực hiện Bộ luật lao động, Luật Doanh nghiệp năm 2014, Luật Việc làm 2013, Luật An toàn, vệ sinh lao động 2015, Nghị định số 71/2017/NĐ-CP về việc hướng dẫn quản trị công ty áp dụng đối với công ty đại chúng, Thông tư số 95/2017/TT-BTC của Bộ Tài chính về việc hướng dẫn một số điều của Nghị định số 71/2017/NĐ-CP, Thông tư số 47/2017/TT-BLĐTBXH hướng dẫn một số điều về hợp đồng lao động, kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất tại Nghị định số 05/2015/NĐ-CP, Thông tư 23/2015/TT-BLĐTBXH hướng dẫn thực hiện về tiền lương của Nghị định 05/2015/NĐ-CP quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số nội dung của Bộ luật Lao động do Bộ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội ban hành, Nghị định 121/2018/NĐ-CP sửa đổi Nghị định 49/2013/NĐ-CP quy định về việc xây dựng thang bảng lương trong doanh nghiệp theo các nguyên tắc, Nghị định 157/2018/NĐ-CP quy định về mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động. Nghị định 53/2016/NĐ-CP ngày 13/6/2016 quy định về tiền lương, thù lao và tiền thưởng đối với Công ty Cổ phần có vốn góp của Nhà nước.

- Bộ luật Lao động năm 2012 và các văn bản hướng dẫn thi hành bộ luật Lao động năm 2012: quy định chi tiết thời gian đào tạo, thời gian làm việc, kéo dài thời gian nghỉ ngơi và tăng thời gian nghỉ thai sản, quan hệ hợp đồng và trách nhiệm của các bên, về tiền lương...

- Luật doanh nghiệp năm 2014: quy định cụ thể về cơ cấu doanh nghiệp, quyền và trách nhiệm của doanh nghiệp, người lao động trong doanh nghiệp.

- Nghị định số 71/2017/NĐ-CP và thông tư hướng dẫn của Nghị định số 71/2017/NĐ-CP: đưa ra nhiều quy định mới về quản trị công ty áp dụng cho các công ty cổ phần đại chúng ở Việt Nam.

- Nghị định 157/2018/NĐ-CP quy định mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động. Thời gian áp dụng mức lương tối thiểu vùng mới từ 01/01/2019.

Bên cạnh đó, Công ty còn phải dựa vào căn cứ pháp lý là quy định của công ty để áp dụng các công tác đãi ngộ thông qua tiền lương gồm: Điều lệ Doanh nghiệp và hoạt động của Công ty Cổ phần Sách và thiết bị trường học Hà Nội (năm 2018), Quy chế nội bộ về quản trị của Công ty Cổ phần Sách và thiết bị trường học Hà Nội được ban hành kèm theo Quyết định số 57/QĐ-HABOOK-HĐQT ngày 08/06/2018, Quy chế lương thưởng năm 2016.

**“””Theo điều 7 Quy chế Tiền Lương của Công ty quy định như sau:**

***Điều 7: Hình thức trả lương***

*7.1. Trả lương theo thời gian: là hình thức trả lương cho CBNV căn cứ ngày làm việc thực tế của tháng. Lương thời gian áp dụng cho tất cả CBNV của Công ty (trừ trường hợp trả lương khoán).*

*7.2. Trả lương kinh doanh: là hình thức trả lương cho CBNV theo khối lượng và chất lượng công việc phải hoàn thành. Lương kinh doanh áp dụng cho tất cả CBNV của Công ty (trừ trường hợp trả lương khoán).*

*7.3. Trả lương khoán, lương thời vụ: là hình thức trả lương cho CBNV theo khối lượng, chất lượng một số công việc nhất định phải hoàn thành và những*

*công việc mang tính thời vụ, ngắn hạn dưới 3 tháng. Hình thức trả lương khoán áp dụng cho nhân viên làm việc theo hình thức bán thời gian, nhân viên thuê ngoài và một số vị trí công việc khác như nhân viên tạp vụ, lễ tân... Trường hợp khác do Tổng giám đốc quyết định.*

*7.4. Lương thử việc cán bộ mới ra trường là 85% mức lương cơ bản của vị trí chức danh đảm nhiệm. Lương thử việc cán bộ tiếp nhận từ nơi khác về là 100% mức lương cơ bản.”””*

**Xác định lương phải trả hàng tháng:**

$$\begin{array}{ccccc} \text{Tiền lương} & & \text{Tiền lương} & & \text{Tiền lương} \\ \text{của cá nhân} & = & \text{cơ bản} & + & \text{kinh doanh} \\ (V_{cn}) & & (V_{cb}) & & (V_{kd}) \end{array}$$

**Tiền lương cơ bản ( $V_{cb}$ ) được tính như sau:**

$$V_{cb} = \frac{V_{cs} \times H_{cb} \times N_{tt} \times K_{dc}}{N_{cd}} \times H_{td}$$

Trong đó:

$V_{cs}$  : Mức lương cơ sở Công ty áp dụng (hiện nay là 3.750.000đ)

$H_{cb}$  : Hệ số lương cơ bản (PHỤ LỤC 3)

$N_{tt}$  : Số ngày công làm việc thực tế được hưởng

$N_{cd}$  : Số ngày công theo chế độ (mặt sần ngày công trong tháng của Công ty)

$K_{dc}$  : Hệ số điều chỉnh tiền lương

$H_{td}$  : Hệ số thi đua (là hệ số phân loại thi đua của CBNV trong tháng đã được Ban thi đua, Tổng Giám đốc duyệt).

Trong trường hợp cần thiết, sau khi cân đối quỹ lương kế hoạch và trao đổi với Hội đồng lương, Tổng Giám đốc có thể điều chỉnh tăng, giảm hệ số K cho phù hợp với kết quả SXKD và chế độ chính sách của Nhà nước.

**Tiền lương kinh doanh ( $V_{kd}$ ) được tính như sau:**

$$V_{kdi} = \frac{D_i \times V_{kdbq} \times N_{tt} \times H_{tv}}{N_{cd}} \times H_{td}$$

Trong đó:

-  $V_{kdi}$  : Tiền lương kinh doanh của người lao động thứ i

-  $D_i$  : Số điểm chức danh của người lao động thứ I (PHỤ LỤC 3)



-  $V_{kdbq}$  : Là tiền lương kinh doanh bình quân của một (1) điểm chức danh.

-  $H_{td}$  : Hệ số thi đua (là hệ số phân loại thi đua của CBNV trong tháng đã được Ban thi đua, Tổng Giám đốc duyệt).

-  $H_{tv}$  : Hệ số thời vụ (là hệ số bổ sung cho từng đơn vị, cá nhân trong từng thời điểm nhất định). Trong vụ phát hành hoặc theo từng thời điểm SXKD, Tổng Giám đốc Công ty sẽ căn cứ vào mức độ, cường độ công việc, năng suất lao động của từng đơn vị, cá nhân để quyết định hệ số này.

-  $N_{tt}$  : Ngày công làm việc thực tế trong tháng.

Với cách tính hiện tại của Công ty có thể thấy một số ưu nhược điểm sau:

**Ưu điểm:** Công ty sẽ căn cứ vào tình hình kinh doanh thực tế của Công ty để có thể điều chỉnh lương kinh doanh. Trả lương theo thời gian sẽ kiểm soát được thời gian làm việc của các nhân viên.

**Nhược điểm:** Chưa có tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng nhân viên và các tiêu chí đưa ra rất chung chung. Hiệu quả làm việc chưa thực sự được đề cao, đôi khi còn chưa thực sự chính xác.

Bảng 2.5: Thực trạng tiền lương tại Công ty

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2016	2017	2018	So sánh (%)	
						2017/ 2016	2018/ 2017
1	Lao động bình quân	Người	130	132	130	+1,54	-1,52
2	Doanh thu thuần/lao động bình quân	Triệu đồng/người	957,5	933,6	1156,2	-2,50	+23,84
3	Năng suất lao động bình quân (*)	Triệu đồng/giờ	0,50	0,49	0,60	-2,00	+2,45
4	Tiền lương bình quân	Triệu đồng/tháng	8,7	9,8	10,4	+12,64	+6,12
5	Thu nhập bình quân	Triệu đồng/tháng	9,5	10,9	11,5	+14,74	+5,50

*Nguồn: Phòng kế toán - Công ty HABOOK*

(\*): Năng suất lao động bình quân được tính dựa trên cơ sở tổng sản phẩm mà người lao động làm ra trong một năm chia cho tổng số giờ lao động trong một năm. Tổng sản phẩm của người lao động làm ra một năm được tính dựa trên cơ sở tổng doanh thu của công ty.

Từ bảng số liệu trên có thể nhận thấy dù lợi nhuận của công ty không cao nhưng để khích lệ tinh thần làm việc, đảm bảo đời sống của lao động theo đúng quy định cũng như thúc đẩy kinh doanh trong năm mới thì việc tăng lương là điều lãnh đạo vẫn quyết tâm đạt được.

Tổng quỹ tiền lương mà doanh nghiệp dành để chi trả cho người lao động là tăng qua các năm. Mức lương trung bình của nhân viên công ty tăng qua các năm 2016-2018. Đến năm 2018, tổng thu nhập trung bình của nhân viên xấp xỉ 11 triệu đồng/tháng. Tuy nhiên, Công ty vẫn chưa chi hết mức Quỹ tiền lương trên.

Bảng 2.5 cho thấy rằng, năng suất lao động bình quân của người lao động trong hai năm 2016, 2017 gần có sự thay đổi (năng suất lao động bình quân 0,5 triệu đồng/giờ). Tuy nhiên về phía Công ty vẫn áp dụng công tác tăng lương cho nhân viên với mức lương tăng khoảng 12%/năm. Do vậy, người lao động có động lực làm việc hơn, do đó năng suất lao động của công ty trong năm 2018 tăng lên. Như vậy công tác tăng lương của công ty đã phần nào đạt được hiệu quả như mong đợi.

Việc trả lương theo thời gian còn gặp nhiều hạn chế, lao động còn ỷ lại và tiến độ thực hiện công việc chậm. Dẫn tới một số lao động tuy làm việc chăm chỉ hơn các lao động khác nhưng lại không được nhận mức lương như mong muốn.

Có thể nói việc áp dụng các hình thức trả lương theo thời gian cho cán bộ quản lý và một số đối tượng khác đã được nhiều doanh nghiệp áp dụng bởi

trước hết nó phù hợp với tính chất công việc là khó có thể định mức và đo lường kết quả thực hiện công việc một cách chính xác.

Sau đó nó cũng có những ưu điểm như là: việc tính toán trả lương theo cách này không gây phức tạp và dễ tính. Nhìn vào bảng thanh toán lương sẽ phản ánh được trình độ của người lao động (qua lương cấp bậc), phản ánh được tính chất công việc qua lương chức vụ. Và đặc biệt, nó khuyến khích người lao động đi làm đầy đủ số ngày công trong tháng.

Tuy nhiên, do việc trả lương chỉ căn cứ vào mức lương cấp bậc, ngày công thực tế nên thông qua tiền lương của mỗi người nhận được sẽ không phản ánh mức độ hoàn thành công việc, tức là không có sự phân biệt giữa việc hoàn thành công việc ở mức tốt, mức trung bình hay kém. Chính vì vậy, dẫn đến người lao động không thực sự hết lòng, tận tâm, tận lực đối với công việc, không tạo ra động lực khuyến khích họ hăng say làm việc, phát huy sáng kiến dẫn đến ảnh hưởng không tốt tất cả các khâu và đến năng suất lao động chung của toàn công ty.

**Từ tháng 6.2019 căn cứ tình hình sản xuất kinh doanh của công ty mà đã có thay đổi trong cách tính lương cho CBNV, cụ thể:**

**K từ 0.7 tăng lên 0.75**

**V<sub>kdbq</sub> từ 60.000/điểm tăng lên 65.000/điểm**

#### *2.2.1.2. Phân tích thực trạng tiền thưởng*

Trong Quy chế tiền lương của Công ty thì Tiền thưởng được quy định;

**“”””Điều 19: Chế độ thưởng**

*19.1. Thưởng định kỳ: là tiền thưởng cho CBNV nhân dịp các ngày Lễ, ngày Tết, ngày kỷ niệm.*

*19.2. Lương tháng thứ 13: căn cứ vào mức độ hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty.*

*19.3. Thưởng đột xuất: Công ty thực hiện chế độ chi thưởng cho những cán bộ có thành tích đột xuất, nổi bật trong kỳ kinh doanh trên cơ sở Quyết định khen thưởng của Chủ tịch Hội đồng quản trị hoặc Tổng giám đốc. Mức*



chính nhiều hơn và cũng quan tâm đến công tác người lao động hơn. Năng suất lao động tăng, công ty cũng tăng mức thưởng cho người lao động.

Ngoài, ra vào cuối năm căn cứ vào kết quả kinh doanh, lợi nhuận đạt được CBNV sẽ được thưởng 1 khoản tiền tương đương 1 tháng lương (3 năm gần đây đều đạt được) – lương tháng 13

Ngoài ra công ty còn áp dụng một số hình thức thưởng khác:

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

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

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.

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

### *2.2.1.3. Đãi ngộ thông qua các khoản phụ cấp*

Được quy định trong Quy chế tiền lương của Công ty:

**“”Điều 21: Nguyên tắc thực hiện chế độ phụ cấp**

*Phụ cấp là tiền trả công lao động có tính chất tiền lương. Chế độ phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp công việc, phụ cấp kiêm nhiệm đối với từng cá nhân, vị trí công tác, thời gian công tác nhằm bù đắp, khuyến khích CBNV nâng cao vai trò trách nhiệm để thực hiện tốt công việc và gắn bó với Công ty.*

**Điều 22: Các chế độ phụ cấp**

*Các loại phụ cấp trên cơ sở tình hình sản xuất kinh doanh và tổng quỹ lương được phê duyệt, Tổng giám đốc có thể quyết định các mức phụ cấp cho từng CBNV và áp dụng trong từng giai đoạn cụ thể. Danh sách CBNV hưởng phụ cấp sẽ được Tổng Giám đốc phê duyệt, thông báo cụ thể”””*

Hiện tại Công ty có trợ cấp điện thoại cho các cán bộ quản lý. Trung bình 200.000đ/tháng. Với những cán bộ quản lý cấp cao được hưởng theo thực tế sử dụng. Phụ cấp độc hại với thủ quỹ: 100.000đ/tháng, Phụ cấp xăng xe trong những tháng mùa vụ...

**2.2.1.4. Đãi ngộ thông qua các khoản trợ cấp**

Các khoản trợ cấp của công ty được áp dụng chủ yếu theo quy định của pháp luật. Nó được thể hiện qua các mặt:

**\* Bảo hiểm xã hội**

Công ty thực hiện theo đúng quy định của pháp luật về bảo hiểm cho người lao động. Công ty đóng bảo hiểm xã hội cho 100% người lao động thuộc biên chế chính thức và người lao động hợp đồng đã ký hợp đồng lao động từ 3 tháng trở lên. Hàng tháng công ty nộp đủ 32% tiền BHXH cho Nhà nước, 100% các đơn vị trực thuộc công ty đều được duyệt và cấp sổ lao động, sổ BHXH. Việc quyết toán nộp BHXH được công ty thực hiện theo đúng quy định của Luật BHXH hiện hành.

Hàng tháng phòng tài chính kế toán lập bảng tăng giảm tiền lương nộp cho ban BHXH. Dựa vào phiếu tăng giảm tiền lương, kế toán tính 32% trên

tổng tiền lương của cán bộ công nhân viên trong công ty trong đó: 21.5% hạch toán vào chi phí kinh doanh, 10,5% trích từ lương cơ bản của người lao động nộp cho BHXH.

Với mức lương bình quân của một người là trên dưới 10 triệu đồng/tháng thì hàng tháng, Công ty phải chi khoản này là không hề nhỏ.

*\* Chế độ trợ cấp ốm đau, thai sản, tử tuất:*

Đối với các loại trợ cấp này, công ty áp dụng theo các quy định hiện hành của nhà nước và chỉ hỗ trợ cho người lao động về mặt công tác và tạo điều kiện cho người lao động được nghỉ theo đúng chế độ.

*\* Bảo hiểm y tế:*

Công ty nộp bảo hiểm y tế cho 100% cán bộ công nhân viên trong công ty với mức 4,5% theo quy định. Trong đó 1,5% trích từ lương cơ bản của người lao động, công ty trợ cấp 3% lương cơ bản và được hạch toán vào chi phí kinh doanh.

Người lao động trong công ty 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.

*\* Kinh phí Công đoàn:*

Hằng 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 người lao động 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 người lao động. 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.

Định mức chi: căn cứ nguồn chi, BCH tự xây dựng định mức chi nhưng tổng số chi trong năm không vượt quá 40% nguồn chi còn lại của CĐCS.

*\* Trợ cấp giáo dục*

Hằng năm công ty trợ cấp 100% kinh phí cho 1 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. 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.

*\* Các trợ cấp khác:*

Trợ cấp đi lại: đối với cán bộ quản lý những khi đi dự hội nghị hay đi họp, đi công tác có xe của công ty phục vụ.

Như vậy, Công ty đã thực hiện chăm lo của công ty tới sức khỏe của người lao động, khiến người lao động yên tâm, hoàn thành tốt nhiệm vụ. Việc trích lập 2% tổng số tiền lương trả cho người lao động để hình thành quỹ Công đoàn, chi cho các hoạt động đại hội công đoàn, quà thăm hỏi nhân viên ốm đau... Tuy chỉ là những lời thăm hỏi, động viên, những món quà nho nhỏ nhưng cũng khiến nhân viên thấy được sự quan tâm, tình cảm ấm cúng của tập thể, của công ty dành cho họ. Công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo bồi dưỡng đội ngũ nhân lực 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 lực trẻ tích cực học hỏi, tìm tòi, nâng cao hơn nữa trình độ



tay nghề, dần trẻ hoá đội ngũ nhân lực với tác phong làm việc công nghiệp, tăng năng suất và hiệu quả lao động. Từ đó thúc đẩy sự phát triển của công ty.

Cuối năm Công ty cũng trích 1 khoản tiền để hỗ trợ các cá nhân có hoàn cảnh khó khăn nhưng hoàn thành tốt công việc được giao. (Năm 2017, 2018 đều thực hiện với 01 CBNV làm ở bộ phận kho hàng)

#### *2.2.1.5. Các khoản đãi ngộ qua phúc lợi*

Phúc lợi vừa là khoản tiền hiển nhiên người lao động được hưởng, nhưng bên cạnh đó nó còn thể hiện sự quan tâm của Công đoàn, của Ban lãnh đạo tới đời sống của cán bộ công nhân viên trong công ty. Được hưởng những khoản phúc lợi chính đáng, người lao động sẽ cảm thấy được đảm bảo về sức khoẻ, về thu nhập khi còn đang làm việc cũng như khi nghỉ hưu. Họ sẽ yên tâm và tập trung vào công việc, nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất. Hiện nay công ty đang áp dụng một số loại phúc lợi sau:

#### *\* Quà, tiền nhân dịp lễ Tết:*

Đề động viên tinh thần của cán bộ, nhân viên công ty, từ năm 2000 đến nay, đơn vị luôn có những phần quà nhỏ cho nhân viên công ty vào các dịp lễ, tết. Công ty có quy chế cụ thể về việc chi các khoản tiền này được chi vào các dịp nào và được chi bao nhiêu. Định mức chi được công ty quyết định dựa trên tình hình thực tế của công ty.

Hiện nay, công ty quy định các mức chi như sau :

Tết dương lịch nghỉ 1 ngày (1/1 dương lịch) và 500.000 đồng.

Tết âm lịch nghỉ 4 ngày(1 ngày cuối năm và 3 ngày đầu năm) và 2.000.000 đồng

Ngày chiến thắng nghỉ 1 ngày (30/4) và quà tặng.

Ngày quốc tế lao động nghỉ 1 ngày (1/5) và 500.000 đồng

Ngày quốc khánh nghỉ 1 ngày (2/9) và quà tặng.

Ngày nghỉ được trả lương:

Công ty quy định thời gian nghỉ phép hằng năm như sau:

Nghỉ 12 ngày đối với người làm việc trong điều kiện bình thường.

Cứ mỗi thâm niên làm việc 5 năm được nghỉ thêm 1 ngày.

\* *Chế độ hưu trí:*

- Điều kiện hưởng lương hưu

+ Người lao động hưởng lương hưu khi có đủ các điều kiện sau đây: Nam đủ 60 tuổi, nữ đủ 55 tuổi;

Chế độ hưởng lương hưu được áp dụng theo quy định hiện hành của nhà nước.

\* *Các phúc lợi khác:*

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

## **2.2.2. Thực trạng đãi ngộ phi tài chính tại Công ty**

### **2.2.2.1. Thực trạng đãi ngộ thông qua công việc**

Yếu tố công việc là yếu tố vô cùng quan trọng bởi nó gắn bó với mỗi người lao động khi họ đến doanh nghiệp làm việc. Vì vậy, cho nên đãi ngộ về công việc sẽ là động lực chính tạo sự yêu mến công việc của nhân viên mà không phải sử dụng tiền bạc. Hiện nay, các chế độ đãi ngộ cho nhân viên thông qua công việc được Công ty áp dụng luôn tuân thủ các quy định của pháp luật và của công ty như: Bộ luật Lao động năm 2012 và các Nghị định hướng dẫn thực hiện Bộ luật lao động, Luật Doanh nghiệp năm 2014, Luật Việc làm 2013, Nghị định số 71/2017/NĐ-CP về việc hướng dẫn quản trị công ty áp dụng đối với công ty đại chúng, Thông tư số 95/2017/TT-BTC của Bộ Tài chính về việc hướng dẫn một số điều của Nghị định số 71/2017/NĐ-CP, Thông tư số 47/2017/TT-BLĐTBXH hướng dẫn một số điều về hợp đồng lao động, kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất tại Nghị định số

05/2015/NĐ-CP, Điều lệ Doanh nghiệp và hoạt động của Công ty Cổ phần Sách và thiết bị trường học Hà Nội (năm 2018), Quy chế nội bộ về quản trị của Công ty Cổ phần Sách và thiết bị trường học Hà Nội được ban hành kèm theo Quyết định số 57/QĐ-HABOOK-HĐQT ngày 08/06/2018.

- Đối với khâu tuyển dụng: Khi tuyển dụng nhân lực vào một vị trí nhất định, ban giám đốc của công ty đều nêu cụ thể yêu cầu công việc, cũng như đòi hỏi người thực hiện công việc đó. Rồi qua quá trình xét duyệt, công ty chọn ra ứng viên phù hợp nhất với công việc. Các nhân viên mới đều phải trải qua thời gian thử việc để tự bộc lộ khả năng, khoảng từ 3 đến 6 tháng, đây là khoảng thời gian cho nhân viên làm quen với công việc và môi trường làm việc mới, học hỏi thêm kinh nghiệm, công ty luôn tạo môi trường cho nhân viên có điều kiện để phấn đấu và biết được những thành quả tạo ra như thế nào.

- Bố trí, sử dụng lao động:

Để bố trí nhân lực đúng việc, đúng người, công ty luôn có kế hoạch dự trù cụ thể trước về cách bố trí và sử dụng sao cho hiệu quả nhất. Khi trù liệu cách bố trí và sử dụng nhân lực, Công ty luôn phải đảm bảo về chuyên môn công việc và xem xét phẩm chất đạo đức của người lao động. Bên cạnh đó, Công ty còn dựa vào hiệu suất công việc và tình hình công ty để bố trí và sử dụng nhân lực để đảm bảo hiệu suất công việc cao nhất.

Một điều không thể thiếu khi bố trí nhân lực đó là việc xem xét chuyên môn, nguyện vọng của người lao động. Việc bố trí và sử dụng lao động theo đúng chuyên môn và nguyện vọng của nhân viên của công ty thì họ luôn phát huy được các thế mạnh của mình trong công việc từ đó kết quả công việc sẽ đạt hiệu quả cao nhất và không làm hạn chế sự phát triển của mỗi cá nhân người lao động.

Hàng năm, công ty có doanh nghiệp đánh giá hoạt động kinh doanh, thái độ làm việc... từ đó doanh nghiệp khen thưởng và việc khen thưởng, kỷ luật sẽ được cấp lãnh đạo trực tuyến làm. Những việc này có tác dụng rất lớn đối với cán bộ công nhân viên. Những người làm việc tốt kỳ này sẽ cố gắng hơn ở kỳ sau, còn những người làm việc chưa tốt sẽ quyết tâm để đạt kết quả mình mong muốn.

- Luân chuyển và bổ nhiệm cán bộ

Công ty vẫn luôn áp dụng công tác luân chuyển cán bộ thường xuyên để nhằm mục đích tạo điều kiện cho nhân viên phát huy hết các thế mạnh của mình. Bên cạnh đó, việc luân chuyển cán bộ còn tác động đến tâm lý của nhân viên làm cho nhân viên không bị nhàm chán đối với công việc và giúp nhân viên trong công ty gắn kết nhau hơn. Thay vì mỗi người làm một bộ phận họ chỉ có sự gắn kết với những người làm cùng bộ phận với họ, việc luân chuyển cán bộ làm cho nhân viên có thể giao tiếp với nhiều nhân viên hơn và họ sẽ có sự gắn kết nhiều hơn.

Bổ nhiệm cán bộ: Công ty luôn áp dụng công tác bổ nhiệm người có năng lực chứ không bổ nhiệm quan hệ. Chỉ có nhân viên có năng lực, hoàn thành tốt các công việc được giao thì mới được bổ nhiệm lên vị trí lãnh đạo. Bên cạnh đó, Công ty luôn tạo cho người lao động có nhiều cơ hội thăng tiến rõ ràng cho người lao động thông qua công việc, điều này kích thích người lao động cống hiến hết khả năng của họ và đồng thời cho họ thấy được tương lai tốt đẹp hơn khi làm việc lâu dài tại công ty. Bên cạnh đó, khi làm việc ban giám đốc sẽ giao việc cho nhân viên không chỉ đơn thuần nhằm giải quyết tốt công việc mà trong nhiều trường hợp nó tạo cơ hội để nhân viên chứng tỏ năng lực của mình.

- Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty: công ty thường xuyên doanh nghiệp đào tạo nhân viên tại chỗ và cử nhân viên tham

gia các khóa học nhằm mục tiêu nâng cao tay nghề. Như định kỳ công ty cũng doanh nghiệp các lớp tập huấn về công tác, quy định mới trong kinh doanh. Tất cả các chi phí đào tạo và chi phí quản lý đào tạo đều do công ty chi trả.

#### *2.2.2.2. Thực trạng đãi ngộ thông qua môi trường làm việc*

Một môi trường làm việc tích cực làm cho nhân viên cảm thấy hứng thú khi đến nơi làm việc và họ sẽ duy trì động lực này suốt cả ngày hôm đó. Thông thường, mọi người thường cho rằng một nơi làm việc tốt sẽ thỏa mãn những tiêu chí:

- Môi trường làm việc cởi mở và thoải mái
- Cân bằng giữa công việc và cuộc sống
- Cơ hội phát triển sự nghiệp
- Ghi nhận sự đóng góp
- Tinh thần tập thể

Hiện nay, chế độ đãi ngộ nhân lực của công ty thông qua môi trường làm việc được áp dụng theo đúng các quy định của pháp luật về chế độ làm việc cũng như đãi ngộ nhân lực của Chính phủ và của Công ty như: Bộ luật Lao động năm 2012 và các Nghị định hướng dẫn thực hiện Bộ luật lao động, Luật Doanh nghiệp năm 2014, Luật Việc làm 2013, Luật An toàn, vệ sinh lao động 2015, Nghị định số 71/2017/NĐ-CP về việc hướng dẫn quản trị công ty áp dụng đối với công ty đại chúng, Thông tư số 95/2017/TT-BTC của Bộ Tài chính về việc hướng dẫn một số điều của Nghị định số 71/2017/NĐ-CP, Thông tư số 47/2017/TT-BLĐTBXH hướng dẫn một số điều về hợp đồng lao động, kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất tại Nghị định số 05/2015/NĐ-CP, Điều lệ Doanh nghiệp và hoạt động của Công ty Cổ phần Sách và thiết bị trường học Hà Nội (năm 2018), Quy chế nội bộ về quản trị của Công ty Cổ phần Sách và thiết bị trường học Hà Nội được ban hành kèm theo Quyết định số 57/QĐ-HABOOK-HĐQT ngày 08/06/2018.

Nhờ việc quan tâm đến chế độ đãi ngộ của lãnh đạo công ty, trong thời gian qua, công ty Cổ phần sách và thiết bị Hà Nội luôn tạo dựng môi trường làm việc thoải mái nhất để tạo cho công nhân viên yên tâm và nhiệt tình làm việc.

Công ty luôn có chủ trương xây dựng một môi trường làm việc đoàn kết, thân thiết vì vậy nên lãnh đạo công ty rất quan tâm đến việc ngăn chặn những biểu hiện xung đột cá nhân. Mỗi khi giữa các nhân viên có sự mâu thuẫn nào đó, có thể từ công việc chuyên môn, từ sự không nhất trí với quyết định của cấp trên, lãnh đạo của công ty đều cố gắng lắng nghe và giải quyết một cách thấu đáo.

Bên cạnh đó, lãnh đạo công ty còn tạo điều kiện cho mỗi nhân viên được trao đổi thẳng thắn suy nghĩ, ý kiến của mình khi còn bức xúc và mâu thuẫn. Nếu ý kiến đó là không đúng thì ban quản lý chỉ cho nhân viên thấy sự chưa đúng của mình và vui vẻ với quyết định đó. Theo ban lãnh đạo của công ty thì chính sự trao đổi là cách để cho nhân viên gần gũi và hiểu nhau hơn.

Không những vậy, lãnh đạo công ty luôn có sự quan tâm đến điều kiện làm việc của nhân viên trong công ty. Người lao động đảm bảo đầy đủ các điều kiện làm việc như: ánh sáng, thoáng mát, nhiệt độ không khí. Đối với nhân viên văn phòng thì các phòng, ban bố trí được trang bị đầy đủ những phương tiện hiện đại như: vi tính, điện thoại, máy điều hoà, máy photocopy.

Đối với thời gian làm việc, công ty luôn bố trí sao cho đảm bảo sức khoẻ và trạng thái làm việc có hiệu quả nhất nhưng vẫn đảm bảo đúng theo quy định của pháp luật được nêu trong Bộ luật Lao động năm 2012 (chỉ bố trí làm việc 8h/ngày).

### **2.2.3. Đánh giá của cán bộ, nhân viên về công tác đãi ngộ nhân lực của công ty**

Tác giả sử dụng bảng hỏi phỏng vấn, điều tra toàn thể 130/130 cán bộ, công nhân viên (bao gồm cả cán bộ lãnh đạo, quản lý) của công ty để tìm hiểu đánh giá cũng như mức độ hài lòng của cán bộ, nhân viên công ty về chế độ đãi ngộ nhân lực của công ty. Thu được kết quả như sau:

Số phiếu phát ra: 130 phiếu

Số phiếu thu về: 128 phiếu

Số phiếu hợp lệ: 128 phiếu

Số phiếu dùng để phân tích: 128 phiếu

Nội dung điều tra: chế độ đãi ngộ nhân lực của công ty

Đối tượng điều tra: cán bộ lãnh đạo, nhân, người lao động làm việc lâu dài và làm việc theo thời vụ tại Công ty.

Nếu đối tượng điều tra chọn ở mức đánh giá

Rất không hài lòng (tốt): tính 1 điểm;

Không hài lòng (tốt): tính 2 điểm;

Bình thường: tính 3 điểm;

Hài lòng (tốt): tính 4 điểm;

Rất hài lòng (tốt): tính 5 điểm;

*-Lương của cán bộ, nhân viên*

Mức lương cơ bản (không bao gồm phụ cấp và thưởng) của nhân viên trong công ty được tác giả thu thập được như sau:

Bảng 2.7: Mức lương cơ bản của nhân viên công ty

<b>Mức lương cơ bản mỗi tháng</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỉ lệ %</b>
Từ 4 triệu – dưới 6 triệu	11	8,6
Từ 6 triệu – dưới 8 triệu	40	31,2
Từ 8 triệu – dưới 10 triệu	50	39,1
Trên 10 triệu	27	21,1
<b>Tổng</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>

*(Nguồn: số liệu điều tra)*

Theo kết quả điều tra, đa số nhân viên có mức lương trung bình so với mức thu nhập chung của Hà Nội (từ 6 triệu đến dưới 10 triệu đồng mỗi

tháng), chiếm 70,3%. Nhân viên có mức lương trên 10 triệu đồng mỗi tháng chiếm tỷ lệ 21,1%. Trong khi đó số lượng nhân viên có mức thu nhập dưới mức trung bình (dưới 6 triệu đồng mỗi tháng) chỉ chiếm dưới 10%.

*Sự hài lòng của nhân viên đối với các chế độ của công ty*

Lương là mục tiêu chính của người lao động. Hầu hết, mọi người đi làm vì mục đích quan trọng nhất là để kiếm tiền, không tồn tại những người đi làm chỉ để thỏa mãn đam mê công việc hoặc lý do khác mà không nghĩ đến vấn đề tài chính. Hay có thể hiểu rằng lương là nhân tố thiết yếu và tạo động lực mạnh mẽ nhất để người lao động làm việc và làm việc lâu dài tại mỗi doanh nghiệp. Mức độ hài lòng của nhân viên về lương hàng tháng là yếu tố cơ bản gắn kết của nhân viên đối với công ty.

Bảng 2.8: Sự hài lòng của nhân viên đối với chế độ đãi ngộ của công ty

	<b>Rất không hài lòng (1 điểm)</b>		<b>Không hài lòng (2 điểm)</b>		<b>Bình thường (3 điểm)</b>		<b>Hài lòng (4 điểm)</b>		<b>Rất hài lòng (5 điểm)</b>		<b>Điểm trung bình</b>
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	
(1)	0	0,0	8	6,3	105	82,0	15	11,7	0	0,0	3,05
(2)	0	0,0	11	8,6	107	83,6	10	7,8	0	0,0	2,99
(3)	0	0,0	20	15,6	96	75,0	12	9,4	0	0,0	2,94
(4)	0	0,0	6	4,7	102	79,7	20	15,6	0	0,0	3,11
(5)	0	0,0	8	6,3	50	39,1	70	54,6	0	0,0	3,48
(6)	0	0,0	3	2,3	125	97,7	0	0,0	0	0,0	2,98
(7)	0	0,0	9	7,0	57	44,5	62	48,4	0	0,0	3,41
(8)	0	0,0	33	25,8	91	71,1	4	3,1	0	0,0	2,77
(9)	0	0,0	3	2,3	122	95,4	3	2,3	0	0,0	3,00
(10)	0	0,0	7	5,5	94	73,4	27	21,1	0	0,0	3,16



(11)	0	0,0	22	17,2	95	74,2	11	8,6	0	0,0	2,91
(12)	0	0,0	17	13,3	96	75,0	15	11,7	0	0,0	2,98
(13)	0	0,0	16	12,5	107	83,6	5	3,9	0	0,0	2,91
(14)	0	0,0	10	7,8	115	88,8	3	2,3	0	0,0	2,94
(15)	0	0,0	3	2,3	73	57,0	52	40,7	0	0,0	3,38
(16)	0	0,0	9	7,0	39	30,5	80	62,5	0	0,0	3,55
(17)	0	0,0	9	7,0	105	82,0	14	11,0	0	0,0	3,04
(18)	0	0,0	13	10,2	90	70,3	25	19,5	0	0,0	3,09

(Nguồn: số liệu điều tra)

(1): Sự hài lòng của nhân viên đối với mức lương cơ bản

(2): thưởng hoàn thành tốt công việc

(3): thưởng vào các ngày lễ, dịp đặc biệt

(4): phụ cấp ăn trong ngày, ăn giữa ca

(5): trang cấp

(6): Thời gian làm việc trong công ty

(7): Sự giám sát của cấp trên

(8): Quản lý, an toàn lao động

(9): Thời gian nghỉ trong công ty

(10): Chế độ nghỉ trong tuần

(11): Nghỉ vào các ngày lễ, dịp đặc biệt

(12): Chế độ nghỉ không hưởng lương

(13): Chế độ nghỉ có lương

(14): Nghỉ ốm

(15): Môi trường làm việc

(16): Người quản lý trực tiếp, cấp trên

(17): Tính công bằng trong công ty

(18): Cơ hội thăng tiến

f: số lượng

%: tỉ lệ %

**\* Đánh giá về sự hài lòng của nhân viên đối mức lương cơ bản của công ty:**

Kết quả điều tra cho thấy, chỉ có khoảng 11,7% lao động trong công ty cảm thấy hài lòng với mức lương cơ bản họ được hưởng trên mỗi tháng. Phần lớn trong số này là những người giữ các chức vụ quản. Xét trên mặt bằng chung lương của họ cao gấp 2 đến hơn 3 lần nhân viên. Họ là những người có chức trách trong công ty, nên cảm thấy hài lòng với mức lương cơ bản của họ. Song trên thực tế, đa phần lao động trong công ty là người thừa hành và kết quả khảo sát cho thấy 82,3% ý kiến cho rằng mức lương họ nhận được mỗi tháng là bình thường. Trong khi đó, chỉ có dưới 10% lao động trong mẫu điều tra cảm thấy không hài lòng với mức lương của họ .

Mức điểm đánh giá trung bình là 3,05. Đây là mức điểm đánh giá khá tốt. Tuy vậy đa phần ý kiến đánh giá chỉ ở mức bình thường, điều này chứng tỏ rằng việc trả lương của công ty chưa thật sự làm hài lòng nhân viên.

**\*Đánh giá về sự hài lòng của nhân viên đối mức thưởng của công ty**

Hiện nay, nền kinh tế Việt Nam đang gặp khó khăn. Nền kinh tế gặp nhiều khó khăn sẽ làm cho mọi người cân nhắc và cắt giảm các khoản chi tiêu. Do đó, kinh doanh dịch vụ sẽ gặp nhiều khó khăn. Hơn nữa, việc tăng lương cơ bản mỗi tháng cho nhân viên sẽ ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển của công ty. Do đó việc chú trọng đến các khoản thưởng là việc nên làm của công ty hiện nay.

Số tiền thưởng có ảnh hưởng rất ít đến phía công ty bởi lẽ khoản này nhỏ hơn nhiều so với việc tăng lương đồng bộ, nhưng có tác động tích cực đến người lao động.

Tìm hiểu sự hài lòng của lao động đối với các khoản thưởng là yếu tố khá quan trọng. Nó đo lường ban đầu hiệu quả chung của công tác đãi ngộ

nhân lực của công ty, cụ thể hơn đó là xác định hiệu quả của công tác đãi ngộ tài chính.

Kết quả cho thấy, nhân viên chỉ cảm thấy bình thường đối với các khoản thưởng. Có đến trên dưới 80% ý kiến của người lao động đánh giá ở mức bình thường đối với các khoản thưởng của công ty, trong khi đó chỉ có dưới 10% ý đánh giá ở mức hài lòng. Đặc biệt là khoản thưởng vào dịp lễ hoặc dịp đặc biệt có đến gần 20% ý kiến đánh giá ở mức không hài lòng. Điểm đánh giá trung bình ở mục “thưởng do hoàn thành tốt công việc” là 2,99 và ở mục là “thưởng vào các dịp ngày lễ, tết, dịp đặc biệt” là 2,94. Đây là mức điểm đánh giá khá thấp so với bình quân. Có thể hiểu rằng công tác thưởng của công ty chưa thật sự phù hợp, cần phải bổ sung thay đổi.

#### **\* Đánh giá sự hài lòng của lao động trong công ty đối với phụ cấp ăn, trang cấp**

Công ty đã thực hiện chế độ phụ cấp một bữa ăn cho nhân viên (ăn trưa đối với lao động làm việc theo giờ hành chính, ăn giữa ca đối với lao động làm việc theo ca). Kết quả khảo sát thu được như sau:

Kết quả điều tra cho thấy, điểm đánh giá trung bình của người lao động ở mục “phụ cấp” là 3,11 ở mục “trang cấp” là 3,48. Đa số số ý kiến của nhân viên đều đánh giá khá hài lòng đối với các khoản phụ cấp của công ty (đánh giá ở mức bình thường trở lên), chỉ có dưới 10% nhân viên đánh giá ở mức “Không hài lòng”. Trong khi ở phụ cấp ăn trong ngày và ăn giữa ca có đến 79,7% ý kiến của nhân viên đánh giá ở mức “Bình thường” thì ở trang cấp chỉ có 39,1% ý kiến của nhân viên đánh giá ở mức này.

Đa phần nhân viên làm theo giờ hành chính cảm thấy hài lòng về ăn cơm trong ngày tại công ty, còn nhân viên làm việc theo ca thì không. Trên thực tế, nhân viên làm việc theo ca sáng từ 8h đến 15h30', thời gian nghỉ ăn trưa vào khoảng 11h.

Qua kết quả thống kê cho thấy việc trang cấp của công ty được thực hiện tốt, làm cho nhân viên hài lòng cần phát huy. Tuy nhiên cần xem xét để khắc phục những hạn chế của việc doanh nghiệp ăn trong ngày cho nhân viên càng sớm càng tốt. Vì ăn là một trong những nhu cầu thiết yếu của con người, cần phải được đáp ứng tốt.

\* Đánh giá về chế độ làm việc, nghỉ ngơi

Công việc chính của nhà quản trị đó là quản trị nguồn nhân lực. Nhà quản trị phải hiểu rõ tính chất công việc năng lực của nhân viên mình. Để từ đó có cái nhìn tổng quan và phân bổ khối lượng công việc cho nhân viên một cách hợp lí. Khối lượng công việc quá lớn, quá khó khăn, hay nói cách khác nhân viên làm việc quá sức, vượt quá khả năng sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả công việc. Đến khi công việc vượt quá giới hạn về khả năng thực hiện, nhân viên có thể sẽ bỏ việc. Do đó nhà quản trị cần phải hoạch định rõ và phải cân nhắc trong phân bổ công việc cho nhân viên mình. Qua tìm hiểu đánh giá sự hài lòng của nhân viên về chế độ làm việc, nghỉ ngơi của công ty, tác giả thu được kết quả sau:

Đến trên 90% nhân viên đánh giá ở mức “Bình thường” ở 2 mục thời gian nghỉ giữa ca và thời gian làm việc. Như vậy, có thể đánh giá giá rằng thời gian làm việc mà công ty sắp xếp khá hợp lý tuy rằng số nhân viên đánh giá ở mức hài lòng ở hai mục này chỉ khoảng 2% thậm chí là 0%.

Trong khi mục sự giám sát của cấp trên có đến 9/128 nhân viên đánh giá ở “Không hài lòng” và số nhân viên đánh giá ở mức “Bình thường” và “Hài lòng” gần như ngang bằng nhau thì mục an toàn lao động có đến 25,8% đánh giá là không hài lòng và chỉ có 3,1% nhân viên đánh giá là hài lòng.

Điểm đánh giá trung bình của người lao động về “thời gian làm việc trong công ty” là 3,0, ở mục “sự giám sát của cấp trên” là 3,41, ở mục “quản lý, an toàn lao động” là 2,77, ở mục “thời gian nghỉ trong công ty” là 2,98.

Khi tìm hiểu về khối lượng công việc mà nhân viên nhận được, tác giả thu được kết quả sau:

Bảng 2.9: Đánh giá của nhân viên đối với khối lượng công việc

	<b>Số lượng</b>	<b>Tỉ lệ %</b>
Áp lực	5	3,9
Vừa sức	117	91,4
Ít việc, cần bổ sung thêm việc	6	4,7
<b>Tổng</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>

(Nguồn: số liệu điều tra)

Hầu hết nhân viên cảm thấy công việc đang thực hiện vừa sức, phù hợp với khả năng của họ. Chỉ có 3,9% nhân viên đánh giá rằng họ bị áp lực trong công và 4,7% ý kiến cảm thấy họ rất nhàn nhã, ít công việc để thực hiện trong thời gian làm việc tại công ty. Điều này chứng tỏ rằng việc hoạch định và phân bổ công việc cho nhân viên của công ty chưa thực hiện quán triệt. Chưa đủ cơ sở để khẳng định rằng công tác này đã được công ty thực hiện hợp lí. Công ty nên chú ý cải thiện, bởi lẽ công việc quá sức hay quá ít việc để làm sẽ dẫn đến việc nhân viên cảm thấy nhàm chán, mệt mỏi và điều này sẽ ảnh hưởng không tốt đến sự phát triển chung của công ty.

Bảng 2.10: Đánh giá của nhân viên đối với thời gian nghỉ giữa ca

	<b>Số lượng</b>	<b>Tỉ lệ %</b>
Chưa hợp lí, cần thay đổi	7	5,5
Bình thường	90	70,3
Hợp lí, không cần thay đổi	31	24,2
<b>Tổng</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>

(Nguồn: số liệu điều tra)

Đa phần ý kiến cho rằng thời gian nghỉ giữa ca là bình thường hoặc hợp lí, phần lớn nhân viên đã cho thời gian nghỉ trưa, nghỉ giữa ca của họ là hợp lí, không cần phải thay đổi trong khi chỉ có 5,5% ý kiến nhân viên cảm thấy thời gian nghỉ trưa là chưa hợp lí. Sở dĩ như vậy là do họ không cảm thấy hài lòng với khối lượng công việc được giao nên họ cảm thấy thời gian nghỉ không thực sự hợp lí. Như vậy có thể nói việc sắp xếp thời gian nghỉ trưa, nghỉ giữa ca cho nhân viên đã được công ty thực hiện một cách khá hợp lí.

\* Đánh giá sự hài lòng của nhân viên đối với chế độ nghỉ

Khi khảo sát lao động trong công ty về sự hài lòng của nhân viên đối với chế độ nghỉ, tác giả thu được kết quả như sau:

Điểm đánh giá trung bình ở mục (10) là 3,16; ở mục (11) là 2,91; ở mục (12) là 2,98; ở mục (13) là 2,91; ở mục (14) là 2,94. Trong các mục này chỉ có mục 1 là được người lao động đánh giá tốt, còn các mục khác, người lao động chưa hài lòng về các chế độ của công ty.

Các ý kiến đánh giá cảm thấy chế độ nghỉ trong tuần là bình thường. Do đặc thù của việc kinh doanh công ty, nên việc sắp xếp thời gian nghỉ cho nhân viên rất bất cập. Nhưng theo kết quả điều tra cho thấy nhân viên cảm thấy bình thường, chứng tỏ rằng công ty đã thực hiện công tác này khá tốt. Ý kiến đánh giá về các chế độ nghỉ này nằm giữa khoảng 2,90 - 3 tức là trong khoảng không hài lòng - bình thường nhưng gần với mức đánh giá hài lòng - bình thường. Chứng tỏ rằng việc phân bổ và sắp xếp thời gian nghỉ ốm, nghỉ có lương - không lương và nghỉ vào các dịp đặc biệt của công ty chưa thật sự mang lại hiệu quả đối với người lao động, công ty cần phải có công tác thay đổi.

\* Đánh giá sự hài lòng về môi trường làm việc

Kết quả điều tra cho thấy môi trường làm việc của công ty khá tốt (40% ý kiến hài lòng về môi trường làm việc), hơn 62,5% hài lòng về các cấp trên

của mình. Nhân viên làm việc ở các bộ phận khác nhau nhìn nhận về vấn đề thăng tiến trong công ty là khác nhau, các vấn đề khác không bị ảnh hưởng của các biến độc lập. Điều này cũng dễ hiểu, do tính chất công việc ảnh hưởng đến nhận định này của nhân viên. Hầu hết nhân viên của bộ phận bảo trì, bảo vệ đều cảm thấy cơ hội thăng tiến là bình thường vì đối với tính chất công việc và trên thực tế các bộ phận này đã có đầy đủ các chức danh trưởng bộ phận, trưởng ca. Nhưng bên cạnh đó, nhân viên của các bộ phận như lưu trú, nhà hàng, lại cảm thấy hài lòng về vấn đề này, do vẫn còn thiếu một số chức danh quản lý cấp thấp như trưởng tổ, trưởng ca, trưởng bộ phận, nên họ cảm thấy hài lòng về cơ hội thăng tiến khi làm việc tại các bộ phận này.

Kết quả thống kê, phân tích và kiểm định cho thấy rằng môi trường làm của công ty cũng như các người quản lý (trưởng bộ phận, trưởng ca) được đánh giá tốt. Tuy tính công bằng chưa cao nhưng tổng thể ý kiến đánh giá vẫn cao hơn mức bình thường. Đây là điều tốt, công ty cần cố gắng phát huy và nâng cao tính công bằng trong môi trường mình.

Khi được hỏi về việc có muốn tiếp tục làm việc tại công ty với mức lương đang hưởng, kết quả được thống kê có hơn 95% ý kiến muốn tiếp tục làm việc lâu dài với công ty. Kết hợp với những phân tích trên cho thấy tuy mới đi vào hoạt động trong thời gian ngắn, nhưng công tác thực hiện các công tác đãi ngộ nhân lực đã được thực hiện nghiêm túc, kết quả đạt được cho thấy công tác được thực hiện khá hiệu quả.

#### *Sự hài lòng của lao động trong công ty đối với phụ cấp phí liên lạc*

Đánh giá sự hài lòng đối với phụ cấp phí liên lạc, tác giả chỉ lấy ý kiến đánh giá của 16/128 người. Đây là những cán bộ quản lý trong công ty được trực tiếp nhận quyết định từ cấp trên và triển khai trong bộ phận mình. Hơn nữa, họ thường xuyên liên hệ với khách hàng, đối tác. Do đó họ được hưởng phụ cấp phí liên lạc từ công ty. Kết quả điều tra được thể hiện như sau:

Bảng 2.11: Sự hài lòng của nhân viên đối với phụ cấp liên lạc

<b>Ý kiến</b>	<b>Số lượng</b>	<b>%</b>
Rất không hài lòng	0	0,0
Không hài lòng	0	0,0
Bình thường	14	15,9
Hài lòng	2	2,3
Rất hài lòng	0	0,0
<b>Tổng</b>	<b>16</b>	<b>18,2</b>

(Nguồn: số liệu điều tra)

Có 14 ý kiến trong tổng số 16 ý kiến đánh giá cho rằng phụ cấp phí liên lạc là bình thường. Trong những người được phụ cấp liên lạc, thì đa số họ cảm thấy rằng khoản phụ cấp này chỉ ở mức bình thường. Tuy nhiên, chỉ có 16 ý kiến đánh giá về vấn đề này nên không đủ cơ sở để khẳng định rằng phụ cấp phí liên lạc của công ty là tốt hay chưa tốt.

Mặt khác, trên thực tế các bộ phận đều được trang cấp máy tính nối mạng internet, điện thoại cố định có thể liên lạc với bên ngoài. Do đó, việc công ty thực hiện phụ cấp liên lạc cho các trưởng bộ phận sẽ làm cho họ thỏa mãn hơn, đây là điều tốt, công ty nên cố gắng phát huy.

#### *Bảo hiểm*

Lao động của công ty sẽ được tham gia bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế theo chế độ hiện hành ngay sau khi ký hợp đồng. Ngoài ra không còn chế độ bảo hiểm nào được áp dụng trong công ty. Qua tìm hiểu, đánh giá của nhân viên về chế độ bảo hiểm của công ty, tác giả thu được kết quả sau



Bảng 2.12: Sự hài lòng của nhân viên đối với các khoản bảo hiểm

	Không có		Có nhưng chưa hợp lí		Có và hợp lí	
	f	%	f	%	f	%
Bảo hiểm y tế	4	3,1	3	2,3	121	94,6
Bảo hiểm xã hội	4	3,1	0	0,0	124	96,9

(Nguồn: số liệu điều tra)

f: số lượng

%: tỉ lệ %

Chế độ bảo hiểm, cách thức đóng các khoản bảo hiểm y tế và xã hội cung như quyền lợi khi tham gia các bảo hiểm này được nhà nước quy định cụ thể, do đó việc công ty áp dụng đúng theo luật được nhân viên đánh giá hợp lí (trên 90% được đánh giá là hợp lí) là điều hiển nhiên.

Việc tồn tại 2 ý kiến khẳng định không có tham gia bảo hiểm xã hội cũng như y tế khi làm việc tại công ty là do các nhân viên này vẫn đang trong chế độ thử việc, chưa chính thức ký hợp đồng lao động với công ty nên chưa được tham gia.

Cán bộ trong công ty có nhiệm vụ thực hiện các chế độ bảo hiểm cho nhân viên phải thường xuyên cập nhật thông tin về luật bảo hiểm, tạo mọi điều kiện để các nhân viên tham gia bảo hiểm và giải quyết các vấn đề liên quan đến bảo hiểm. Bởi lẽ, việc tham gia bảo hiểm tạo cho người lao động cảm giác an toàn, thoải mái hơn khi thực hiện công việc của mình.

#### *Đánh giá về công tác khen thưởng – kỷ luật*

Công tác khen thưởng giúp cả nhân viên và công ty phát triển. Khen thưởng và kỷ luật đúng cách là một cách để nhân viên biết được khả năng làm việc của mình được đánh giá như thế nào. Nó cho phép nhà tuyển dụng đánh giá được những kỹ năng cá nhân và sử dụng chúng tốt hơn.

Bảng 2.13: Sự hài lòng của nhân viên đối với công tác khen thưởng và kỷ luật

Nội dung	Đánh giá			
	Hợp lý		Không hợp lý	
	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
<b>Khen thưởng</b>				
Chế độ thưởng	41	32,0	87	68,0
Mức độ thưởng	44	34,4	84	65,6
Hình thức thưởng	37	28,9	91	71,1
<b>Kỷ luật</b>				
Chế độ kỷ luật	61	47,6	67	52,4
Mức độ kỷ luật	64	50,0	64	50,0
Hình thức kỷ luật	55	43,0	73	57,0

(Nguồn: số liệu điều tra)

Kết quả khảo sát cho thấy rằng công tác khen thưởng – kỷ luật của công ty đã và đang được thực hiện, tuy nhiên việc thực hiện chưa được triệt để, đa số nhân viên trong suốt thời gian làm việc tại công ty vẫn chưa hề được khen thưởng, chưa bị kỷ luật, có thể nhận thấy rằng công tác khen thưởng chưa đủ sức hút để nhân viên cố gắng phấn đấu.

Khi đánh giá về công tác khen thưởng của công ty thì tác giả thu được kết quả là đến gần 70% ý kiến của nhân viên đánh giá các chế độ khen thưởng của công ty là chưa hợp lý, trong khi đó chế ở chế độ kỷ luật thì có trên 50% ý kiến của người lao động đánh giá ở ý kiến là chưa hợp lý.

Như vậy, công ty cần phải thay đổi các công tác khen thưởng kỷ luật đối với người lao động của công ty

## **2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến đãi ngộ nhân lực tại Công ty**

### **2.3.1. Môi trường bên trong công ty**

Thực tế cho thấy môi trường bên trong của công ty có ảnh hưởng rất nhiều đến việc thực hiện cũng như hiệu quả của đãi ngộ nhân lực tại Công ty. Cụ Thể, đãi ngộ nhân lực tại đây chịu ảnh hưởng trực tiếp từ khả năng tài chính và công tác về nguồn nhân lực của công ty.

#### *\* Văn hóa và môi trường của công ty*

Trong những năm qua, Công ty CP sách và thiết bị trường học Hà Nội đã xây dựng được một bầu không khí làm việc văn hoá, dân chủ, cho phép mọi người trong Công ty được tham gia bàn bạc các vấn đề liên quan tới công việc và lợi ích của họ. Lãnh đạo Công ty cũng rất quan tâm tới tâm tư tình cảm của nhân viên, gửi thiệp và quà chúc mừng nhân dịp sinh nhật, ngày vui của nhân viên... Vào các ngày lễ, ngày kỷ niệm, Công ty thường doanh nghiệp toạ đàm, thi đấu thể thao, doanh nghiệp đi dã ngoại, thăm quan... cho cán bộ công nhân viên.

Với quan niệm sự thành công của Công ty còn phụ thuộc vào tính sáng tạo và sự hài lòng, hứng thú với công việc của nhân viên. Ban lãnh đạo Công ty đã thể hiện sự quan tâm đến điều kiện làm việc của nhân viên: bố trí văn phòng làm việc tiện nghi, thoáng mát, sạch sẽ; cung cấp đầy đủ máy móc, thiết bị, phương tiện làm việc cần thiết cho nhân viên...

#### *\* Công tác nguồn nhân lực*

Công tác đãi ngộ có sự ảnh hưởng không hề nhỏ từ các công tác nguồn nhân lực của công ty. Nó thể hiện ở các mặt tuyển dụng, lương thưởng, đào tạo và cơ hội thăng tiến.

Tại Công ty Cổ phần sách và thiết bị trường học Hà Nội, mỗi người lao động khi đến làm việc tại Công ty đều được kiểm tra thi tuyển để được sắp

xếp vào những vị trí phù hợp và cũng là để Công ty áp dụng chế độ phù hợp với từng người, từng vị trí.

Công ty chủ trương xây dựng một hệ thống tiền lương cạnh tranh, phù hợp với quan hệ tiền lương, tiền công trên thị trường, đảm bảo có động lực khuyến khích tăng năng suất lao động ngày một cao hơn; giữ được người giỏi và thu hút được nhân tài. Tại Công ty, người lao động được hưởng các chế độ thu nhập, tiền thưởng theo quy chế rõ ràng. Thu nhập được trả căn cứ thị trường lao động, trình độ, năng lực, vai trò, trách nhiệm, khối lượng công việc thực tế tại đơn vị, kết quả công việc của người lao động.

Bên cạnh đó, trong quá trình làm việc, nhân viên luôn được Công ty đào tạo và cử đào tạo nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Hàng năm, Công ty cũng thường xuyên mở các lớp đào tạo thêm chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên, các nhân viên có năng lực sẽ có cơ hội được cất nhắc vào các vị trí cao hơn trong Công ty. Công ty đã liên tục mở các lớp đào tạo tay nghề tại chỗ cho công nhân của công ty, nhiều công nhân sau khi đào tạo đã được nâng bậc thợ và nâng bậc lương.

Bên cạnh đó, người lao động luôn quan tâm đến cơ hội tăng tiến của bản thân. Hàng năm vào dịp cuối năm Công ty doanh nghiệp tuyên dương những người làm việc, gắn bó lâu năm với Công ty trước mặt toàn thể cán bộ công nhân viên Công ty. Những người này tùy thuộc và khả năng để Công ty áp dụng hình thức khen thưởng bằng tài chính hoặc là cất nhắc, đề bạt.

Công tác nguồn nhân lực của công ty trong những năm qua được thực hiện tương đối tốt. Nó có ảnh hưởng không hề nhỏ đến sự trung thành của nhân viên đối với công ty.

*\* Khả năng tài chính của công ty*

Mọi hoạt động của Công ty nói chung và với chế độ đãi ngộ của Công ty nói riêng đều chịu ảnh hưởng rất lớn từ năng lực tài chính của Công ty.

Nếu một công ty có nguồn lực tài chính mạnh, họ sẽ có nhiều công tác đãi ngộ nhân viên hơn nhằm mục tiêu thu hút và giữ chân nguồn nhân lực giỏi làm việc tại công ty. Ví dụ như công ty có nguồn tài chính mạnh họ sẽ trả lương cho nhân viên cao hơn, có nhiều khoản thưởng cũng như quỹ phúc lợi trả cho nhân viên sẽ nhiều hơn. Như vậy, nhân viên sẽ được trả lương thưởng cao hơn và sẽ gắn kết với công ty lâu hơn.

Kết quả kinh doanh của Công ty Cổ phần sách và thiết bị trường học Hà Nội trong những năm gần đây tương đối ổn định. Lợi nhuận sau thuế của công ty hơn một tỷ đồng mỗi năm. Như vậy có thể đánh giá, tiềm lực tài chính của Công ty CP sách và thiết bị trường học Hà Nội tương đối ổn định mặc dù doanh thu và lợi nhuận của Công ty không quá cao. Điều này ảnh hưởng tích cực tới công tác đãi ngộ nhân lực của Công ty.

*\* Quan điểm của đội ngũ lãnh đạo, quản lý*

Đội ngũ lãnh đạo, quản lý công ty rất quan tâm đến các chế độ đãi ngộ nhân lực của công ty. Công ty thay đổi các công tác đãi ngộ tùy thuộc vào tình hình thực tế nhưng luôn ưu tiên quan tâm đến lợi ích của người lao động. Hiện nay, lãnh đạo công ty không chỉ quan tâm đến các chế độ đãi ngộ tài chính. Các chế độ đãi ngộ phi tài chính ngày càng được công ty áp dụng hơn. Để các công tác đãi ngộ nhân lực của công ty được áp dụng đòi hỏi phải có sự đoàn kết và quan điểm thu hút nguồn nhân lực của tập thể lãnh đạo công ty.

Bên cạnh đó, đội ngũ lãnh đạo luôn có quan điểm đối xử công bằng trong đãi ngộ nhân lực. Tuy nhiên trong thực tế, việc ganh tỵ hay phản đối vì sự không công công bằng giữa các người lao động khác nhau cũng không thể tránh khỏi.

*\* Bản thân người lao động*

Hiện nay, trình độ của người lao động ngày càng cao. Lực lượng lao động được qua đào tạo đại học và sau đại học ngày càng nhiều. Điều này làm

tăng kỹ năng làm việc của nhân viên công ty. Đồng thời nhận thức của họ về môi trường làm việc cũng như các công tác chế độ của Công ty có yêu cầu ngày càng cao hơn. Do đó, Ban lãnh đạo Công ty luôn phải xem xét, đánh giá hệ thống công tác đãi ngộ để kịp thời điều chỉnh cho phù hợp tình hình thực tế. Điều này khá tốn kém về thời gian và tài chính của công ty.

Bên cạnh đó, việc ganh tỵ hay phản đối vì sự không công bằng giữa các người lao động khác nhau cũng đã từng xảy ra tại Công ty. Một phần do họ nhận thức không đúng về quy chế khen thưởng, đề bạt của Công ty. Mặt khác là do còn tồn tại một số người vẫn còn tư tưởng làm ít muốn hưởng nhiều nên nảy sinh những bất đồng giữa những người lao động trong Công ty.

### **2.3.2. Môi trường bên ngoài công ty**

Những yếu tố của môi trường xã hội cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến đãi ngộ nhân lực của Công ty cổ phần sách và thiết bị trường học Hà Nội.

#### *\* Hệ thống pháp luật*

Luật pháp ảnh hưởng nhiều đến công tác đãi ngộ nhân lực của công ty. Ở Việt Nam, Luật lao động được ban hành nhằm quản lý, chi phối mối quan hệ lao động trong tất cả các doanh nghiệp nhà nước và các hình thức sở hữu khác. Công ty Cổ phần sách và thiết bị trường học Hà Nội hoạt động trên đất nước Việt Nam nên công ty luôn phải chấp hành các mối quan hệ lao động này.

#### *\* Thị trường lao động Việt Nam*

Thị trường lao động có tác động không nhỏ đến công tác đãi ngộ của công ty vì nó là nơi cung cấp nguồn lao động cho công ty. Sự tác động của thị trường lao động đến công tác đãi ngộ thể hiện ở hai mặt là số lượng lao động và trình độ lao động.

Việt Nam là nước có quy mô dân số lớn, thấp dân số tương đối trẻ và bắt đầu bước vào thời kỳ “cơ cấu dân số vàng” với nguồn nhân lực dồi dào.

Xét cơ cấu lực lượng lao động theo giới tính, tỷ lệ lao động nam lại nhiều hơn nữ với trên 50% lao động là nam giới. Tuy nhiên, sự chênh lệch này không đáng kể và cho thấy lao động nữ chiếm một lượng đông đảo.

Nguồn cung lao động ở Việt Nam hiện nay luôn xảy ra tình trạng thiếu nghiêm trọng lao động kỹ thuật trình độ cao, lao động một số ngành dịch vụ (ngân hàng, tài chính, thông tin viễn thông, du lịch...) và công nghiệp mới. Tỷ lệ lao động được đào tạo nghề còn thấp, kỹ năng, tay nghề, thể lực và tác phong lao động công nghiệp còn yếu nên khả năng cạnh tranh thấp. Trong khi các trường đại học, cao đẳng hay trung cấp đào tạo đa ngành nghề ngày càng nhiều nhưng chủ yếu đào tạo kiến thức lý thuyết, chưa quan tâm đến các kỹ năng thực hành. Hầu hết các sinh viên ra trường không thể bắt tay ngay vào công việc mà luôn phải qua một thời gian đào tạo.

Tình trạng thể lực của lao động Việt Nam ở mức trung bình kém, cả về chiều cao, cân nặng cũng như sức bền, sự dẻo dai, chưa đáp ứng được cường độ làm việc và những yêu cầu trong sử dụng máy móc thiết bị theo tiêu chuẩn quốc tế.

Trên thị trường lao động hiện tại, nguồn nhân lực cao cấp và công nhân tay nghề cao vẫn đang là mối quan tâm của nhà tuyển dụng nhưng nguồn cung ứng lao động có chất lượng trên thị trường còn hạn chế. Có sự mất cân bằng nghiêm trọng giữa cung và cầu lao động, mặc dù thiếu việc làm chiếm tỷ lệ lớn. Điều đó ảnh hưởng đến tất cả các Công ty nói chung và Công ty cổ phần sách và thiết bị trường học nói riêng. Hiện nay Công ty luôn tồn kém một khoản chi phí đáng kể để đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân viên.

#### *\* Đối thủ cạnh tranh*

Trong nền kinh tế thị trường, đối thủ cạnh tranh của các công ty không chỉ là các doanh nghiệp cạnh tranh thị trường sản phẩm mà có cả các công ty cạnh tranh về nhân lực. Đối thủ cạnh tranh của Công ty Cổ phần sách và Thiết

bị trường học Hà Nội nói riêng là những doanh nghiệp luôn mong muốn có được nguồn nhân lực mạnh hơn, chất lượng hơn công ty, do đó lúc nào họ cũng theo sát và có khuynh hướng vượt ta về các đãi ngộ, để từ đó thu hút được nhiều lao động giỏi dẫn đến một số lao động có tay nghề xin nghỉ để chuyển sang làm cho các công ty đó. Trong khi nhân viên lại quan tâm nhất là đãi ngộ của các doanh nghiệp, đãi ngộ nhân lực của đối thủ cạnh tranh mà tốt hơn công ty thì khiến độ hấp dẫn của công ty giảm xuống và ngược lại, nếu các đãi ngộ của công ty tốt hơn các đối thủ thì khiến độ hấp dẫn của công ty tăng lên. ...

Vì vậy công ty cần phải có công tác nhân lực hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, thăng thưởng hợp lý, phải tạo ra một bầu không khí gắn bó. Ngoài ra công ty phải có một chế độ công tác lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, phải cải tiến môi trường làm việc, và cải tiến các chế độ phúc lợi.

*\* Chi phí sinh hoạt*

Công tác đãi ngộ của công ty phải phù hợp với chi phí sinh hoạt của người lao động. Nếu các khoản đãi ngộ của công ty không đủ để chi phí cho cuộc sống của nhân viên và gia đình thì nhân viên sẽ không có động lực làm việc và gắn kết với công ty vì ngoài công việc họ còn phải lo cơm áo, gạo tiền, lo cho cuộc sống của bản thân.

## **2.4. Đánh giá chung về thực trạng đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà nội**

### **2.4.1. Đánh giá chung về công tác đãi ngộ tài chính**

#### **2.4.1.1. Những kết quả:**

Công tác tiền lương thực hiện đúng quy định của Nhà nước và quy định riêng của Công ty, trên thực tế đã cho thấy công tác quản lý tiền lương đã phát huy được vai trò của nó là đòn bẩy kinh tế đối với người lao động. Công ty trả



lương đúng hạn, giải quyết đúng nguyên tắc tài chính, báo cáo kịp thời, chính xác tình hình tiền lương cho lãnh đạo của Công ty để đưa ra được những quy định quản lí tiền lương hợp lí.

Hiện nay công ty đang áp dụng hình thức trả lương gắn với ngày công thực tế và hệ số lương. Hình thức trả lương này tạo ra sự công bằng, khuyến khích cán bộ công nhân viên đi làm đầy đủ hơn. Công ty áp dụng chế độ trả lương theo mức lương cứng đảm bảo phân phối tiền lương, lương kinh doanh thể hiện kết quả kinh doanh đạt được, thu nhập tương ứng với ngân sách, chất lượng và hiệu quả công việc thực hiện của tập thể, cá nhân người lao động.

#### *Về tiền thưởng :*

Công ty đã đẩy mạnh chế độ tiền thưởng để người lao động tăng thêm thu nhập của mình. Đã áp dụng các chế độ thưởng, trợ cấp dựa theo quy định của Nhà nước kết hợp chế độ thưởng riêng của Công ty.

Công ty có nhiều hình thức thưởng khác nhau, không những đáp ứng được nhu cầu của nhân viên về ổn định thu nhập mà còn kịp thời động viên kích thích họ làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp. Bên cạnh đó, công tác thưởng còn khuyến khích người lao động nâng cao năng suất lao động, tập trung làm việc phấn đấu hoàn thành sớm tiến độ.

#### *Về trợ cấp:*

Công ty đã thực hiện đóng BHXH và BHYT cho người lao động đúng quy định là để người lao động có thể hưởng quyền lợi từ các quỹ BHXH và các quỹ BHYT khi gặp ốm đau, tai nạn, khi về hưu... Công tác này giúp cho người lao động yên tâm làm việc mà không phải khó khăn khi ốm đau, khi về già, khi gặp tai nạn rủi ro.

Việc trích lập 2% tổng số tiền lương trả cho người lao động để hình thành quỹ Công đoàn, chi cho các hoạt động đại hội công đoàn, quà thăm hỏi nhân viên ốm đau... Tuy chỉ là những lời thăm hỏi, động viên, những món quà

nhỏ nhưng cũng khiến nhân viên thấy được sự quan tâm, tình cảm ấm cúng của tập thể, của công ty dành cho họ.

*Về phúc lợi:*

Công ty đảm bảo chế độ hưu trí cho người lao động để họ có nguồn thu nhập khi nghỉ hưu, tặng quà hay tiền vào các dịp lễ tết, trả đầy đủ lương cho người lao động vào các ngày nghỉ theo đúng quy định.

Ngoài ra công ty còn trang bị các loại sách báo, các tạp chí cần thiết tạo các phòng ban của công ty, hỗ trợ kinh phí để mua sắm trang thiết bị bảo hộ lao động. Hằng năm công ty doanh nghiệp cho cán bộ công nhân viên đi nghỉ mát, tham quan. Doanh nghiệp các chương trình thể dục thể thao, các chương trình văn nghệ. Tạo điều kiện cho người lao động nghỉ ngơi, vui chơi, giải trí sau những ngày làm việc căng thẳng, giúp họ tái sản xuất sức lao động để tiếp tục làm việc với năng suất và hiệu quả cao hơn.

*2.4.1.2. Những hạn chế tồn tại*

*Về tiền lương*

Hiện nay, công ty chỉ áp dụng việc trả lương theo thời gian. Hình thức trả lương này chỉ mang tính bình quân, không tạo được động lực lao động cho nhân viên trong việc nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm thời gian làm việc. Bên cạnh đó, Công ty cũng chưa xây dựng được hệ thống chỉ tiêu đánh giá cụ thể và khoa học để xác định hệ số lương một cách chính xác nhất.

*Tiền thưởng:*

Mặc dù có nhiều hình thức thưởng nhưng phần lớn mức tiền thưởng chưa cao, chưa thực sự phát huy hết tác dụng, kích thích người lao động tích cực làm việc.

*Trợ cấp, phụ cấp và phúc lợi:*

Hiện nay công tác trợ cấp, phụ cấp và phúc lợi của Công ty hiện nay còn nhiều hạn chế. Nguồn tài chính và các hình thức đó còn quá ít chưa tạo

động lực, tạo sự an tâm thực sự cho người lao động làm việc, nó đã là một phần nào kích hãm năng lực và sáng tạo của người lao động.

#### *2.4.1.3. Nguyên nhân của những tồn tại, hạn chế*

Công ty chưa xây dựng được cho mình bản mô tả công việc chính thức, đầy đủ và chi tiết. Một số vị trí còn thiếu do chưa tìm được nhân lực phù hợp. Do đó là không có cơ sở để đánh giá hiệu quả công việc cũng như mức lương chi trả cho người lao động.

Như vậy, Công ty chưa thể áp dụng linh hoạt trong việc hình thức trả lương cho người lao động và chưa gắn việc trả lương với hiệu quả lao động và kết quả kinh doanh của công ty.

#### *Tiền thưởng và các khoản trợ cấp, phúc lợi*

Ban lãnh đạo công ty vẫn chưa hiểu rõ hết tác dụng của việc chi trả cho người lao động các khoản tiền này. Ban lãnh đạo công ty mới chỉ đang nghĩ chi trả là để hoàn thành nhiệm vụ mà chưa tới tác dụng động viên người lao động để họ có thể làm việc và cống hiến nhiều hơn cho công ty.

### **2.4.2. Đánh giá chung về công tác đãi ngộ phi tài chính**

#### *2.4.2.1. Ưu điểm*

Công việc được phân công một cách hợp lý, phù hợp với người lao động. Khi làm việc, lãnh đạo công ty luôn quan tâm, tôn trọng nhân viên. Hoàn thành tốt công việc, nhân viên có được niềm vui trước lời khen ngợi của cấp trên.

Bên cạnh đó, Công ty còn chú trọng đến việc cải thiện các điều kiện làm việc của cán bộ công nhân viên. Việc tạo môi trường làm việc tốt nhất cho cán bộ công nhân viên trong Công ty được quan tâm và xây dựng, đáp ứng được nhu cầu cần thiết của nhân viên. Đó là tổng thể hài hòa giữa các yếu tố: quan hệ cấp trên- cấp dưới thân thiết, quan hệ đồng nghiệp chan hòa đoàn kết, điều kiện làm việc thoải mái, sử dụng thời gian linh hoạt chủ

động...Chính sự quan tâm rất thiết thực từ phía lãnh đạo tới đời sống vật chất tinh thần của cán bộ công nhân viên như vậy đã làm cho họ cố gắng hăng say làm việc.

#### *2.4.2.2. Tồn tại*

Công ty chưa thật sự thực hiện tốt việc động viên nhân viên khi họ chưa hoàn thành tốt công việc được giao. Các cán bộ quản lý ở các phòng ban thường lớn tiếng khi nhân viên mắc sai lầm, sự quản lý khắt khe dẫn đến sự ngột ngạt trong quá trình làm việc, gây mất thoải mái trong công ty.

Chế công tác lao động và nghỉ ngơi vào các dịp lễ tết trong năm của người lao động chưa thật sự tạo hiệu quả đối với người lao động như mong đợi.

#### *2.4.1.3. Nguyên nhân của những tồn tại, hạn chế*

Vấn đề tạo động lực chưa từng được xem xét một cách nghiêm túc và có hệ thống tại Công ty. Do đó nền văn hoá doanh nghiệp chưa thực sự được chú trọng xây dựng trong công ty.

Ý thức tham gia vào các hoạt động đoàn thể: phong trào văn nghệ, thể dục thể thao của người lao động chưa cao.

Bên cạnh đó, việc khen thưởng - kỷ luật của cán bộ nhân viên chưa được công ty quan tâm đúng mức, cán bộ quản lý nhiều lúc còn cửa quyền hách dịch. Điều này dẫn đến tình trạng cán bộ quản lý thường lớn tiếng khi nhân viên mắc sai lầm mà không hề có sự động viên họ trong công việc.

## **CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH VÀ THIẾT BỊ TRƯỜNG HỌC HÀ NỘI**

### **3.1. Định hướng và mục tiêu hoàn thiện đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà nội trong thời gian tới**

#### **3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty**

##### *3.1.1.1. Quan điểm, định hướng phát triển*

Tập trung tối đa nguồn lực đồng thời sắp xếp lại nguồn lực cho phù hợp để phát triển hoạt động bán lẻ hàng hóa ở các cửa hàng. Đồng thời duy trì và doanh nghiệp tốt công tác phát hành sách đến các trường trên địa bàn thành phố.

Chú trọng các sản phẩm có lợi nhuận cao. Phát triển các hoạt động liên kết để tận dụng lợi thế về mặt bằng, thương hiệu Công ty.

Duy trì tốt quan hệ với ngành giáo dục; củng cố, giữ vững thị trường đang có. Tham gia các công tác xã hội, các hoạt động do ngành giáo dục doanh nghiệp để tạo gắn kết giữa Công ty với ngành, nhà trường, phát triển thêm thị trường trong và ngoài Hà Nội.

Xây dựng các chiến lược phát triển công ty trong dài hạn, chú trọng phát triển các sản phẩm, lĩnh vực truyền thống đồng thời ưu tiên phát triển các ngành nghề mới có tiềm năng, các sản phẩm có hàm lượng tri thức cao.

##### *3.1.1.2. Mục tiêu*

Với mục tiêu: "*Ngày mai phải tốt hơn ngày hôm nay*", suốt thời gian qua Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà nội đã không ngừng vươn lên để hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ đề ra. Trong tương lai, Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà nội cũng đang tiếp tục đề ra những nhiệm vụ ngắn hạn và dài hạn để tiếp tục đưa Công ty đạt nhiều thành tựu mới.

Để đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng, nâng cao sức cạnh tranh và uy tín trên thị trường, Công ty phấn đấu phát triển các hoạt động SXKD chính và tiến tới là doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực kinh doanh các sản phẩm giáo dục tại Hà Nội.

**Bảng 3.1: Mục tiêu sản xuất kinh doanh giai đoạn 2019-2022**

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2019	2020	2021	2022
1	Vốn điều lệ	tỷ đồng	20	20	20	20
2	Tổng doanh thu	tr.đồng	154.020	161.770	173.094	186.918
3	Lợi nhuận sau thuế	tr.đồng	1.588	1.707	1.827	1.953
4	Tỷ lệ cổ tức	%/năm	4%	5%	5%	6%

(Nguồn: Công ty Habook)

### **3.1.2. Định hướng hoàn thiện đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà nội**

Hiện nay, tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà nội, các cán bộ công nhân viên ngoài việc được hưởng tiền lương, tiền thưởng hàng tháng còn được hưởng các loại trợ cấp, phúc lợi khá đầy đủ, tạo điều kiện để họ đạt năng suất; quan tâm nhu cầu vật chất, tinh thần, nhu cầu tâm lý, xã hội; làm cho họ ngày càng có giá trị trong xã hội; thấy rõ mối quan hệ mật thiết kỹ thuật - kinh tế - pháp luật - xã hội khi giải quyết các vấn đề liên quan đến con người; quản lý con người một cách văn minh, nhân bản, làm cho họ thấy hạnh phúc trong lao động và cuộc sống, phải xem “đãi ngộ nhân lực vừa là một nghệ thuật vừa là khoa học”.

Nhưng bên cạnh đó cũng còn không ít những hạn chế mà Công ty cần phải quan tâm nhiều hơn nữa đến công tác đãi ngộ nhân lực để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động và nhằm ổn định được nguồn nhân lực đảm bảo cho quá trình kinh doanh của Công ty. Trên thực tế, việc các nhân

viên nhảy việc từ Công ty này sang Công ty khác diễn ra khá phổ biến với những nguyên nhân khác nhau đã gây không ít khó khăn và mất mát nguồn lực cho doanh nghiệp. Chính vì vậy, Công ty cần có những biện pháp, kế hoạch, chiến lược trong việc giải quyết các chế độ đãi ngộ kịp thời cho từng giai đoạn, cần nâng cao hơn nữa chế độ đãi ngộ nhân lực để nhân viên cảm thấy thỏa mãn, hài lòng và tự động gắn bó với Công ty. Mặc dù, mức lương hiện nay tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà Nội mà người lao động nhận được có độ thỏa mãn tương đối cao so với mặt bằng chung của Hà Nội. Tuy nhiên, họ vẫn chưa thật sự hài lòng so với công sức họ đã bỏ ra. Bên cạnh đó, môi trường làm việc trong Công ty vẫn chưa thật sự mang lại hiệu quả cho người lao động, chế độ đãi ngộ phi tài chính khác chưa thực sự được quan tâm đúng mức. Do đó, Công ty cần quan tâm nhiều hơn nữa về vấn đề tiền lương, môi trường làm việc và các phúc lợi.

### ***3.1.3. Mục tiêu hoàn thiện đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà Nội***

#### ***3.1.3.1. Đãi ngộ tài chính***

Cải tiến công tác trả lương khoán ưu đãi cho cán bộ công nhân viên đạt vượt mức kế hoạch giao một cách thỏa đáng nhằm khuyến khích và phát huy nhân tài cho Công ty. Phân đầu đến năm 2022, tổng thu nhập bình quân của người lao động đạt 13,8 triệu đồng/người/tháng (tăng 20% so với năm 2018). Trong đó mức thưởng bình quân cho người lao động tăng gấp đôi so với năm 2018 (tăng từ 0,6 lên 1,2 triệu đồng/người/tháng).

**Bảng 3.2. Mục tiêu lao động, thu nhập giai đoạn 2019-2022**

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2019	2020	2021	2022
1	Lao động bình quân	người	130	132	132	133
2	Tổng thu nhập bình quân	tr.đồng/ ng/tháng	11,6	12,1	13,0	13,8
3	Mức thưởng bình quân	tr.đồng/ ng/tháng	0,6	0,8	1,0	1,2

(Nguồn: Công ty Habook)

- Phần đầu đến năm 2022, các khoản thưởng vào các dịp lễ tết đều tăng gấp đôi so với năm 2018 (tết âm lịch tăng thưởng từ 2 triệu lên 4 triệu, các khoản thưởng khác tăng từ 500 nghìn đồng lên 1 triệu đồng).

#### 3.1.3.2. Đãi ngộ phi tài chính

- Thường xuyên nâng cao trình độ của đội ngũ hoạch định công tác đãi ngộ, đặc biệt là trưởng phòng doanh nghiệp hành chính của khách sạn.

- Áp dụng những tiến bộ của công nghệ thông tin vào công tác quản lý nhằm nâng cao và hoàn thiện việc thực hiện các công tác đãi ngộ nhân lực.

- Từng bước nâng cấp cơ sở vật chất, điều kiện làm việc của công ty.

- Đào tạo và tuyển dụng thêm cán bộ công nhân có năng lực và kinh nghiệm trong kinh doanh để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao và đa dạng của công ty.

- Phải có những công tác khuyến khích nhân viên tự học để nâng cao trình độ, đồng thời nâng cao tinh thần trách nhiệm và tính tự giác của mỗi cá nhân trong công ty. Để làm được điều này cán bộ lãnh đạo trong công ty cần phải gương mẫu, thể hiện khả năng lãnh đạo và chuyên môn, thể hiện tính tập trung dân chủ trong phong cách lãnh đạo.

- Có công tác khen thưởng và kỷ luật hợp lý, công bằng và công khai.



## **3.2. Các giải pháp hoàn thiện đãi ngộ nhân lực tại Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà nội**

### **3.2.1. Các giải pháp hoàn thiện đãi ngộ tài chính**

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

Từ công thức tính lương, khi hiệu quả công việc chưa thực sự được đánh giá cao thì Công ty cần có thêm hệ số hoàn thành công việc để việc tính lương được chính xác và hoàn thiện nhất.

Công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà nội cần phải thực hiện trả lương tương xứng với vị trí làm việc, chức danh nghề nghiệp, chức vụ quản lý và kết quả thực hiện công việc của người lao động. Để làm được điều này, Công ty cần phải:

- Xây dựng định mức lao động cho nhân viên

- + Định mức lao động được xây dựng dựa trên cơ sở các nguyên tắc: Mức lao động phải phù hợp với cường độ trung bình của người lao động; Khuyến khích những sáng tạo, phát minh trong công việc; đảm bảo thống nhất lợi ích người lao động với lợi ích của Công ty

- + Trong quá trình xây dựng và áp dụng thử định mức lao động phải có tổ chức công đoàn tham gia để đảm bảo việc xây dựng định mức khách quan. Hàng năm, Công ty cần tổ chức đánh giá tình hình thực hiện hệ thống định mức để tiếp tục hoàn thiện và nâng cao chất lượng công tác định mức phục vụ cho hoạt động sản xuất.

- Xây dựng bản phân tích công việc

Có bản phân tích công việc rõ ràng thì công ty mới có thể đánh giá kết quả làm việc của nhân viên để trả lương. Như vậy mới tạo được hiệu quả trong công việc và tạo công bằng trong công ty.

Công ty phải thành lập ban xây dựng bản phân tích công việc với những thành viên là những người có đủ thẩm quyền quy định, những người có

trình độ chuyên môn cao, có thâm niên... trong công việc đó để thực hiện phân tích. Quá trình phân tích cần được thực hiện theo kế hoạch, tiến hành từng bước cẩn thận có khoa học, đánh giá có hệ thống toàn bộ yếu tố liên quan, ghi chép đầy đủ thông tin...

- Đối với hình thức trả lương:

Ngoài hình thức trả lương theo thời gian đơn giản, Công ty nên áp dụng hình thức trả lương gắn với chất lượng, hiệu quả làm việc của nhân viên, khuyến khích nhân viên nâng cao năng suất làm việc. Tiền lương phải trả đúng giá trị sức lao động trên cơ sở tính đúng, tính đủ chi phí lao động. Tiền lương và thu nhập trả cho người lao động phải tương xứng với sự đóng góp của lao động.

Ngoài ra, Công ty có thể áp dụng các hình thức trả lương sau:

+ Hình thức trả lương theo thời gian có thưởng: Với hình thức trả lương này thì khi triển khai thực tế thì công ty cần phải thực thực hiện một số biện pháp phối hợp như: Giáo dục chính trị tư tưởng, động viên khuyến khích vật chất, tinh thần dưới các hình thức tiền thưởng. Tiền thưởng này có thể được tính cho mức độ thực hiện công việc xuất sắc do Công ty quy định.

+ Hình thức trả lương hỗn hợp: Đây là hình thức kết hợp của cả hai hình thức trả lương là trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm. Hình thức trả lương này sẽ kết hợp được những ưu điểm của cả hai hình thức trả lương theo thời gian và theo sản phẩm, đồng thời nó cũng khắc phục được những hạn chế của chúng.

- Thanh toán lương đúng thời điểm:

Công ty nên tính toán và trả lương cho nhân viên theo đúng thời gian quy định để tránh gây khó khăn cho nhân viên khi mà chi tiêu phụ thuộc chủ yếu vào thu nhập. Việc hạch toán tiền lương trả cho nhân viên phải được tiến hành trước một khoảng thời gian để đảm bảo tiền lương đến tay nhân viên

đúng thời gian quy định. Nếu vì một lý do nào đó, Công ty buộc phải trả lương chậm hơn so với quy định thì Công ty phải đền bù cho nhân viên như sau:

Nếu trả lương chậm dưới 15 ngày thì không phải đền bù.

Nếu thời gian trả chậm trên 15 ngày thì Công ty sẽ phải trả cho nhân viên một khoản đền bù bằng số tiền trả chậm nhân với lãi suất tiết kiệm không kỳ hạn của Công ty tại thời điểm trả lương.

Đồng thời, Công ty cần có lộ trình điều chỉnh tăng lương cho người lao động nhằm mục tiêu đảm bảo mức thu nhập bình quân cho người lao động qua các năm và đảm bảo người lao động phải sống được bằng lương. Có như vậy, người lao động mới toàn tâm, toàn ý vào công việc của mình. Tiền lương phải đảm bảo cuộc sống của nhân viên và gia đình: Công ty cần xem xét mức lương tối thiểu để đảm bảo cuộc sống cho nhân viên và gia đình của họ. Chỉ khi cuộc sống của họ được đảm bảo thì họ mới có thể yên tâm làm việc và phát huy khả năng sáng tạo của mình để đóng góp nhiều hơn cho Công ty.

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

### *3.2.1.2. Giải pháp về tiền thưởng*

Ngoài khoản tiền lương mà cán bộ, nhân viên của công ty nhận được, Công ty cũng cần bổ sung thêm một số khoản tiền thưởng để NLD có thêm thu nhập. Tiền thưởng có nhiều loại bao gồm:

- Thưởng năng suất, chất lượng tốt
- Thưởng do tiết kiệm vật tư, nguyên liệu
- Thưởng do sáng kiến, cải tiến kỹ thuật
- Thưởng theo thiết kế hoạt động kinh doanh

- Thường do hoàn thành tiến độ sớm hơn so với quy định Tiền thưởng có thể được trả theo định kì hoặc đột xuất

Tuy thành tích lao động của cán bộ, nhân viên là hết sức quan trọng nhưng ý thức chấp hành tốt quy định, nội quy của Công ty cũng đóng vai trò quan trọng không kém. Vì vậy Công ty nên có khoản tiền thưởng đảm bảo ngày công. Thưởng do chấp hành tốt những quy định của Công ty. Áp dụng hình thức thưởng này sẽ khuyến khích nhân viên nâng cao tinh thần, trách nhiệm, ý thức doanh nghiệp (đi làm đầy đủ, đúng giờ giấc quy định). Chấp hành tốt nội quy, quy chế của Công ty, tạo tác phong làm việc công nghiệp, khoa học góp phần xây dựng văn hoá Công ty. Tăng mức tiền thưởng để tiền thưởng thực sự phát huy tác dụng, là đòn bẩy kích thích tinh thần làm việc của người lao động, là công cụ hấp dẫn người lao động.

Để làm được điều này, hàng tháng công ty nên thực hiện doanh nghiệp bình bầu và phân loại các mức thưởng tương ứng với các chỉ tiêu cụ thể đối với cán bộ công nhân viên chức trong công ty. Các tiêu thức bình bầu xét thưởng được tiến hành cụ thể phù hợp đối với từng công việc, từng bộ phận lao động, cụ thể là các tiêu chuẩn được xếp hạng A, B, C để thưởng lương cho nhân viên.

Công ty cần chú trọng hơn nữa trong việc khen thưởng về mặt tinh thần, đôi khi chỉ một lời động viên khích lệ của lãnh đạo trong làm việc lại tạo ra động lực tinh thần to lớn giúp nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

*Điều kiện thực hiện:* Để có được nguồn kinh phí thực hiện cho công tác tiền thưởng thì phải đảm bảo doanh nghiệp làm ăn kinh doanh phát triển, mức doanh thu và lợi nhuận cao. Mức tiền thưởng sẽ phụ thuộc vào tình hình kinh doanh chung của doanh nghiệp trong từng thời kỳ.

### 3.2.1.3. Giải pháp về phụ cấp lương

Ngoài các loại phụ cấp hiện này công ty đang áp dụng, công ty nên thường xuyên cập nhật thông tin để có những điều chỉnh về các loại phụ cấp cho phù hợp với thực tế môi trường làm việc và các chi phí sinh hoạt. Các loại phụ cấp cần được Công ty áp dụng như:

- Điều chỉnh tăng mức phụ cấp xăng xe lên 200.000 VNĐ/1 người

- Phụ cấp tiền điện thoại: hiện nay, công ty cho chi phụ cấp này nhưng ở mức không cao và không được nhiều đối tượng được hưởng chế độ này. Do công ty đang hoạt động lĩnh vực kinh doanh cần phải gọi điện thoại nhiều. Nên công ty cần phải tăng mức phụ cấp tiền điện thoại lên 500.000 đồng/tháng và mở rộng thêm đối tượng được hưởng là cả nhân viên kinh doanh (đối tượng cũ là lãnh đạo, quản lý công ty mới được hưởng)

- Phụ cấp xăng xe và phụ cấp lưu động. Người lao động nên được mỗi tháng 200.000 VNĐ cho việc chi trả tiền xăng xe đi lại; đối với người thường xuyên phải di chuyển chỗ ở do tính chất công việc nên tính mức phụ cấp lưu động như sau: Phụ cấp lưu động = 0,4 x mức lương tối thiểu.

Phụ cấp xa nhà đối với trường hợp các nhân viên phải di chuyển chỗ ở do tính chất công việc.

Có những khoản phụ cấp này người lao động sẽ phần nào ổn định cuộc sống, yên tâm làm việc hơn.

*Điều kiện thực hiện:* Công ty cần nắm rõ được điều kiện làm việc của từng nhân viên, đồng thời nắm rõ những biến động của nền kinh tế thị trường để có thể điều chỉnh mức phụ cấp cho hợp lý với từng thời kỳ.

### 3.2.1.4. Giải pháp về trợ cấp

Trợ cấp là một trong những hình thức đãi ngộ tài chính gián tiếp mà Công ty nên thực hiện tốt vì nó có tác dụng rất lớn trong việc khắc phục các khó khăn của người lao động giúp họ an tâm làm việc.

Các loại trợ cấp cần được Công ty áp dụng như: Trợ cấp ốm đau, trợ cấp thai sản, trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, trợ cấp người có hoàn cảnh khó khăn. Mức trợ cấp tùy thuộc vào tình hình kinh doanh của công ty.

Đối với những cán bộ, nhân viên có hoàn cảnh gia đình khó khăn, cần tới sự trợ giúp của xã hội. Mức trợ cấp cho người có hoàn cảnh khó khăn sẽ được trích lập từ quỹ doanh nghiệp, tùy thuộc vào từng hoàn cảnh để đưa ra mức cụ thể.

Điều kiện thực hiện: Đối với các chế độ thai sản, chế độ ốm đau và chế độ tử tuất, công ty phải thực hiện tốt công tác bảo hiểm cho người lao động, thực hiện đóng bảo hiểm đầy đủ, đúng mức, đúng quy định. Chỉ như vậy, các công ty bảo hiểm mới có thể dễ dàng giải quyết công tác cho người lao động khi một trong các trường hợp trên xảy ra.

Riêng mức trợ cấp cho người có hoàn cảnh khó khăn sẽ phụ thuộc vào quỹ doanh nghiệp hoặc nguồn kinh phí công đoàn. Do đó, phải đảm bảo quỹ doanh nghiệp hoặc nguồn kinh phí công đoàn ổn định, để có thể hỗ trợ kịp thời cho người lao động khi họ gặp khó khăn.

#### *3.2.1.5. Giải pháp về phúc lợi*

##### *Về bảo hiểm*

Hiện nay, Nhà nước cũng liên tục thay đổi các quy định về lương, thưởng, bảo hiểm, công tác... cho phù hợp với điều kiện kinh tế thị trường, do đó việc cập nhật thông tin là điều vô cùng cần thiết. Công ty cần triển khai thực hiện chế độ đóng bảo hiểm mới theo quy định Nhà nước.

Ngoài các loại bảo hiểm mà công ty thực hiện theo quy định hiện nay của nhà nước, công ty nên mua thêm các loại bảo hiểm phi nhân thọ khác như bảo hiểm tai nạn cho nhân viên kinh doanh thường xuyên phải hoạt động trên

đường,...Có được các loại bảo hiểm này thì khi xảy ra sự việc đáng tiếc, nhân viên công ty mới có thể giảm thiểu được thiệt hại.

Điều kiện thực hiện: Văn phòng và phòng kế toán phải theo dõi sát sao việc thực hiện chế độ bảo hiểm cho người lao động, cập nhật các thông tin kịp thời để có điều chỉnh theo quy định của Nhà nước. Đồng thời, công tác trả lương, thanh toán bảo hiểm phải được thực hiện đúng thời điểm.

#### *Doanh nghiệp khám sức khỏe định kỳ*

Hiện nay công đã triển khai được công tác doanh nghiệp khám sức khỏe cho cán bộ công nhân viên. Tuy nhiên, với việc doanh nghiệp khám sức khỏe định kỳ như hiện nay không thể đảm bảo được điều đó. Đơn vị được công ty đề ký kết về khám sức khỏe định kỳ cho nhân viên cũng không phải là đơn vị khám bệnh chuẩn, hầu hết họ chỉ quan tâm tới vấn đề huyết áp, cân nặng, chiều cao, mắt, là những thứ dễ dàng nhận thấy được chứ không khám được tổng thể và tìm ra bệnh cho người lao động.

Bên cạnh đó, để đảm bảo cho người lao động có đủ sức khỏe để làm tốt công việc được giao thì công ty nên tiến hành 6 tháng một lần mời bác sĩ về khám bệnh cho người lao động tại công ty. Công ty cũng cần phải xem xét để lựa chọn ra cơ sở khám chữa bệnh định kỳ uy tín có chất lượng dịch vụ, đồng thời tăng mức phí khám bệnh lên cho việc khám sức khỏe cho người lao động

### **3.2.2. Các giải pháp hoàn thiện đãi ngộ phi tài chính**

#### **3.2.2.1. Các giải pháp thông qua công việc**

##### *Khích lệ nhân viên khi hoàn thành công việc*

Công ty phải làm sao để khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên không chỉ trong ban lãnh đạo và mà cả đồng nghiệp đều ghi nhận những nỗ lực và thành công của họ.

Việc khích lệ nhân viên còn có thể được thực hiện bằng cách: khi nhân viên hoàn thành công việc được giao hoặc đạt được các thành quả lớn thì họ

sẽ có khả năng được đề bạt, thăng chức. Muốn làm được điều này, Công ty nên đề cao các yếu tố năng lực trong tiêu chuẩn thăng chức, tránh đề bạt theo thâm niên. Vì nó sẽ làm cho các nhân viên, đặc biệt là nhân viên trẻ sẽ không muốn cố gắng nữa, trong suy nghĩ của họ là một cảm giác chán nản và điều đó khiến cho hiệu quả công việc không được cao, họ không có cơ hội thăng tiến thì chẳng cần cố gắng nhiều làm gì.

#### *Có sự ghi nhận công lao của nhân viên đúng lúc, kịp thời*

Đôi khi 1 lời thăm hỏi, động viên kịp thời còn quý giá hơn cả những khoản thưởng. Tuy nhiên, các lời động viên, thăm hỏi lại hiếm khi được sử dụng trong Công ty. Nó cho thấy rằng lãnh đạo công ty chưa quan tâm thật nhiều đến tâm lý của người lao động. Qua các khảo sát về Công ty thì các chỉ số đánh giá mức độ thân thiết giữa các nhân viên với nhau cao hơn khá nhiều so với mức độ thân thiết giữa nhân viên với lãnh đạo. Với mối quan hệ đó giữa nhân viên cùng các nhà lãnh đạo, kèm theo sự ghi nhận công lao của họ không kịp thời sẽ dẫn đến việc nhân viên kém nhiệt tình trong công việc, hoặc chỉ làm cho xong việc. Do vậy, ban lãnh đạo Công ty cần xem xét lại công tác này. Bên cạnh việc khen thưởng bằng tiền, có thể trích một phần tiền thưởng của họ để làm bằng khen, giấy ghi nhận sự cống hiến của họ. Đó là một việc làm vừa thiết thực lại có tác động khá lớn đến tâm lý nhân viên.

#### *3.2.2.2. Các giải pháp liên quan đến môi trường làm việc*

Môi trường làm việc là tổng hợp của nhiều yếu tố bao gồm yếu tố khách quan (cơ sở vật chất, điều kiện làm việc...) và chủ quan (mối quan hệ giữa người và người). Cả hai nhóm yếu tố này đều quan trọng và quan trọng hơn cả, quyết định hơn cả là yếu tố về chủ quan. Công ty muốn hoàn thiện hơn công tác đãi ngộ phi tài chính của mình thì cần chú trọng hơn vào yếu tố này. Các giải pháp mà công ty có thể áp dụng:



Tập trung hơn vào việc xây dựng mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới. Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên không chỉ dừng lại ở quan hệ hời hợt bề ngoài mà cần phải đạt đến sự thấu hiểu nhau. Lãnh đạo thấu hiểu nhân viên của mình là vô cùng quan trọng. Mỗi nhân viên có một tính cách, một năng lực, sở trường. Việc thấu hiểu này sẽ giúp các nhà lãnh đạo có cách quản lý nhân viên phù hợp và hiệu quả.

Các lãnh đạo doanh nghiệp luôn muốn nhân viên coi Công ty là ngôi nhà thứ hai của họ. Để họ làm được điều này, bản thân các lãnh đạo cần coi nhân viên như người thân trong gia đình. Nhà quản trị không chỉ quan tâm đến hiệu quả công việc họ đạt được mà cần quan tâm cả yếu tố tinh thần của họ, giúp họ giải quyết những vấn đề khó khăn trong cuộc sống, quan tâm đến những điều xung quanh họ, đặc biệt là gia đình của nhân viên. Quan tâm đến nhân viên các nhà quản trị cũng cần động viên thăm hỏi tới hoàn cảnh của nhân viên, đặc biệt khi họ gặp khó khăn và cần giúp đỡ. Bên cạnh đó các nhà quản trị cần tìm hiểu và bằng cách nào đó ghi nhớ các ngày kỷ niệm, sinh nhật hoặc những sự kiện cá nhân có ảnh hưởng của từng nhân viên. Có được sự quan tâm đó, nhân viên sẽ cảm thấy được tôn trọng và sẽ hợp tác tốt với người coi trọng họ.

#### *Xây dựng quan hệ đồng nghiệp tốt đẹp*

Hàng ngày nhân viên đến Công ty làm việc, người mà họ tiếp xúc nhiều nhất là các đồng nghiệp của mình. Họ có thể chỉ là những người làm việc cùng nhau nhưng cũng có thể chia sẻ với nhau những yếu tố về tinh thần. Nếu mối quan hệ này tốt đẹp sẽ góp phần khích lệ rất lớn đến hiệu quả công việc và ngược lại. Giữa các đồng nghiệp bao giờ cũng có sự cạnh tranh với nhau, điều này có thể là động lực để phát triển nếu sự cạnh tranh diễn ra lành mạnh.

Hướng tất cả mọi người trong doanh nghiệp cùng nhau xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, có văn hoá.

Việc xây dựng môi trường làm việc hiệu quả không phải là việc của riêng lãnh đạo hay một bộ phận nào đó mà là việc của tất cả mọi người trong Công ty. Do đó công ty nên tìm các giải pháp để tất cả mọi người cùng tham gia vào công tác này.

#### *Sắp xếp thời gian làm việc – nghỉ ngơi hợp lý*

Công ty cần quan tâm đến thời gian làm việc, thời gian nghỉ của nhân viên đặc biệt là vào các dịp nghỉ lễ. Hãy tạo cho nhân viên sự chủ động, sự linh hoạt trong khả năng có thể trong việc sử dụng thời gian làm việc. Nếu nhân viên cuối tuần có việc bận, hãy cho phép họ làm thêm giờ và hoàn thành công việc trước để họ có thể nghỉ vào ngày đó. Công ty hãy đảm bảo thời gian nghỉ ngơi cho nhân viên theo quy định của pháp luật và theo sự chủ động của công ty.

Vào các dịp nghỉ lễ tết, công ty nên tạo điều kiện cho người có những đợt nghỉ lễ dài, vì như vậy họ sẽ lấy lại được tinh thần và năng lực làm việc sau khoảng thời gian nghỉ lễ. Có như thế người lao động mới nâng cao năng suất lao động.

Một số giải pháp có thể thực hiện là:

- Thành lập những nhóm, hội những người cùng sở thích để tham gia các phong trào văn hoá, văn nghệ, thể dục, thể thao...

- Phát những bản nhạc nhẹ nhàng đầu giờ làm việc để người lao động có thêm hứng thú để bắt đầu một ngày làm việc hiệu quả...

- Tạo điều kiện cho người lao động có thời gian nghỉ ngơi trong công việc đặc biệt là thời gian nghỉ vào các dịp lễ tết.

#### **3.2.3. Giải pháp kết hợp đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính**

- Đưa ra các giới hạn đãi ngộ cho từng bộ phận, từng các nhân tương ứng với từng vị trí làm việc,

- Thường xuyên kiểm tra, giám sát thực hiện công việc để có những điều chỉnh hợp lý, vừa khuyến khích nhân viên làm việc, vừa mang lại hiệu quả cho Công ty.

Trong công tác đãi ngộ lao động tại bất kỳ doanh nghiệp nào thì đãi ngộ tài chính bao giờ cũng có vai trò quan trọng. Bởi vì nó là phần đãi ngộ mà người lao động dễ dàng thấy được, tác động trực tiếp đến quyền lợi của người lao động. Nhờ phần đãi ngộ này mà người lao động có thể trang trải cuộc sống hàng ngày và thực hiện tốt một số công việc khác. Phần đãi ngộ tài chính còn có tác động rất lớn trong việc khuyến khích, giữ gìn lao động hiện tại, thu hút những lao động có trình độ phục vụ cho doanh nghiệp... qua đó ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, bên cạnh đãi ngộ tài chính thì ta không thể bỏ qua đãi ngộ quan trọng khác là đãi ngộ phi tài chính. Người lao động không chỉ quan tâm đến lợi ích vật chất mình có được, mà còn chú ý đến lợi ích tinh thần mà doanh nghiệp dành cho họ. Phần đãi ngộ phi vật chất này còn thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp tới đời sống tinh thần, đời sống hàng ngày của người lao động. Đời sống tinh thần của người lao động phong phú, người lao động luôn an tâm, thoải mái khi làm việc, không bị áp lực công việc đè nặng, từ đó hiệu quả lao động cũng tăng lên.

Vậy để phát huy tối đa hiệu quả của công tác đãi ngộ nhân lực tại công ty cần phải kết hợp công tác đãi ngộ tài chính với công tác đãi ngộ phi tài chính sao cho hợp lý, để người lao động luôn cố gắng trong công việc, giữ họ ở lại làm việc lâu dài, thu hút những lao động mới có trình độ tới phục vụ cho Công ty.

### **3.3. Một số kiến nghị đối với nhà nước**

- Cần đưa ra những văn bản hướng dẫn thực hiện các quy định đó một cách chi tiết, cụ thể, đặc biệt là các văn bản phải thống nhất và số lượng không quá nhiều. Hiện nay các quy định, các văn bản về chế độ đãi ngộ dành

cho người lao động có rất nhiều, nhưng chồng chéo lên nhau, gây khó khăn cho việc xây dựng và thực thi pháp luật ở các doanh nghiệp.

- Tăng cường cải cách quy chế về tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi...Do các chế độ đãi ngộ tài chính ít nhiều chịu ảnh hưởng từ mức tiền lương của người lao động. Trong khi đó chi phí sinh hoạt ngày càng tăng cao, nhưng mức lương cơ bản và mức lương cơ sở có tăng nhưng không đáng kể. Quy định cụ thể về tiền lương tối thiểu, tổng quỹ lương, đánh giá tiền lương với từng công ty.

- Thường xuyên bổ sung, sửa đổi, hoàn thiện các văn bản pháp quy về đãi ngộ tài chính cho phù hợp với thực tế. Các văn bản mới phải thực thi đồng bộ và cập nhật đến các doanh nghiệp, các công ty một cách nhanh nhất để các công ty có những thay đổi phù hợp, đảm bảo quyền lợi cho người lao động.

- Nhà Nước cần có biện pháp để hạn chế tình trạng giá cả thị trường tăng trước khi có quyết định tăng lương chính thức. Bởi thực tế mỗi khi Nhà Nước có quyết định chuẩn bị tăng lương thì mặc dù lương tối thiểu chưa tăng nhưng giá cả sinh hoạt trên thị trường đã tăng lên và tăng cao hơn nhiều mức tăng lương.

- Nhà Nước cần đưa ra những công tác vay vốn hợp lý hơn để giúp các doanh nghiệp mở rộng sản xuất, phát triển hoạt động kinh doanh, tạo điều kiện nâng cao hơn nữa mức đãi ngộ tài chính, tạo công ăn việc làm, tăng thu nhập, ổn định đời sống cho người lao động .

## KẾT LUẬN

Trong đề tài này, tác giả đã hệ thống hóa lý thuyết về đãi ngộ người lao động trong doanh nghiệp đồng thời phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đãi ngộ nhân lực của doanh nghiệp

Bên cạnh đó, tác giả cũng đã phân tích được thực trạng công tác đãi ngộ lao động tại công ty Cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà Nội bằng các phương pháp: quan sát, điều tra và thống kê nhằm phân tích các kết quả điều tra.

Qua quá trình nghiên cứu tác giả nhận thấy, công ty đã có những nỗ lực trong việc nâng cao chất lượng đời sống vật chất và quan tâm, chăm lo đến đời sống tinh thần của người lao động.

Tác giả cũng đã tiến hành kiểm tra mức độ thỏa mãn của nhân viên về các công tác đãi ngộ nguồn nhân lực của công ty. Kết quả phân tích cho thấy các chế độ đãi ngộ nhân lực được công ty sử dụng khá tốt tuy nhiên vẫn chưa được cán bộ, nhân viên đánh giá ở mức cao.

Những kết quả trên là căn cứ quan trọng để đưa ra các biện pháp nhằm khắc phục thực trạng hiện tại của Công ty về chế độ đãi ngộ nhân lực. Thông qua kết quả phân tích về thực trạng chế độ đãi ngộ của Công ty, ta thấy được những thành công và hạn chế tồn tại trong Công ty. Từ đó một số kết luận có thể rút ra là:

- Cần phải nắm bắt kịp thời những chế độ đổi mới của Nhà nước về các chế độ đãi ngộ cho nhân viên để có thể đưa ra các chế độ phù hợp với hoàn cảnh doanh nghiệp.

- Trong công tác đãi ngộ về mặt tài chính, Công ty cần phải khắc phục về các phụ cấp và trợ cấp cho nhân viên để họ có được cuộc sống tốt hơn. Về công tác đãi ngộ phi tài chính, Công ty cần quan tâm hơn về việc đào tạo nâng cao tay nghề cho nhân viên; có nhiều thời gian nghỉ ngơi hơn, thay đổi quỹ lương phù hợp với từng thời điểm.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### TIẾNG VIỆT:

1. Phạm Thế Anh, Nguyễn Thị Hồng Đào (2013), “Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp”, *Tạp chí Khoa học ĐH Quốc Gia Hà Nội, Kinh tế và kinh doanh*, tập 29 (số 4).
2. Cẩm nang kinh doanh Harvard (2006), *Tuyển dụng và đãi ngộ người tài (Hiring and Keeping the Best People)*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh
3. Trần Kim Dung (2001), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Giáo dục
4. Trần Kim Dung, Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), “Thang đo động viên nhân viên”, *Tạp chí phát triển kinh tế*, (số 244).
5. Đại học Lao động xã hội (2012), *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
6. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
7. Hoàng Văn Hải (2008), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, TP Hồ Chí Minh.
8. Nguyễn Khắc Hoàn (2010), “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên áp dụng tại Công ty TPCP Á Châu, chi nhánh Huế”, *Tạp chí Đại học Huế*, (số 60).
9. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội
10. Đình Phúc - Khánh Linh (2012), *Quản lý nhân lực*; NXB Tài Chính, Hà Nội.
11. Lê Quân (2009), *Bài giảng Đãi ngộ nhân lực*, Trường ĐH Thương mại, Hà Nội.

12. Robert Heller, Tim Hindle (2008), *Cẩm nang Quản trị*, Nhà xuất bản lao động xã hội
13. Nguyễn Hữu Thân (2004), *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, TP Hồ Chí Minh.
14. Nguyễn Tiệp (2011), *Quản trị nhân lực hiện đại trong nền kinh tế thị trường*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
15. Nguyễn Tiệp (2011), *Giáo trình định mức lao động*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
16. Đỗ Phú Trần Tình, Nguyễn Văn Nền, Nguyễn Thị Diệu Hiền (2012), “Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ với doanh nghiệp”, *Tạp chí Phát triển và hội nhập*, (số 7).
13. Đỗ Hoàng Toàn (2002), *Giáo trình Khoa học Quản lý (Tập II)*, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội
14. Hoàng Trọng (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nhà xuất bản thống kê, TP Hồ Chí Minh
15. Bùi Anh Tuấn (2003), *Giáo trình hành vi doanh nghiệp*, NXB Thống kê, Hà Nội
16. [www.dantri.com.vn/viec-lam/quan-diem-moi-ve-chinh-sach-dai-ngo-nhan-su-906790.htm](http://www.dantri.com.vn/viec-lam/quan-diem-moi-ve-chinh-sach-dai-ngo-nhan-su-906790.htm)(Thứ Hai, 28/07/2014 - 09:23) “Quan điểm mới về công tác đãi ngộ nhân lực”

#### **TIẾNG ANH:**

1. Guest, D. (1995), “Human resource management, trade unions and industrial relations”, in Storey, J. (Ed.), *Human Resource Management: Still Marching on or Marching out? and Human Resource Management: A Critical Test*, Routledge, London.
2. Kenneth S.Kovach (1987), “What motivates employees workers and supervisors give different answer”, *Business horizon*, Sep- Oct.

[www.carminese.edu/cvonbergen/what motivates employees workers and supervisor give different answers.pdf](http://www.carminese.edu/cvonbergen/what_motivates_employees_workers_and_supervisor_give_different_answers.pdf)

3. Kovach, K.A. (1995), "Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance", *Employment Relations Today* 22 (2), 93- 107.
4. Singh K. (2004). "Impact of HR practices on perceived firm performance in India." *Asia Pacific Journal of Human Resources*.



**PHỤ LỤC  
PHIẾU ĐIỀU TRA**

*Kính chào anh (chị)!*

Hiện tại tôi đang thực hiện đề tài **“ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH VÀ THIẾT BỊ TRƯỜNG HỌC HÀ NỘI”**. Sự hợp tác của anh (chị) trong việc hoàn thành bảng hỏi này sẽ là đóng góp quan trọng cho việc hoàn thiện đề tài của tôi.

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của anh (chị) và xin kính chúc anh (chị) sức khỏe và công tác tốt!

**Xin anh (chị) vui lòng đánh (Ù) vào vị trí mà anh (chị) lựa chọn:**

**Câu 1: Lương cơ bản (không bao gồm thưởng) mỗi tháng của anh (chị) là:**

£4 – 6triệu      £6 – 8triệu      £8 – 10triệu      £ trên 10 triệu

**Câu 2: Với công việc của mình và mức lương được hưởng, anh (chị) cảm thấy như thế nào?**

£ rất không hài lòng      £ không hài lòng

£ bình thường

£ hài lòng      £ rất hài lòng

**Câu 3: Anh (chị) vui lòng cho biết ý kiến về các vấn đề sau:**

	<b>Rất không hài lòng</b>	<b>Không hài lòng</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Hài lòng</b>	<b>Rất hài lòng</b>
Mức lương ngoài giờ quy định (tăng ca,...)					
Thưởng hoàn thành tốt công việc					

Thưởng vào các ngày lễ, dịp đặc biệt					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

**Câu 4: Anh (chị) cho biết ý kiến về các khoản phúc lợi mà anh (chị) nhận được từ Công ty:**

*(Nếu anh chị không được hưởng khoản phúc lợi nào thì hãy tích vào ô “không có” tương ứng)*

	<b>Rất không hài lòng</b>	<b>Không hài lòng</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Hài lòng</b>	<b>Rất hài lòng</b>
Phụ cấp phí đi lại					
Phụ cấp phí liên lạc (điện thoại)					
Ăn trong ngày					
Nghỉ phép có lương					
Trang cấp trang phục và thiết bị hỗ trợ làm việc					

**Câu 5: Anh (chị) làm việc theo chế độ thời gian nào sau đây?**

☒ Làm việc vào giờ hành chính

☒ Làm việc theo ca

**Câu 6: Công việc của anh chị thế nào?**

☒ Áp lực

☒ Vừa sức

☒ Ít việc, cần phân bổ thêm việc

**Câu 7: Anh (chị) cảm thấy thời gian nghỉ giữa ca (nếu làm theo ca), nghỉ trưa (nếu làm theo giờ hành chính) như thế nào?**

☒ Chưa hợp lý, cần thay đổi

£ Bình thường

£ Hợp lý, không cần thay đổi

**Câu 8: Anh (chị) vui lòng cho biết ý kiến về ảnh hưởng của các yếu tố khách quan sau đến hiệu quả của công việc:**

	<b>Rất không tốt</b>	<b>Không tốt</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Tốt</b>	<b>Rất Tốt</b>
Thời gian làm việc trong công ty					
Sự giám sát của cấp trên					
Quản lý, an toàn lao động					
Thời gian nghỉ ngơi					

**Câu 9: Anh (chị) vui lòng cho biết ý kiến về đãi ngộ khi làm việc trong những ngày nghỉ theo quy định:**

	<b>Rất không hài lòng</b>	<b>Không hài lòng</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Hài lòng</b>	<b>Rất hài lòng</b>
Chế độ nghỉ trong tuần					
Nghỉ vào các ngày lễ, dịp đặc biệt					
Chế độ nghỉ không hưởng lương					
Nghỉ ốm					

**Câu 10: Anh (chị) vui lòng cho biết các khoản bảo hiểm mà anh (chị) được hưởng khi làm việc tại Công ty:**

	<b>Không có</b>	<b>Có nhưng chưa hợp lý</b>	<b>Có và hợp lý</b>
Bảo hiểm y tế			
Bảo hiểm xã hội			

Bảo hiểm lao động			
Bảo hiểm thất nghiệp			

**Câu 11: Anh (chị) hãy đánh giá chế độ khen thưởng trong năm của Công ty?**

Nội dung	Hợp lý	Chưa hợp lý
Chế độ thưởng		
Mức độ thưởng		
Hình thức thưởng		

**Câu 12: Theo anh (chị), công ty có áp dụng các công tác kỷ luật không?**

Có

Không

**Câu 13: Anh (chị) hãy đánh giá chế độ kỷ luật trong năm của Công ty?**

Nội dung	Hợp lý	Chưa hợp lý
Chế độ kỷ luật		
Mức độ kỷ luật		
Hình thức kỷ luật		

**Câu 14: Anh (chị) vui lòng cho biết ý kiến về các chế độ đãi ngộ phi tài chính sau:**

	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng
Môi trường làm việc					
Phong cách lãnh đạo, quản lý					
Tính công bằng trong đãi					

ngộ					
Cơ hội thăng tiến					

**Câu 15: Với mức lương và công việc hiện tại, anh chị có muốn tiếp tục làm việc lâu dài tại Công ty hay không?**

Có

Không

**Câu 16: Anh (chị) có mong muốn hay có đề xuất gì khi làm việc tại Công ty?**

.....  
 .....

**Anh (chị) vui lòng cho biết một vài thông tin cá nhân:**

1 Giới tính:  Nam  Nữ

2 Trình độ:  Đại học  Cao đẳng  Trung cấp chuyên nghiệp   
 Khác

3 Độ tuổi:  Dưới 25 tuổi  25 – 40 tuổi  Trên 40 tuổi

4 Bộ phận làm việc: .....

*Chân thành cảm  
 ơn!*



**PHỤ LỤC  
PHIẾU ĐIỀU TRA**

*Kính chào anh (chị)!*

Hiện tại tôi đang thực hiện đề tài “**ĐÃI NGỘ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH VÀ THIẾT BỊ TRƯỜNG HỌC HÀ NỘI**”. Sự hợp tác của anh (chị) trong việc hoàn thành bảng hỏi này sẽ là đóng góp quan trọng cho việc hoàn thiện đề tài của tôi.

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của anh (chị) và xin kính chúc anh (chị) sức khỏe và công tác tốt!

**Xin anh (chị) vui lòng đánh (Ù) vào vị trí mà anh (chị) lựa chọn:**

**Câu 1: Lương cơ bản (không bao gồm thưởng) mỗi tháng của anh (chị) là:**

£4 – 6triệu      £6 – 8triệu      £8 – 10triệu      £ trên 10 triệu

**Câu 2: Với công việc của mình và mức lương được hưởng, anh (chị) cảm thấy như thế nào?**

£ rất không hài lòng      £ không hài lòng

£ bình thường

£ hài lòng      £ rất hài lòng

**Câu 3: Anh (chị) vui lòng cho biết ý kiến về các vấn đề sau:**

	<b>Rất không hài lòng</b>	<b>Không hài lòng</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Hài lòng</b>	<b>Rất hài lòng</b>
Mức lương ngoài giờ quy định (tăng ca,...)					
Thưởng hoàn thành tốt công việc					
Thưởng vào các ngày lễ, dịp đặc biệt					

**Câu 4: Anh (chị) cho biết ý kiến về các khoản phúc lợi mà anh (chị) nhận được từ Công ty:**

*(Nếu anh chị không được hưởng khoản phúc lợi nào thì hãy tích vào ô “không có” tương ứng)*

	<b>Rất không hài lòng</b>	<b>Không hài lòng</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Hài lòng</b>	<b>Rất hài lòng</b>
Phụ cấp phí đi lại					
Phụ cấp phí liên lạc (điện thoại)					
Ăn trong ngày					
Nghỉ phép có lương					
Trang cấp trang phục và thiết bị hỗ trợ làm việc					

**Câu 5: Anh (chị) làm việc theo chế độ thời gian nào sau đây?**

Làm việc vào giờ hành chính

Làm việc theo ca

**Câu 6: Công việc của anh chị thế nào?**

Áp lực

Vừa sức

Ít việc, cần phân bổ thêm việc

**Câu 7: Anh (chị) cảm thấy thời gian nghỉ giữa ca (nếu làm theo ca), nghỉ trưa (nếu làm theo giờ hành chính) như thế nào?**

Chưa hợp lý, cần thay đổi

Bình thường

Hợp lý, không cần thay đổi



**Câu 8: Anh (chị) vui lòng cho biết ý kiến về ảnh hưởng của các yếu tố khách quan sau đến hiệu quả của công việc:**

	<b>Rất không tốt</b>	<b>Không tốt</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Tốt</b>	<b>Rất Tốt</b>
Thời gian làm việc trong công ty					
Sự giám sát của cấp trên					
Quản lý, an toàn lao động					
Thời gian nghỉ ngơi					

**Câu 9: Anh (chị) vui lòng cho biết ý kiến về đãi ngộ khi làm việc trong những ngày nghỉ theo quy định:**

	<b>Rất không hài lòng</b>	<b>Không hài lòng</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Hài lòng</b>	<b>Rất hài lòng</b>
Chế độ nghỉ trong tuần					
Nghỉ vào các ngày lễ, dịp đặc biệt					
Chế độ nghỉ không hưởng lương					
Nghỉ ốm					

**Câu 10: Anh (chị) vui lòng cho biết các khoản bảo hiểm mà anh (chị) được hưởng khi làm việc tại Công ty:**

	<b>Không có</b>	<b>Có nhưng chưa hợp lý</b>	<b>Có và hợp lý</b>
Bảo hiểm y tế			
Bảo hiểm xã hội			
Bảo hiểm lao động			
Bảo hiểm thất nghiệp			

**Câu 11: Anh (chị) hãy đánh giá chế độ khen thưởng trong năm của Công ty?**

<b>Nội dung</b>	<b>Hợp lý</b>	<b>Chưa hợp lý</b>
Chế độ thưởng		
Mức độ thưởng		
Hình thức thưởng		

**Câu 12: Theo anh (chị), công ty có áp dụng các công tác kỷ luật không?**

Có

Không

**Câu 13: Anh (chị) hãy đánh giá chế độ kỷ luật trong năm của Công ty?**

<b>Nội dung</b>	<b>Hợp lý</b>	<b>Chưa hợp lý</b>
Chế độ kỷ luật		
Mức độ kỷ luật		
Hình thức kỷ luật		

**Câu 14: Anh (chị) vui lòng cho biết ý kiến về các chế độ đãi ngộ phi tài chính sau:**

	<b>Rất không hài lòng</b>	<b>Không hài lòng</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Hài lòng</b>	<b>Rất hài lòng</b>
Môi trường làm việc					
Phong cách lãnh đạo, quản lý					
Tính công bằng trong đãi ngộ					
Cơ hội thăng tiến					

**Câu 15: Với mức lương và công việc hiện tại, anh chị có muốn tiếp tục làm việc lâu dài tại Công ty hay không?**

£ Có

£ Không

**Câu 16: Anh (chị) có mong muốn hay có đề xuất gì khi làm việc tại Công ty?**

.....  
.....

**Anh (chị) vui lòng cho biết một vài thông tin cá nhân:**

1 Giới tính:  Nam  Nữ

2 Trình độ:  Đại học  Cao đẳng  Trung cấp chuyên nghiệp  Khác

3 Độ tuổi:  Dưới 25 tuổi  25 – 40 tuổi  Trên 40 tuổi

4 Bộ phận làm việc: .....

*Chân thành cảm ơn!*

## PHỤ LỤC 2

**CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH VÀ  
THIẾT BỊ TRƯỜNG HỌC HÀ NỘI**

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

*Hà Nội, ngày tháng 6 năm 2016*

### **QUY CHẾ TIỀN LƯƠNG CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH VÀ THIẾT BỊ TRƯỜNG HỌC HÀ NỘI**

*(Ban hành kèm theo Quyết định số 93 /QĐ-HABOOK-HĐQT*

*Ngày 21/6 /2016 của Hội đồng quản trị Công ty)*

#### **CHƯƠNG I NHỮNG QUY ĐỊNH CHUNG**

##### **Điều 1: Các cơ sở pháp lý**

- Quy chế tiền lương của Công ty cổ phần Sách và Thiết bị trường học Hà Nội (sau đây gọi được gọi tắt là Công ty) được xây dựng và ban hành tuân thủ Luật doanh nghiệp, Bộ Luật lao động, Luật bảo hiểm xã hội và các văn bản pháp luật khác có liên quan.
- Quy chế này được xây dựng căn cứ vào các quy định tại Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty, Quy chế tài chính và các Nghị quyết của Hội đồng quản trị Công ty.

##### **Điều 2: Đối tượng và phạm vi áp dụng**

Quy chế này áp dụng để trả lương và phân phối các khoản thu nhập khác cho cán bộ nhân viên (CBNV) đang làm việc tại Công ty. Đối với CBNV làm việc tại các đơn vị thực hiện theo hình thức giao khoán, việc trả lương và phân phối các khoản thu nhập khác được thực hiện theo các quy định riêng phù hợp với các nguyên tắc chế độ của cơ quan Nhà nước có thẩm quyền và tình hình sản xuất kinh doanh (SXKD) thực tế của Đơn vị.

##### **Điều 3: Nguyên tắc trả lương**

3.1. Tiền lương trả cho CBNV trên cơ sở thỏa thuận trong Hợp đồng lao động và theo các cam kết khác giữa CBNV với Công ty (nếu có).

3.2. Tiền lương trả cho CBNV trên nguyên tắc phân phối theo kết quả lao động, tiền lương gắn với khối lượng, chất lượng, tính chất công việc, trách nhiệm và hiệu quả công tác của từng cá nhân, Đơn vị thuộc Công ty.

3.3. Công ty thực hiện việc xếp, trả lương theo Lương cơ bản, Lương kinh doanh và các khoản phụ cấp theo lương (nếu có).

3.4. Hệ số lương cơ bản: được xây dựng trên cơ sở Nghị định 49/2013/NĐ-CP ngày 14/5/2013 của Chính Phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật Lao động

về tiền lương, các quy định hiện hành của Nhà nước về trả lương, thưởng cho người lao động và khả năng chi trả, tình hình thực tế của Công ty. Áp dụng để trả lương theo thời gian.

3.5. Mức lương kinh doanh: xếp theo vị trí, chức danh công việc và hiệu quả lao động của mỗi người. Áp dụng để trả theo khối lượng, chất lượng, trách nhiệm đối với công việc mà mỗi cá nhân đảm nhiệm.

3.6. Những trường hợp đặc biệt:

- CBNV được bổ trí đảm nhiệm chức danh, công việc cụ thể nào thì hưởng mức lương tương ứng của chức danh, công việc đó. Trường hợp một người giữ nhiều chức danh lãnh đạo khác nhau hoặc kiêm nhiệm nhiều công việc khác nhau thì hưởng lương của chức danh lãnh đạo, công việc cao nhất.
- Hội đồng quản trị xây dựng tổng mức thù lao của Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, mức thù lao của từng thành viên Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, đề trình Đại hội đồng cổ đông xem xét, quyết định tại phiên họp đầu tiên của năm.

3.7. Tiền lương của CBNV được trả hàng tháng và ghi rõ trong bảng lương.

3.8. Tiền thưởng được thưởng kịp thời, đúng đối tượng, tương xứng với trách nhiệm và hiệu quả công việc đạt được của mỗi cá nhân, Đơn vị.

#### **Điều 4: Thẩm quyền xét duyệt lương**

4.1. Hội đồng quản trị quyết định mức lương, thưởng đối với Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc, Kế toán trưởng của Công ty.

4.2. Tổng giám đốc quyết định mức lương, thưởng trong phạm vi quy chế tiền lương đối với toàn thể CBNV trong Công ty, trừ những chức danh do Hội đồng quản trị bổ nhiệm.

4.3. Hội đồng lương Công ty: được thành lập theo quyết định của Tổng giám đốc, giúp Tổng giám đốc trong việc thực hiện Quy chế tiền lương và các quy định liên quan đến công tác tiền lương.

#### **Điều 5: Quỹ tiền lương**

5.1. Tổng quỹ tiền lương và nguồn hình thành quỹ lương của Công ty do Tổng giám đốc trình Hội đồng quản trị phê duyệt và sẽ được điều chỉnh phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty hàng năm.

5.2. Cách xác định:

Tổng quỹ lương = Quỹ lương + Quỹ lương thưởng + Các khoản khác (theo lương)

5.3. Quỹ lương được phân phối gồm: tiền lương cơ bản, lương kinh doanh, các khoản phụ cấp, tiền làm thêm giờ, trợ cấp thôi việc (nếu có), những ngày không nghỉ phép, BHXH, BHTN, BHYT...

## **Điều 6: Quỹ lương thưởng**

- Quỹ lương thưởng để khuyến khích các cá nhân công tác tốt, có thành tích tốt trong công tác, mang lại lợi ích cho Công ty.
- Quỹ lương thưởng được trích theo một tỷ lệ trong tổng quỹ lương.
- Tỷ lệ xác lập Quỹ lương thưởng sẽ do Tổng giám đốc trình Hội đồng quản trị phê duyệt và được điều chỉnh phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty hàng năm, Quỹ lương thưởng tính trong chi phí tiền lương của năm.

## **CHƯƠNG II CHẾ ĐỘ TIỀN LƯƠNG**

### **Điều 7: Hình thức trả lương**

7.1. Trả lương theo thời gian: là hình thức trả lương cho CBNV căn cứ ngày làm việc thực tế của tháng. Lương thời gian áp dụng cho tất cả CBNV của Công ty (trừ trường hợp trả lương khoán).

7.2. Trả lương kinh doanh: là hình thức trả lương cho CBNV theo khối lượng và chất lượng công việc phải hoàn thành. Lương kinh doanh áp dụng cho tất cả CBNV của Công ty (trừ trường hợp trả lương khoán).

7.3. Trả lương khoán, lương thời vụ: là hình thức trả lương cho CBNV theo khối lượng, chất lượng một số công việc nhất định phải hoàn thành và những công việc mang tính thời vụ, ngắn hạn dưới 3 tháng. Hình thức trả lương khoán áp dụng cho nhân viên làm việc theo hình thức bán thời gian, nhân viên thuê ngoài và một số vị trí công việc khác như nhân viên tạp vụ, lễ tân... Trường hợp khác do Tổng giám đốc quyết định.

7.4. Lương thử việc cán bộ mới ra trường là 85% mức lương cơ bản của vị trí chức danh đảm nhiệm. Lương thử việc cán bộ tiếp nhận từ nơi khác về là 100% mức lương cơ bản.

### **Điều 8. Ngạch vị trí công việc**

8.1. Mỗi nhóm công việc tùy theo tính chất công việc được quy định thành một ngạch công việc riêng.

8.2. Căn cứ xếp ngạch:

- Theo trình độ đào tạo;
- Theo tính chất công việc và sự đòi hỏi kinh nghiệm của người lao động để thực hiện công việc đó;
- Theo chức danh vị trí công việc.

8.3. Các ngạch công việc tại Công ty:

- Ngạch 1: Nhân viên trực tiếp sản xuất kinh doanh và phục vụ có trình độ chuyên môn được đào tạo phù hợp công việc và các chức danh tương đương.
- Ngạch 2: Cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ, thừa hành có trình độ chuyên môn được đào tạo là Cao đẳng, Đại học trở lên, bao gồm tất cả các vị trí công việc thừa hành chuyên môn, nghiệp vụ trong Công ty.
- Ngạch 3: Quản lý điều hành cấp lãnh đạo Công ty, bao gồm các chức danh: Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc, Kế toán trưởng.
- Ngạch 4: Thành viên Hội đồng quản trị chuyên trách hoặc kiêm nhiệm.

### **Điều 9: Bậc vị trí công việc**

9.1. Trong một ngạch lương gồm nhiều bậc, bậc vị trí công việc phản ánh trình độ và năng lực của cán bộ, nhân viên trong tiến trình đảm nhiệm một vị trí công việc tại một ngạch nhất định.

9.2. Bậc vị trí công việc liên quan trực tiếp đến bậc lương và thu nhập của CBNV, làm cơ sở để tính chế độ hưởng BHXH, BHYT, BHTN và các chế độ của Nhà nước liên quan.

9.3. Những căn cứ để xếp bậc vị trí công việc:

- Quá trình, kinh nghiệm làm việc của CBNV (kể cả trước khi công tác tại Công ty);
- Kết quả đánh giá hiệu quả công việc, năng lực trong quá trình làm việc;
- Kết quả đánh giá, kiểm tra khi tuyển dụng CBNV;
- Thỏa thuận trực tiếp giữa Công ty và CBNV khi tuyển dụng.

### **Điều 10: Hệ thống thang bậc lương**

(Được ban hành theo Phụ lục 01 – Hệ thống thang bảng lương cơ bản đính kèm).

- Mỗi vị trí công việc được xếp vào một ngạch lương tương ứng.
- Mức lương của mỗi vị trí công việc có nhiều bậc, được xếp từ thấp tới cao.
- Xếp bậc lương căn cứ vào mức độ phức tạp của công việc, trình độ kinh nghiệm, thâm niên công tác, tiến trình nâng lương.
- Thang bảng lương do Văn phòng theo dõi, Tổng giám đốc Công ty trực tiếp quản lý, điều chỉnh khi cần thiết.

### **Điều 11: Lương cơ sở và lương cơ bản**

11.1. Lương cơ sở được áp dụng tại Công ty là 3.500.000 đồng/tháng.

11.2. Lương cơ bản được xây dựng trên cơ sở hệ số ngạch, bậc lương của từng CBNV và lương cơ sở, được xác định như sau:

$$\text{Lương cơ bản (Vcb)} = \text{Hệ số lương cơ bản (Hcb)} \times \text{Lương cơ sở (Lcs)}$$

*Trong đó:*

+ Hệ số lương cơ bản (Hcb): xác định tại Điều 10 Quy chế này.

+ Lương cơ sở (Vcs): quy định tại Điều 11.1 Quy chế này.

### 11.3. Lương để thực hiện các khoản trích nộp:

- Việc trích nộp chế độ Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm thất nghiệp, Bảo hiểm y tế, Kinh phí Công đoàn và giải quyết các chế độ người lao động theo các quy định của pháp luật (trợ cấp thôi việc, trợ cấp khác...) được thực hiện theo lương cơ bản quy định tại Điều 11.1.
- Cách xác định lương để thực hiện trích nộp = Hệ số lương cơ bản (Hcb) x Lương cơ sở (Vcs) x Tỷ lệ trích nộp theo quy định của Nhà nước.

### **Điều 12: Hệ số điều chỉnh**

Công ty sẽ áp dụng hệ số điều chỉnh lương theo từng thời kỳ, tương ứng với tỷ lệ tăng mức lương tối thiểu vùng theo quy định của Nhà nước đối với doanh nghiệp trên cơ sở tổng quỹ lương hàng năm được duyệt. Hội đồng quản trị giao cho Tổng giám đốc quyết định việc áp dụng hệ số điều chỉnh lương từng thời kỳ.

### **Điều 13: Lương kinh doanh**

(Được ban hành theo Phụ lục 02 – Bảng định giá công việc đính kèm)

Lương kinh doanh của CBNV được xác định trên cơ sở:

- Theo nhóm chức danh công việc;
- Mức độ đóng góp vào kết quả hoàn thành công việc;
- Mức độ phức tạp và yêu cầu kỹ năng của từng loại công việc;
- Khối lượng công việc của từng vị trí và hiệu quả công việc, tính tư duy, tính chủ động sáng tạo trong khi thực hiện công việc đó;
- Kinh nghiệm công tác, khả năng tham mưu và làm việc độc lập;
- Đánh giá kết quả qua thời gian thử việc của lãnh đạo đơn vị và so sánh, cân đối tiền lương nội bộ giữa các cán bộ trong đơn vị và cán bộ đơn vị khác.

Mức độ hoàn thành công việc của cán bộ được xem xét, đánh giá theo từng Quý để điều chỉnh tăng, giảm lương phù hợp.

### **Điều 14: Lương trong các ngày nghỉ chế độ**

14.1. CBNV nghỉ việc để điều trị tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp theo quy định của pháp luật được Công ty trả 100% tiền lương cơ bản (có áp dụng hệ số điều chỉnh nếu có) cho những ngày nghỉ.

14.2. CBNV nghỉ ốm đau, thai sản được hưởng theo quy định của pháp luật về Bảo hiểm xã hội.

14.3. Nghỉ phép hàng năm:

- Số ngày nghỉ phép năm của CBNV được thực hiện theo quy định của Bộ luật lao động. Công ty trả 100% lương cơ bản (có áp dụng hệ số điều chỉnh nếu có) cho những ngày CBNV được nghỉ phép năm.



- Công ty khuyến khích và sẽ bố trí cho CBNV nghỉ hết phép năm. Trường hợp vì yêu cầu công việc, Công ty không bố trí được ngày nghỉ, thì CBNV được thanh toán tiền lương cho số ngày không nghỉ phép năm, cụ thể:

$$\text{Tiền lương những ngày không nghỉ phép năm} = \frac{\text{(Lương cơ bản bình quân năm + phụ cấp) áp dụng hệ số điều chỉnh (nếu có) của 1 tháng}}{26} \times \text{Số ngày không nghỉ phép năm}$$

- CBNV đang trong thời gian thử việc chưa được áp dụng quy định này.
- Nguồn kinh phí thanh toán tiền lương cho số này không được nghỉ phép năm năm trong tổng quỹ lương của Công ty.

#### 14.4. Những ngày nghỉ khác:

- Công ty trả 100% lương cơ bản (áp dụng hệ số điều chỉnh nếu có) và lương kinh doanh cho những ngày nghỉ Lễ, Tết hoặc nghỉ để tham gia công tác đoàn thể do Công ty yêu cầu.
- Công ty trả 100% lương cơ bản (áp dụng hệ số điều chỉnh nếu có) cho những CBNV nghỉ việc riêng có hưởng lương theo quy định của Bộ luật Lao động.

#### **Điều 15: Lương trong thời gian đi học và công tác**

15.1. CBNV được Công ty cử tham gia các lớp tập huấn nghiệp vụ đào tạo chuyên môn, hội thảo dưới 01 tháng hoặc được cử đi công tác thì hưởng đủ lương cơ bản (áp dụng hệ số điều chỉnh nếu có) và lương kinh doanh.

15.2. Trường hợp được Công ty cử đi học để nâng cao trình độ chuyên môn, nếu học trong giờ hành chính có thời gian liên tục 01 tháng trở lên, thì trong thời gian đi học, CBNV được hưởng lương cơ bản (áp dụng hệ số điều chỉnh nếu có).

15.3. Công ty khuyến khích cán bộ đi học nghiệp vụ, ngoại ngữ ngoài giờ hành chính.

#### **Điều 16: Lương làm thêm giờ**

16.1. Về nguyên tắc, công việc được giao phải hoàn thành trong ngày làm việc hành chính. Trong trường hợp công việc cần thiết phải làm thêm giờ, sau khi có phê duyệt của Lãnh đạo Công ty, Công ty sẽ thanh toán tiền làm thêm giờ cho CBNV.

16.2. Số giờ làm thêm của CBNV không vượt quá 4 giờ trong một ngày và không vượt quá 200 giờ trong một năm, trừ trường hợp pháp luật quy định khác.

16.3. Cơ sở tính lương làm thêm giờ: tiền lương cơ bản và lương kinh doanh (áp dụng hệ số điều chỉnh nếu có). Tiền lương cho những giờ làm thêm được xác định như sau:

- Bằng 150% tiền lương giờ, nếu làm thêm vào ngày thường.
- Bằng 200% tiền lương giờ, nếu làm thêm vào ngày nghỉ hàng tuần.

- Bằng 300% tiền lương giờ, nếu làm thêm vào ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương khác theo quy định của pháp luật.
- Trường hợp làm thêm giờ vào ban đêm (từ 22h đến 06h), được trả thêm 30% tiền lương giờ.

16.4. Các thành viên Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Ban Tổng giám đốc không được hưởng lương làm thêm giờ vào ngày thường.

### **Điều 17: Lương thu hút**

17.1. Công ty có chính sách thu hút cán bộ cấp quản lý và một số nhân sự có trình độ chuyên môn cao, năng lực nghiệp vụ giỏi, vị trí công việc khó tuyển dụng, khan hiếm trên thị trường lao động nhằm mục đích giữ người tài, người giỏi, tạo động lực gắn bó, cống hiến của CBNV đối với Công ty.

17.2. Danh sách cán bộ được hưởng do Văn phòng phối hợp với các đơn vị trình Tổng giám đốc xem xét, phê duyệt. Điều kiện, tiêu chuẩn do Tổng giám đốc xây dựng phù hợp với tình hình thực tế về thị trường lao động, đội ngũ cán bộ của Công ty như: năng lực nghiệp vụ giỏi, trình độ kỹ thuật cao, vị trí công việc phức tạp, kinh nghiệm nghề nghiệp vững vàng...

17.3. Mức lương thu hút được tính như sau:

- Cán bộ cấp quản lý: 30% lương cơ bản (áp dụng hệ số điều chỉnh nếu có).
- CBNV thừa hành, chuyên môn nghiệp vụ: 20% lương cơ bản (áp dụng hệ số điều chỉnh nếu có).

17.4. Lương thu hút được Công ty trích theo tháng, được tích lũy cộng dồn và giữ lại. CBNV chỉ được hưởng sau 01 năm và gắn với kết quả công việc, thời gian đóng góp, cống hiến, làm việc tại Công ty.

17.5. Quỹ tiền lương thu hút được cân đối trong tổng quỹ lương được phê duyệt, được tạm trích hàng tháng và chỉ được quyết toán trong chi phí tiền lương khi thực chi trả cho CBNV theo quy định.

### **Điều 18: Xếp lương, chế độ nâng bậc lương**

18.1. Xếp lương cơ bản:

- Việc xếp lương cho CBNV áp dụng trong trường hợp thay đổi vị trí công tác do tiếp nhận, điều động, phân công công tác. Kết quả xếp lương phải đảm bảo đúng nguyên tắc làm công việc gì hưởng lương theo công việc đó, không bảo lưu lương cũ. Khi thôi giữ chức vụ quản lý, điều hành chuyển sang làm công việc khác, thì xếp lại lương theo bảng lương chuyên môn nghiệp vụ, chức danh công việc phù hợp với vị trí đó.
- Đối với các cán bộ từ các đơn vị khác chuyển đến: xem xét quá trình diễn biến về lương để xếp lương cấp bậc cho phù hợp.

## 18.2. Nâng bậc lương cơ bản:

- Việc nâng lương theo thang, bảng lương của Công ty sẽ được xem xét từng năm. Người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ có thể được xét nâng lương sau 6 tháng hoặc 1 năm. Tùy theo sự tiến bộ và đóng góp của từng người, mỗi lần xét nâng lương, có thể được nâng 1 đến 2 bậc lương;
- Phụ trách các đơn vị, bộ phận có trách nhiệm đánh giá hiệu quả công tác của từng cán bộ, nhân viên trong đơn vị mình, thống nhất với Chánh Văn phòng trình Tổng Giám đốc kế hoạch nâng bậc lương cho cán bộ, nhân viên. Tổng Giám đốc Công ty thành lập Hội đồng xét lương bao gồm: Tổng Giám đốc, Chánh Văn phòng, đại diện Ban chấp hành Công đoàn và Trưởng các bộ phận có liên quan.

## 18.3. Xếp lương kinh doanh:

- Công ty thực hiện xếp lương kinh doanh trên cơ sở mức độ hoàn thành công việc, hiệu quả thực tế công việc đạt được, thành tích công tác, kinh nghiệm làm việc và có xem xét đến áp lực của thị trường lao động.
- Đối với các trường hợp có năng lực trình độ tốt, đóng góp xứng đáng, có thành tích xuất sắc, Tổng giám đốc sẽ xem xét, quyết định tăng lương đột xuất và không giới hạn số điểm tăng.
- Trình tự xét: Văn phòng làm việc với từng Đơn vị thuộc Công ty rà soát, đánh giá cán bộ để xem xét lại việc xếp lương kinh doanh phù hợp với từng cán bộ, xin ý kiến đánh giá của các Phó Tổng giám đốc phụ trách, tổng hợp trình Tổng giám đốc xem xét, quyết định.
- Cán bộ nhân viên hết thời gian thử việc, được tuyển dụng chính thức sẽ được xếp hưởng lương kinh doanh.

## **Điều 19: Chế độ thưởng**

19.1. Thưởng định kỳ: là tiền thưởng cho CBNV nhân dịp các ngày Lễ, ngày Tết, ngày kỷ niệm.

19.2. Lương tháng thứ 13: căn cứ vào mức độ hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty.

19.3. Thưởng đột xuất: Công ty thực hiện chế độ chi thưởng cho những cán bộ có thành tích đột xuất, nổi bật trong kỳ kinh doanh trên cơ sở Quyết định khen thưởng của Chủ tịch Hội đồng quản trị hoặc Tổng giám đốc. Mức thưởng cụ thể do Chủ tịch Hội đồng quản trị hoặc Tổng giám đốc quyết định trên cơ sở mức độ đóng góp và tác động của những thành tích đó đối với kết quả hoạt động, uy tín và thương hiệu của Công ty, phù hợp với Quy định về công tác thi đua khen thưởng.

19.4. Đối tượng xét và mức tiền thưởng:

- Đối tượng được xét thưởng là CBNV làm việc trong Công ty, chấp hành tốt nội quy, quy chế, kỷ luật lao động, có đóng góp vào kết quả kinh doanh của Công ty.
- Quỹ lương thưởng nằm trong tổng quỹ lương thưởng, quỹ khen thưởng và các nguồn chi hợp lý khác được phê duyệt của Công ty.

#### **Điều 20: Chế tài**

20.1. Về lương cơ bản: trường hợp CBNV vi phạm kỷ luật lao động hoặc trình độ chuyên môn không đáp ứng hoặc không phù hợp với yêu cầu công việc thì tùy theo mức độ, Công ty sẽ thực hiện:

- Điều chuyển CBNV đến nhận công việc khác thấp hơn, phù hợp với trình độ, năng lực và được chuyển xếp lương tương ứng với vị trí công việc mới.
- Nếu vi phạm kỷ luật từ mức độ khiển trách (bằng văn bản) trở lên sẽ bị điều chỉnh lại bậc lương, kéo dài thời gian nâng bậc lương tối đa là 06 tháng.

20.2. Về mức lương kinh doanh: CBNV bị hạ mức lương kinh doanh trong trường hợp:

- Vi phạm Nội quy lao động (mức độ từ khiển trách bằng văn bản trở lên).
- 03 lần không hoàn thành công việc được giao.
- 03 lần công việc không đạt chất lượng, hiệu quả theo yêu cầu.

20.3. Lãnh đạo quản lý trực tiếp và Văn phòng đánh giá, nhận xét, xin ý kiến của Phó Tổng giám đốc phụ trách, trình Tổng giám đốc xem xét, quyết định.

### **CHƯƠNG III**

#### **CHẾ ĐỘ PHỤ CẤP**

##### **Điều 21: Nguyên tắc thực hiện chế độ phụ cấp**

Phụ cấp là tiền trả công lao động có tính chất tiền lương. Chế độ phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp công việc, phụ cấp kiêm nhiệm đối với từng cá nhân, vị trí công tác, thời gian công tác nhằm bù đắp, khuyến khích CBNV nâng cao vai trò trách nhiệm để thực hiện tốt công việc và gắn bó với Công ty.

##### **Điều 22: Các chế độ phụ cấp**

Các loại phụ cấp trên cơ sở tình hình sản xuất kinh doanh và tổng quỹ lương được phê duyệt, Tổng giám đốc có thể quyết định các mức phụ cấp cho từng CBNV và áp dụng trong từng giai đoạn cụ thể. Danh sách CBNV hưởng phụ cấp sẽ được Tổng Giám đốc phê duyệt, thông báo cụ thể.

## CHƯƠNG IV

### CHẾ ĐỘ TRẢ LƯƠNG

#### **Điều 23: Quy trình trả lương**

23.1. CBNV được nhận tiền lương trong bảng lương hàng tháng do Công ty ký duyệt, CBNV được quyền đối chiếu với thang bảng lương của Công ty do Văn phòng trực tiếp lưu giữ.

23.2. Tiền lương hàng tháng của CBNV được trả thông qua hệ thống tài khoản ngân hàng của cá nhân hoặc bằng tiền mặt vào khoảng từ ngày 05 đến ngày 10 tháng sau. Trường hợp ngày trả lương trùng với ngày nghỉ, thì tiền lương sẽ được trả vào ngày làm việc sau ngày nghỉ.

#### ***Xác định lương phải trả hàng tháng:***

$$\begin{array}{ccccc} \text{Tiền lương} & & \text{Tiền lương} & & \text{Tiền lương} \\ \text{của cá nhân} & = & \text{cơ bản} & + & \text{kinh doanh} \\ (V_{cn}) & & (V_{cb}) & & (V_{kd}) \end{array}$$

23.2.1 Tiền lương cơ bản ( $V_{cb}$ ) được tính như sau:

$$V_{cb} = \frac{V_{cs} \times H_{cb} \times N_{tt} \times K_{dc}}{N_{cd}} \times H_{td}$$

#### **Trong đó:**

- $V_{cs}$  : Mức lương cơ sở Công ty áp dụng
- $H_{cb}$  : Hệ số lương cơ bản
- $N_{tt}$  : Số ngày công làm việc thực tế được hưởng
- $N_{cd}$  : Số ngày công theo chế độ (mặt sàn ngày công trong tháng của Công ty)
- $K_{dc}$  : Hệ số điều chỉnh tiền lương
- $H_{td}$  : Hệ số thi đua (là hệ số phân loại thi đua của CBNV trong tháng đã được Ban thi đua, Tổng Giám đốc duyệt).

Trong trường hợp cần thiết, sau khi cân đối quỹ lương kế hoạch và trao đổi với Hội đồng lương, Tổng Giám đốc có thể điều chỉnh tăng, giảm hệ số K cho phù hợp với kết quả SXKD và chế độ chính sách của Nhà nước.

23.2.2 Tiền lương kinh doanh ( $V_{kd}$ ) được tính như sau:

$$V_{kdi} = \frac{D_i \times V_{kdbq} \times N_{tt} \times H_{tv}}{N_{cd}} \times H_{td}$$

#### **Trong đó:**

- $V_{kdi}$  : Tiền lương kinh doanh của người lao động thứ i
- $D_i$  : Số điểm chức danh của người lao động thứ i.
- $V_{kdbq}$  : Là tiền lương kinh doanh bình quân của một (1) điểm chức danh.

-  $H_{td}$  : Hệ số thi đua (là hệ số phân loại thi đua của CBNV trong tháng đã được Ban thi đua, Tổng Giám đốc duyệt).

-  $H_{tv}$  : Hệ số thời vụ (là hệ số bổ sung cho từng đơn vị, cá nhân trong từng thời điểm nhất định). Trong vụ phát hành hoặc theo từng thời điểm SXKD, Tổng Giám đốc Công ty sẽ căn cứ vào mức độ, cường độ công việc, năng suất lao động của từng đơn vị, cá nhân để quyết định hệ số này.

-  $N_{tt}$  : Ngày công làm việc thực tế trong tháng.

## **CHƯƠNG V**

### **CHẾ ĐỘ KHÁC**

#### **Điều 24: Chính sách hỗ trợ đào tạo**

24.1. Hàng năm, căn cứ vào nhu cầu công việc, kế hoạch phát triển nhân sự và khả năng, tình hình thực tế của Công ty, Tổng giám đốc xem xét quyết định chính sách hỗ trợ đào tạo đối với CBNV.

Trường hợp không học hết khóa hoặc không thi đỗ cuối khóa, không được nhận bằng, chứng chỉ tốt nghiệp, CBNV phải hoàn trả lại Công ty toàn bộ số tiền đã được hỗ trợ. Nếu có lý do chính đáng trình Tổng giám đốc xem xét, quyết định.

24.2. Đối với các khóa đào tạo ngắn hạn, phục vụ yêu cầu công việc và nâng cao trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ và một số trường hợp đặc biệt khác, Công ty sẽ xem xét, hỗ trợ học phí tùy từng trường hợp cụ thể. Mức hỗ trợ tương đương học phí trong nước.

24.3. Người xin đi học phải có đơn xin đi học, nêu rõ ngành học, thời gian học, trường đào tạo, kế hoạch theo học và mục đích tham gia khóa học. CBNV nhận hỗ trợ học phí phải có cam kết làm việc tại Công ty sau khi hoàn thành khóa đào tạo thời gian tối thiểu 03 năm. Trong trường hợp CBNV không thực hiện đúng cam kết thì phải bồi thường lại toàn bộ số tiền đã được Công ty hỗ trợ.

24.4. Công ty khuyến khích CBNV học ngoài giờ hành chính.

#### **Điều 25. Chế độ bảo hiểm xã hội và chế độ phúc lợi xã hội**

25.1. CBNV làm việc tại Công ty sau khi ký HĐLĐ chính thức được Công ty thực hiện các chế độ bảo hiểm theo quy định hiện hành của Nhà nước.

25.2. Công ty hỗ trợ tổ chức các phong trào đoàn thể của CBNV hoạt động thể dục, thể thao, văn hóa nghệ thuật... nhằm nâng cao đời sống văn hóa tinh thần của CBNV. Các chế độ phúc lợi xã hội khác được Tổng giám đốc quy định bằng văn bản riêng, sau khi tham khảo ý kiến của Ban chấp hành Công đoàn.

#### **Điều 26: Tiền trợ cấp thôi việc**

Cán bộ nghỉ thôi việc được hưởng tiền trợ cấp thôi việc theo quy định của Bộ Luật lao động và được tính theo lương nộp BHXH gần nhất.

## **CHƯƠNG VI**

### **ĐIỀU KHOẢN THI HÀNH**

#### **Điều 27: Trách nhiệm của các Đơn vị thuộc Công ty**

27.1. Hàng năm, căn cứ vào kế hoạch, chương trình công tác, các Đơn vị xây dựng nhiệm vụ cho các chức danh công việc cụ thể của đơn vị mình, trên cơ sở đó xác định số biên chế cần thiết, đăng ký gửi về Văn phòng trình Tổng giám đốc duyệt.

27.2. Phân công, bố trí cán bộ phù hợp với năng lực, trình độ chuyên môn. Thường xuyên ôn tập, nhắc nhở, đào tạo, rèn luyện, phổ biến pháp luật, chính sách, chế độ cho CBNV hoàn thành tốt nhiệm vụ, đáp ứng yêu cầu chức danh công việc.

27.3. Theo dõi, đánh giá mức độ hoàn thành công việc, đề nghị xem xét mức lương hoàn thành công việc cho từng CBNV trong đơn vị để điều chỉnh (tăng hoặc giảm) phù hợp, trình Tổng giám đốc duyệt.

27.4. Văn phòng và Phòng Tài chính kế toán có trách nhiệm xác định tổng quỹ lương hàng năm và nguồn hình thành quỹ lương, báo cáo Tổng giám đốc trình Hội đồng quản trị, Đại hội đồng cổ đông quyết định.

27.5. Văn phòng là đầu mối, có trách nhiệm tham mưu giúp Tổng giám đốc trong việc quản lý, theo dõi, phối hợp cùng các đơn vị chuyên môn trong việc thực hiện Quy chế tiền lương.

27.6. Ban chấp hành Công đoàn cùng phối hợp thường xuyên động viên tinh thần, khuyến khích, nhắc nhở các cán bộ đoàn viên công đoàn phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ, ổn định tư tưởng, yên tâm công tác. Công đoàn là tổ chức cùng phối hợp, giúp Công ty thực hiện Quy chế tiền lương được dân chủ, công bằng và ngày càng tiến bộ.

#### **Điều 28. Hiệu lực thi hành**

Quy chế có hiệu lực thi hành kể từ ngày ký và thay thế Quy chế trả lương, thưởng năm 2015 được ban hành theo Quyết định số 50/QĐ-HABOOK ngày 24/03/2015.

#### **Điều 29: Tổ chức thực hiện**

Trong quá trình thực hiện Quy chế, nếu cần bổ sung, sửa đổi, các đơn vị có ý kiến bằng văn bản gửi về Văn phòng để tổng hợp báo cáo Tổng giám đốc, trình Hội đồng quản trị xem xét, sửa đổi cho phù hợp./.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**

**CHỦ TỊCH  
ĐÃ KÝ**

**Lê Quốc Bảo**