

ĐẠI HỌC HUẾ
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÃ NGỘ NHÂN SỰ
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ DU LỊCH HUẾ



HÀNG VINH QUANG

Niên khóa: 2015 – 2019

ĐẠI HỌC HUẾ
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÃ NGỘ NHÂN SỰ
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ DU LỊCH HUẾ

Sinh viên thực hiện:

Hàng Vĩnh Quang

Lớp: K49B Quản trị nhân lực

Niên khóa: 2015-2019

Giảng viên hướng dẫn:

Thạc sĩ: Bùi Văn Chiêm

Huế, tháng 5/2019

LỜI CẢM ƠN

Đầu tiên, Em xin bày tỏ lòng cảm ơn sâu sắc tới cán bộ giảng viên Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế đã trang bị cho em những kiến thức bổ ích trong suốt thời gian học tập tại trường. Đặc biệt là Thầy Bùi Văn Chiêm, người đã hướng dẫn luận văn tốt nghiệp, thầy đã giúp em đưa ra những đóng góp quý báu trong suốt quá trình làm bài để em hoàn thành tốt bài luận văn một cách tốt nhất.

Đồng thời, em xin chân thành cảm ơn Ông Đinh Mạnh Thắng (Tổng Giám Đốc) cùng Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần đầu tư du lịch Huế đã tạo điều kiện cho em thực tập, nghiên cứu tại Công ty, cung cấp số liệu và đóng góp ý kiến để em có thể hoàn thành đề tài này.

Đặc biệt, em xin gửi lời cảm ơn tới chị Huỳnh Thị Tiểu Quyên – Trưởng phòng hành chính nhân sự đã trực tiếp giúp đỡ em trong quá trình thu thập số liệu, các tài liệu liên quan, dành thời gian trả lời các câu hỏi, hướng dẫn và truyền đạt kinh nghiệm cho tôi hoàn thành luận văn.

Bên cạnh đó, em cũng xin cảm ơn những người thân, bạn bè đã luôn ủng hộ tôi, động viên và tạo điều kiện cho em hoàn thành luận văn này.

Mặc dù em đã nỗ lực để hoàn thành tốt bài luận văn này với tất cả sự cố gắng, nhiệt tình và năng lực của mình nhưng vì kiến thức và kinh nghiệm còn hạn chế nên bài luận văn không tránh khỏi những khiếm khuyết, vì vậy em rất mong nhận được ý kiến đóng góp, phản hồi từ Hội đồng xét tốt nghiệp Khoa Quản Trị kinh Doanh – Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế để bài luận tiếp tục hoàn thiện.

Một lần nữa, em xin ghi nhận tất cả những sự giúp đỡ quý báu đó.

Em xin chân thành cảm ơn!

Huế, tháng 05 năm 2019

Sinh viên thực hiện

Hàng Vinh Quang

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	i
MỤC LỤC	ii
DANH MỤC BẢNG	iv
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH ẢNH.....	v
PHẦN I. ĐẶT VẤN ĐỀ.....	1
1. Lí do chọn đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	2
4. Phương pháp nghiên cứu	2
PHẦN II: NỘI DUNG VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.....	5
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ.....	5
1.1. Cơ sở lí luận	5
1.1.1. Những vấn đề cơ bản về đãi ngộ nhân sự.....	5
1.1.2. Nội dung của công tác đãi ngộ nhân sự trong công ty	11
1.2. Cơ sở thực tiễn	21
1.2.1. Thực trạng chính sách thu hút, sử dụng nhân tài ở Việt Nam hiện nay	21
1.2.2. Chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp Việt Nam thời kì đổi mới...23	
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ DU LỊCH HUẾ.....	31
2.1. Giới thiệu chung về Công ty cổ phần đầu tư du lịch Huế.....	31
2.1.1. Thông tin chung	31
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển	31
2.1.3. Chức năng và nhiệm vụ của công ty.....	33
2.1.4. Tình hình nguồn lực tại công ty.....	33
2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty giai đoạn 2016 - 2018	37
2.2. Tình hình đãi ngộ nhân sự của công ty giai đoạn 2016 -2018.....	38
2.2.1. Đãi ngộ tài chính.....	38
2.2.2. Đãi ngộ phi tài chính	47

2.3. Phân tích ý kiến đánh giá của nhân viên về chính sách đãi ngộ nhân sự tại Công ty cổ phần đầu tư du lịch Huế.....	49
2.3.1. Mô tả đối tượng nghiên cứu	49
2.3.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo	57
2.3.3. Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis – EFA).....	58
2.3.4. Xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến sự hài lòng của nhân viên đối với chính sách đãi ngộ nhân sự tại công ty cổ phần đầu tư du lịch Huế.	61
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ DU LỊCH HUẾ	73
3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của công ty	73
3.1.1. Mục tiêu phát triển của công ty	73
3.1.2. Phương hướng phát triển của công ty.....	73
3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác đãi ngộ tại công ty	73
3.2.1. Giải pháp chung.....	74
3.2.2. Các giải pháp cụ thể.....	75
PHẦN III: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	80
1. Kết luận	80
2. Kiến nghị.....	80
2.1. Kiến nghị với công ty.....	80
2.2. Kiến nghị với nhà nước.....	81
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Tình hình lao động của công ty cổ phần đầu tư du lịch Huế giai đoạn 2016 – 2018	34
Bảng 2.2: Nguồn vốn kinh doanh của công ty cổ phần đầu tư du lịch Huế giai đoạn 2016 – 2018	36
Bảng 2.3: Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty cổ phần đầu tư du lịch Huế37 giai đoạn 2016 – 2018	37
Bảng 2.4: Mức chi tặng quà cho người lao động vào dịp Lễ Tết	45
Bảng 2.5: Mức chi thưởng cho con của người lao động có kết quả học tập tốt.....	46
Bảng 2.6: Thống kê số lượng nhân viên theo các yếu tố	49
Bảng 2.7: Đánh giá của nhân viên về yếu tố tiền lương, thưởng	52
Bảng 2.8: Đánh giá của nhân viên về yếu tố phụ cấp, trợ cấp	53
Bảng 2.9: Đánh giá của nhân viên về yếu tố phúc lợi.....	54
Bảng 2.10: Đánh giá của nhân viên về yếu tố nội dung công việc	54
Bảng 2.11: Đánh giá của nhân viên về yếu tố môi trường làm việc	55
Bảng 2.12: Đánh giá của nhân viên về yếu tố đánh giá chung.....	56
Bảng 2.13: Hệ số Cronbach's Alpha của các nhóm biến quan sát về chính sách đãi ngộ.....	57
Bảng 2.14: Hệ số Cronbach's Alpha của nhóm biến quan sát về sự thỏa mãn.....	57
Bảng 2.15: Kiểm định KMO and Bartlett's Test	58
Bảng 2.16: Thống kê độ tin cậy.....	61
Bảng 2.17: Kết quả phân tích nhân tố đánh giá chung của nhân viên	61
Bảng 2.18: Kết quả kiểm định hệ số tương quan Pearson.....	63
Bảng 2.19: Mô hình tóm tắt.....	64
Bảng 2.21: Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình hồi quy.....	65
Bảng 2.22: Kết quả hồi quy sử dụng phương pháp Enter	67

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH ẢNH

Sơ đồ 1.1: Sơ đồ khái quát về các hình thức đãi ngộ nhân sự.....	11
Sơ đồ 2.2: Tần số phần dư chuẩn hóa Histogram.....	66

TaiLieu.vn

Trường Đại học Kinh tế Huế

PHẦN I. ĐẶT VẤN ĐỀ

1. Lí do chọn đề tài

Hiện nay ngành kinh doanh khách sạn ở Việt Nam đang phát triển và thay đổi nhanh chóng, đặc biệt là tác động tích cực của hội nhập thế giới và khu vực đã giúp nước ta trở thành điểm đến vô cùng hấp dẫn, thu hút hàng triệu lượt khách du lịch đến tham quan mỗi năm. Từ những cơ hội đó, đã có nhiều thương hiệu toàn cầu mở cửa đón du khách trong và ngoài nước, những doanh nghiệp, tập đoàn, khách sạn, bắt đầu thành lập và phát triển.

Nhưng các công ty, doanh nghiệp đó muốn tồn tại và đứng vững trên thị trường hiện nay thì phải hoàn thiện được công tác quản trị, khai thác có hiệu quả các tiềm lực của công ty để vươn lên dành thế cạnh tranh. Để một công ty, doanh nghiệp làm được điều này và duy trì, phát triển bền vững thì yếu tố con người là quan trọng nhất. Con người là trung tâm quyết định sự thành bại của doanh nghiệp, không một hoạt động nào của tổ chức mang lại hiệu quả nếu thiếu công tác quản trị, đặc biệt là quản trị con người. Chính vì vậy mọi chính sách mà doanh nghiệp đề ra đều hướng tới con người đầu tiên.

Từ đó, muốn giữ chân được nhân viên, giúp họ có động lực làm việc và sẵn sàng cống hiến thì chính sách đãi ngộ là yếu tố thực sự cần thiết trong doanh nghiệp. Đãi ngộ nhân sự thực sự là một 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 và ngày càng gắn bó với doanh nghiệp, điều này giúp nhà quản trị đạt được những mục tiêu của mình. Tuy vậy, mỗi doanh nghiệp lại có một chính sách đãi ngộ nhân sự riêng biệt khác nhau, công tác quản lí và duy trì nguồn nhân lực lại phức tạp, mỗi chính sách, chiến lược của công ty đưa ra cũng phải phù hợp với lợi ích và nhu cầu của người lao động. Hiểu và nắm rõ được vấn đề này và có các chính sách điều chỉnh thích hợp thì các công ty, doanh nghiệp sẽ tồn tại, duy trì phát triển được lâu dài và có chỗ đứng trên thị trường.

Qua thời gian thực tập tại Công ty cổ phần đầu tư du lịch Huế, em đã nhận thực rõ yếu tố nhân sự, đặc biệt là chính sách đãi ngộ nhân sự tại công ty còn tồn tại nhiều vấn đề cần được nghiên cứu và tìm hiểu. Chính vì vậy em đã quyết định lựa chọn đề tài **“Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân sự tại Công ty cổ phần đầu tư du lịch Huế”**.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- ❖ **Mục tiêu tổng quát:** Xác lập hệ thống các giải pháp khả thi để hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhân sự nhằm tạo động lực nâng cao năng suất và hiệu quả công việc cho người lao động tại Công ty cổ phần đầu tư du lịch Huế.
- ❖ **Các mục tiêu cụ thể:**
 - Hệ thống hóa cơ sở lí luận và cơ sở thực tiễn liên quan đến chính sách đãi ngộ nhân sự.
 - Tìm hiểu và đánh giá chính sách đãi ngộ nhân sự tại Công ty cổ phần đầu tư du lịch Huế .
 - Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động đối với chính sách đãi ngộ nhân sự của Công ty cổ phần đầu tư du lịch Huế.
 - Đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân sự tại Công ty cổ phần đầu tư du lịch Huế.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- ❖ **Đối tượng nghiên cứu:** Đề tài tập trung nghiên cứu chính sách đãi ngộ nhân sự của Công ty cổ phần đầu tư du lịch Huế.
- ❖ **Đối tượng khảo sát:** Người lao động đang làm việc tại Công ty cổ phần đầu tư du lịch Huế.
- ❖ **Phạm vi nghiên cứu:**
 - Phạm vi không gian: Công ty cổ phần đầu tư du lịch Huế.
 - Phạm vi thời gian:
Dữ liệu thứ cấp: Các thông tin thu thập được trong giai đoạn 2016 – 2018.
Dữ liệu sơ cấp: Được thu thập bằng phiếu điều tra trong thời gian từ tháng 1/2019 đến tháng 4/2019.
Các giải pháp được đề xuất áp dụng cho giai đoạn từ đây cho đến hết năm 2022.

4. Phương pháp nghiên cứu

- ❖ **Phương pháp thu thập dữ liệu**
Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp: Thu thập sách báo, tạp chí, dữ liệu có liên quan đến vấn đề nghiên cứu, tìm hiểu và tham khảo các bài viết, khóa luận tại thư viện của trường, thu thập tài liệu Internet và tham khảo ý kiến của giáo viên hướng dẫn.

Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp:

- Phương pháp quan sát: Phương pháp này được thực hiện bằng cách tham gia trực tiếp vào công việc tại công ty thực tập.
- Phương pháp điều tra, khảo sát bằng hỏi: Sử dụng hệ thống bảng câu hỏi, các phiếu điều tra, khảo sát ý kiến của nhân viên tại các phòng ban chức năng của công ty nhằm thu thập dữ liệu để phục vụ cho đề tài.
- Thiết kế bảng hỏi: Dựa trên kết quả từ thu thập dữ liệu định tính, tiến hành thiết kế bảng hỏi để đo lường mức độ đánh giá của nhân viên về công tác đãi ngộ nhân sự của công ty.
- Cách chọn mẫu: Dùng kỹ thuật thu thập dữ liệu điều tra bảng hỏi và nhận thấy số lượng lao động tại công ty không quá lớn và phù hợp với đề tài nghiên cứu nên em sử dụng phương pháp điều tra tổng thể.
- Kích thước tổng thể: 181 lao động
- Nghiên cứu đã lựa chọn sử dụng thang đo Likert 5 mức độ từ 1 đến 5 tương ứng với mức độ từ **Rất không đồng ý** đến **Rất đồng ý**.
- ❖ Phương pháp xử lý số liệu

Dữ liệu sau khi thu thập sẽ được xử lý bằng phần mềm Excel và Spss 16.

- Chạy thống kê mô tả Frequencies cho tất cả các biến trong bảng hỏi.
- Kiểm định độ tin cậy của thang đo Cronbach's alpha cho các biến độc lập và biến phụ thuộc: Phương pháp này dùng để loại các biến không phù hợp, hạn chế các biến rác trong quá trình nghiên cứu và đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số độ tin cậy Cronbach's alpha. Do đó những biến có hệ số tương quan tổng (item – total correlation) nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại. Theo quy ước thì một tập hợp các mục hỏi dùng để đo lường được đánh giá là tốt phải có hệ số Cronbach's alpha lớn hơn hoặc bằng 0,8, thang đó có hệ số Cronbach's alpha từ 0,7 đến 0,8 là dùng được. Cũng có nhà nghiên cứu đề nghị rằng Cronbach's alpha từ 0,6 trở lên là sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang nghiên cứu là mới hoặc mới đối với người trả lời trong hoàn cảnh đang nghiên cứu (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995).

- Phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis): Sau khi đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's alpha và loại đi các biến không đảm bảo độ tin cậy, các biến còn lại sẽ được đưa vào phân tích nhân tố khám phá nhằm mục đích thu nhỏ và tóm tắt dữ liệu.
- Tương quan Pearson và hồi quy tuyến tính bội: Sau khi rút trích được các nhân tố từ phân tích nhân tố khám phá EFA, xem xét các mối tương quan tuyến tính giữa tất cả các biến bằng cách xây dựng ma trận tương quan giữa tất cả các biến. Dò tìm các vi phạm giả định cần thiết trong mô hình hồi quy tuyến tính bội như kiểm tra hệ thống phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor – VIF). Nếu các giả định không bị vi phạm, mô hình hồi quy tuyến tính bội được xây dựng. Và hệ số R^2 đã được điều chỉnh (Adjusted R square) cho biết mô hình hồi quy được xây dựng phù hợp đến mức nào.

PHẦN II: NỘI DUNG VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ

1.1. Cơ sở lí luận

1.1.1. Những vấn đề cơ bản về đãi ngộ nhân sự

1.1.1.1. Các khái niệm cơ bản của đãi ngộ nhân sự

Đãi ngộ nhân sự là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp. (Nguyễn Hữu Thân 2006).

Đãi ngộ nhân sự là một quá trình: Mọi nhà quản trị đều có trách nhiệm về đãi ngộ nhân sự từ việc xây dựng các chính sách đãi ngộ đến việc tổ chức thực hiện công tác đãi ngộ trong doanh nghiệp.

Đãi ngộ nhân sự là phải hướng tới việc thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của người lao động.

Đãi ngộ nhân sự giúp đạt được mục tiêu của doanh nghiệp thông qua lao động có hiệu quả của đội ngũ nhân sự.

1.1.1.2. Vai trò của đãi ngộ nhân sự

Đãi ngộ nhân sự là công cụ nhạy bén giúp nhà quản trị quản lí con người có hiệu quả, tạo điều kiện tốt nhất về công việc cũng như môi trường làm việc giúp người lao động hoàn thành nhiệm vụ được giao, tạo động lực kích thích phát huy toàn diện năng lực, trí tuệ của người lao động.

Đãi ngộ nhân sự có vai trò hết sức quan trọng trong nền kinh tế thị trường, tác động trực tiếp đến lợi ích của người lao động, doanh nghiệp và cả nguồn lao động của một quốc gia.

❖ Đối với người lao động

- Khi làm việc, bất kì một người lao động nào cũng mong muốn được hưởng một quyền lợi nhất định và đãi ngộ nhân sự là yếu tố đáp ứng điều đó.
- Đãi ngộ nhân sự là điều kiện để họ nâng cao đời sống vật chất và tinh thần, từ đó tạo động lực kích thích người lao động làm việc với hiệu quả cao nhất.

❖ *Đối với doanh nghiệp*

- Đãi ngộ nhân sự là điều kiện đủ để nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- Đãi ngộ nhân sự góp phần duy trì nguồn nhân lực ổn định, có chất lượng cho doanh nghiệp.
- Đãi ngộ nhân sự giúp nâng cao hiệu quả các chức năng quản trị nhân sự khác trong doanh nghiệp.

❖ *Đối với xã hội*

Đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp giúp duy trì được nguồn nhân lực ổn định và có chất lượng cho xã hội. Khi môi trường kinh doanh đang thay đổi từng ngày, đòi hỏi mọi yếu tố phải biến đổi linh hoạt để thích nghi với sự thay đổi của môi trường, con người chính là yếu tố chủ thể của sự biến đổi này. Để yếu tố này thích nghi với biến đổi của môi trường thì đãi ngộ nhân sự là cơ sở tiền đề để con người cập nhật thông tin, nắm bắt sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh.

1.1.1.3. Tầm quan trọng của công tác đãi ngộ nhân sự

Kích thích vật chất: nhằm tạo động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên nhiệt tình làm việc, có trách nhiệm trong công việc, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Hình thức kích thích vật chất là dùng đòn bẩy kinh tế như hệ thống tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi... trong đó tiền lương là động lực chủ yếu giúp người lao động duy trì cuộc sống.

Kích thích tinh thần: là động lực tinh thần nhằm thỏa mãn một số nhu cầu của người lao động như niềm vui trong công việc, danh tiếng, địa vị kính trọng, được giao tiếp và được khen thưởng kịp thời, đúng lúc.

1.1.1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến đãi ngộ nhân sự

Khi hoạch định các kế hoạch lương bổng, các cấp quản trị của công ty cần phải nghiên cứu kỹ các yếu tố xác định và ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ. Quên không nghiên cứu kỹ các yếu tố xác định và ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ. Quên không các yếu tố này, hệ thống lương bổng và đãi ngộ của công ty sẽ mang tính chất chủ quan và thiên lệch. Đó là các yếu tố sau đây: Môi trường của công ty, thị trường lao động, bản thân nhân viên, bản thân công việc.

Môi trường của công ty: Môi trường của công ty bao gồm các yếu tố bên trong công ty sau đây:

- Chính sách: Công ty muốn thu hút nhân tài thì chính sách đãi ngộ tài chính sẽ cao hơn, đầy đủ hơn, nhiều chế độ dành cho người lao động hơn các doanh nghiệp khác. Một số doanh nghiệp lại duy trì chính sách đãi ngộ ở mức trung bình, họ cho rằng như vậy sẽ thu hút nhân tài, đảm bảo vị trí cạnh tranh, không gây tổn kém chi phí. Một số khác lại cho rằng đãi ngộ nhân sự là không cần thiết, gây tổn kém chi phí, cho nên họ chỉ thực hiện các chính sách mà pháp luật bắt buộc, thậm chí còn cắt giảm các khoản đãi ngộ tối thiểu theo quy định của pháp luật: Cắt giảm thời gian nghỉ ngơi trong giờ làm việc, ngày nghỉ lễ tết...

- Văn hoá công ty: Môi trường công ty tốt sẽ là tiền đề tốt cho hoạt động đãi ngộ tài chính. Các công ty có bề dày về truyền thống văn hóa thì cán bộ nhân viên thực sự được quan tâm, các chế độ công bằng, thỏa đáng, hợp lý. Ngược lại công ty mới thành lập, chưa có nhiều lịch sử truyền thống văn hóa thì đãi ngộ tài chính ít được chú trọng.

- Cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức của công ty cũng ảnh hưởng đến cơ cấu tiền lương. Công ty lớn, có nhiều cấp quản trị thì nhà quản trị cấp cao thường quyết định cơ cấu lương bổng, gây áp lực cho nhân viên vì cấp cao ít đi sâu sát nhân viên. Ngược lại công ty nhỏ, có ít cấp quản trị thì nhà quản trị trực tuyến thường quyết định cơ cấu lương, công nhân sẽ được hưởng mức lương hơn.

- Khả năng chi trả: Công ty có nguồn lực lớn, hiệu quả kinh doanh tốt sẽ có điều kiện thực hiện tốt công tác đãi ngộ tài chính. Doanh nghiệp sẽ không thể thực hiện tốt công tác đãi ngộ tài chính khi mà không có nguồn lực, đặc biệt là nguồn lực tài chính. Công ty kinh doanh thường chú trọng đến chính sách đãi ngộ tài chính hơn, trả lương, thưởng... cao hơn mức lương trung bình trong xã hội.

Thị trường lao động: Thị trường lao động bao gồm các yếu tố vĩ mô, ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến doanh nghiệp sau đây:

- Lương bổng trên thị trường: Tình hình cung cầu lao động, thất nghiệp trên thị trường lao động là yếu tố bên ngoài khá quan trọng ảnh hưởng đến công tác đãi ngộ tài chính mà người sử dụng lao động sẽ đưa ra để thu hút duy trì người lao động có trình độ cao. Sự thay đổi cơ cấu đội ngũ lao động, các định chế về giáo dục đào tạo cũng

ảnh hưởng đến mức đãi ngộ tài chính của doanh nghiệp. Trong cùng một ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh thì doanh nghiệp cần chú ý đến mức lương, thưởng, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi,... thịnh hành trên thị trường để đưa ra chính sách hợp lý, đảm bảo tính cạnh tranh nhằm thu hút, duy trì lực lượng lao động có trình độ.

- Chi phí sinh hoạt: Đãi ngộ tài chính phải phù hợp với chi phí sinh hoạt. Các doanh nghiệp phải đảm bảo duy trì mức sống tối thiểu cho người lao động. Khi có sự biến động về giá cả thì phải có sự điều chỉnh cho phù hợp, đảm bảo cuộc sống cho nhân viên để họ chú tâm làm việc, cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

- Công đoàn: Hiện nay hầu hết trong các doanh nghiệp đều có mặt của tổ chức công đoàn. Đây là tổ chức đại diện và bảo vệ cho người lao động. Các doanh nghiệp muốn đạt được hiệu quả cao trong hoạt động sản xuất kinh doanh phải quan tâm đến tổ chức công đoàn. Nhà quản trị cần phải thảo luận với công đoàn các tiêu chuẩn được sử dụng trong các chế độ đãi ngộ và mức tiền của người lao động được hưởng các chế độ đó. Có sự ủng hộ của công đoàn thì việc kích thích nhân viên làm việc diễn ra dễ dàng hơn và thành công hơn.

- Xã hội: Sức ép của xã hội rất quan trọng. Do lương bổng ảnh hưởng đến giá cả của sản phẩm và dịch vụ, xã hội đại diện là người tiêu thụ không bao giờ muốn giá cả sinh hoạt gia tăng. Họ tạo sức ép buộc một số công ty không được tăng lương, phải theo mức lương mà các công ty khác đang áp dụng.

- Nền kinh tế: Tình trạng nền kinh tế quốc dân tăng trưởng hay suy thoái tác động trực tiếp tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, qua đó ảnh hưởng tới công tác đãi ngộ tài chính của doanh nghiệp. Khi nền kinh tế suy thoái thì hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp cũng không được thuận lợi, các nhà quản trị sẽ tập trung mọi nguồn lực cũng như tâm trí vào việc làm sao đưa công ty qua được thời kỳ khó khăn. Họ không thể đầu tư, chú ý nhiều đến công tác đãi ngộ nhân sự vì khi đó ngay cả việc trả lương cho người lao động cũng khó. Ngược lại khi nền kinh tế phát triển sẽ là môi trường tốt cho doanh nghiệp kinh doanh và phát triển mạnh mẽ. Khi đó doanh nghiệp có đầy đủ điều kiện nguồn lực đầu tư chú trọng tới công tác đãi ngộ nhân sự.

- Luật pháp: Pháp luật cũng có những quy định cụ thể để bảo vệ quyền lợi người lao động như thời gian làm việc, thời gian nghỉ ngơi, các chính sách bảo hộ người lao

động, quy định về mức lương tối thiểu, các biện pháp đảm bảo an toàn lao động, mức độ độc hại trong môi trường làm việc, chế độ phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi, bảo hiểm xã hội cho người lao động. Các doanh nghiệp khi xây dựng chính sách đãi ngộ phải tuân thủ các quy định này, nếu vi phạm sẽ chịu trách nhiệm trước pháp luật.

Bản thân nhân viên: Bản thân nhân viên rất tác động đến việc trả lương. Mức lương bổng và phúc lợi tùy thuộc vào sự hoàn thành công tác của nhân viên, tùy thuộc vào mức thâm niên, kinh nghiệm, sự trung thành, tiềm năng, và kể cả ảnh hưởng chính trị. Cụ thể nó bao gồm các yếu tố sau đây:

- Mức hoàn thành công việc: Nhân viên có trình độ năng lực cao sẽ được hưởng đãi ngộ cao hơn người có trình độ năng lực thấp. Người có thành tích làm việc tốt sẽ được hưởng đãi ngộ cao hơn người có thành tích làm việc bình thường hay không có thành tích làm việc.

- Thâm niên và kinh nghiệm: Trước đây thâm niên là mấu chốt của mọi vấn đề về lương bổng, đãi ngộ, thăng chức... Hiện nay quan điểm này đang dần thay đổi, thâm niên chỉ là một trong những yếu tố để đề bạt, thăng thưởng... Kinh nghiệm cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến đãi ngộ. Hầu hết các công ty đều dựa vào yếu tố này để tuyển chọn nhân viên và xét đãi ngộ. Người có kinh nghiệm, thâm niên công tác lâu năm sẽ có đãi ngộ cao hơn người có ít hoặc không có kinh nghiệm, thâm niên làm việc. Người công tác lâu năm ngoài việc có bậc lương cao hơn họ còn được hưởng các khoản phụ cấp khác.

- Thành viên trung thành: Nhân viên trung thành, làm việc lâu năm tại công ty được hưởng đãi ngộ cao hơn, chủ yếu là hình thức phúc lợi. Thời gian được hưởng lương của họ sẽ dài hơn người khác.

- Tiềm năng của nhân viên: Những sinh viên trẻ tuổi mới tốt nghiệp ra trường tuy không có kinh nghiệm công tác nhưng vẫn trả được mức lương cao bởi họ có tiềm năng trở thành người tài trong tương lai. Nhà quản trị giỏi là người nhìn thấy tiềm năng của người khác và biết cách sử dụng, phát huy tiềm năng đó phục vụ cho mục đích của công ty.

Bản thân công việc: Bản thân công việc là một yếu tố chính quyết định và ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ. Các công ty chú trọng đến giá trị thực sự của từng

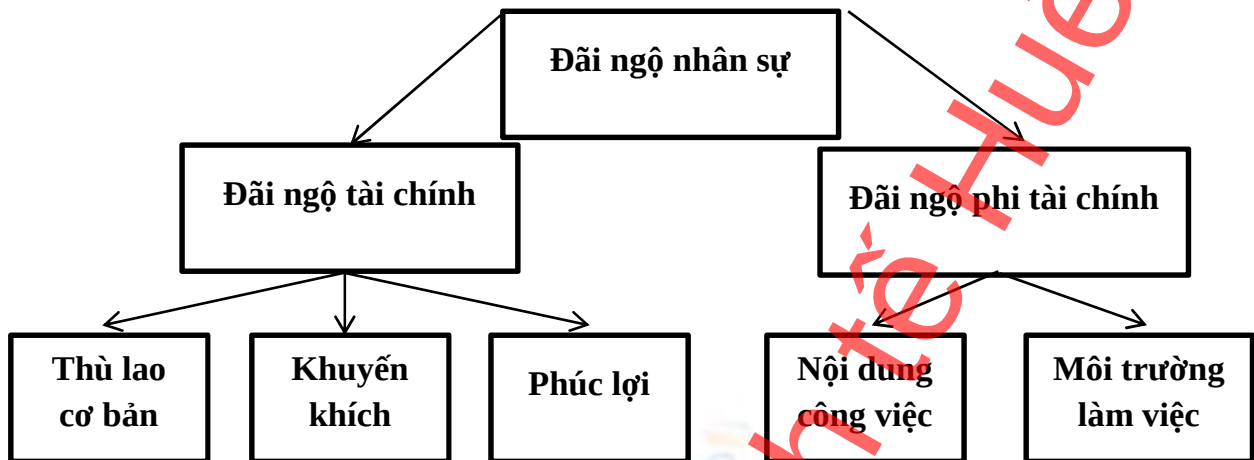
công việc cụ thể. Các kỹ thuật quản trị dùng để xác định giá trị của công việc gồm có bảng phân tách công việc, bảng mô tả công việc, và quan trọng nhất đó là đánh giá công việc.

- Điều kiện làm việc: Người lao động làm việc trong điều kiện khó khăn, độc hại, nguy hiểm thì được hưởng đãi ngộ cao hơn người làm việc trong điều kiện bình thường. Người làm việc tại những vùng xa xôi, hẻo lánh, thiếu thốn phương tiện trang thiết bị kỹ thuật thì được hưởng mức đãi ngộ cao hơn mức bình quân chung. Ngoài mức lương cao họ còn được hưởng những khoản phụ cấp khu vực, phụ cấp thu hút...

- Tính chất công việc: Với người lao động thì công việc là những hoạt động cần thiết mà họ được tổ chức giao cho và phải hoàn thành. Tính chất của các công việc khác nhau đòi hỏi những mức độ đãi ngộ tài chính khác nhau. Công việc có tính chất quan trọng thì được hưởng những đãi ngộ cao hơn những công việc khác. Công việc có tính chất nguy hiểm, độc hại: Cảnh sát, làm việc trong hầm mỏ, làm việc trong các nhà máy hóa chất gây độc hại... thì sẽ có đãi ngộ cao hơn những công việc không gây nguy hiểm, độc hại. Công việc có tính chất quốc gia, độc quyền: Nhà bác học, ngành hàng không, bưu điện... sẽ có đãi ngộ cao hơn những công việc bình thường.

- Yếu tố kỹ năng, trình độ và trách nhiệm mà công việc yêu cầu: Mỗi công việc đòi hỏi mỗi mức độ kỹ năng, trình độ chuyên môn và trách nhiệm khác nhau, vì vậy mà cũng có mức đãi ngộ khác nhau. Công việc đòi hỏi kỹ năng khéo léo, trình độ chuyên môn cao, tinh thần trách nhiệm đối với công việc cao thì được hưởng mức đãi ngộ cao hơn những công việc yêu cầu trình độ thấp, không cần kỹ năng khéo léo cũng có thể làm được. Công việc quản lý yêu cầu kỹ năng, trình độ, trách nhiệm cao hơn công việc lao động chân tay, vì vậy nhà quản lý được hưởng mức đãi ngộ tài chính cao hơn công nhân.

1.1.2. Nội dung của công tác đãi ngộ nhân sự trong công ty



Sơ đồ 1.1: Sơ đồ khái quát về các hình thức đãi ngộ nhân sự

1.1.2.1. Đãi ngộ tài chính

1.1.2.1.1. Khái niệm đãi ngộ tài chính

Là hình thức đãi ngộ được thực hiện bằng các công cụ tài chính thông qua: Tiền lương tiền thưởng trả cho người lao động. Điều này có ý nghĩa rất lớn giúp doanh nghiệp đạt được kết quả kinh doanh cao nhờ sự tích cực, sáng tạo, tận tụy và trung thành của người lao động đối với sự nghiệp kinh doanh của doanh nghiệp.

1.1.2.1.2. Các hình thức đãi ngộ tài chính

Thù lao cơ bản

Thù lao cơ bản là phần thù lao cố định mà người lao động nhận được một cách thường kì dưới dạng tiền lương (theo tuần, theo tháng) hay là tiền công theo giờ. Thù lao cơ bản được trả dựa trên cơ sở của loại công việc cụ thể, mức độ thực hiện công việc, trình độ và thâm niên của người lao động.

- Tiền công: là số tiền trả cho người lao động tùy thuộc vào số lượng thời gian làm việc thực tế (ngày, giờ), số lượng sản phẩm được sản xuất ra hay tùy thuộc vào khối lượng công việc được hoàn thành. Tiền công thường được trả cho công nhân sản xuất, các nhân viên bảo dưỡng máy móc thiết bị...

- Tiền lương: Là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm). Tiền lương thường được trả cho các cán bộ quản lý và các nhân viên chuyên môn kỹ thuật.

Ta có thể phân biệt thời gian làm việc thực tế của tiền lương là từ khi bắt đầu đến khi kết thúc hợp đồng lao động, còn thời gian làm việc thực tế của tiền công là từ khi bắt đầu công việc cho đến lúc kết thúc công việc. Như vậy, tiền lương thường được gắn với công việc ổn định, khoán được, trả cố định; còn tiền công thường được gắn với những vụ việc, với kết quả, chất lượng công việc cụ thể... Tuy nhiên trong thực tế, hai thuật ngữ này thường được dùng như nhau để chỉ phần thu lao cơ bản mà người lao động được nhận trong tổ chức.

Ngoài ra, chúng ta còn bắt gặp một số khái niệm liên quan đến tiền lương như: tiền lương cơ bản, tiền lương tối thiểu, tiền lương danh nghĩa, tiền lương thực tế...

Tiền lương tối thiểu làm mức tiền lương trả cho người lao động làm công việc đơn giản nhất trong xã hội, trong điều kiện và cường độ bình thường, chưa qua đào tạo nghề, đủ để tái xuất giản đơn sức lao động, đóng bảo hiểm tuổi già và nuôi con. Đây là mức lương do nhà nước quy định làm căn cứ trả lương cho người lao động (Bộ luật lao động, Chương 6, Điều 56). Có mức lương tối thiểu chung, lương tối thiểu vùng và lương tối thiểu ngành.

Tiền lương danh nghĩa là lương trả cho người lao động dưới hình thức tiền tệ và được ghi trên hợp đồng. Nhưng cùng một số tiền như nhau sẽ mua được một khối lượng hàng hóa dịch vụ khác nhau ở các vùng khác nhau. Khái niệm tiền lương thực tế được dùng để xác định số lượng hàng hóa dịch vụ người lao động thông qua tiền lương danh nghĩa.

➤ Tiến trình thiết lập và quản trị hệ thống lương bổng bao gồm các bước sau đây:

Bước 1: Đánh giá công việc.

Bước 2: Thiết lập mức lương của công ty. Muốn thiết lập mức lương một cách khoa học, nhà quản trị phải tiến hành khảo sát lương bổng, tham khảo và điều chỉnh theo mức lương thịnh hành trong xã hội. Công ty có thể áp dụng chiến lược lương giống mức lương đang thịnh hành trong cùng một ngành, hoặc áp dụng chiến lược lương bổng cao hơn hoặc thấp hơn.

Bước 3: Ấn định các loại phụ cấp. Sau khi thiết lập mức lương, công ty cần phải ấn định các loại phụ cấp hợp lí.

Bước 4: Duy trì và quản trị hệ thống lương bổng. Muốn duy trì và quản trị hệ thống lương bổng công ty cần phải cập nhật hóa cơ cấu lương, phải có một cơ cấu lương bổng cố định nhưng uyển chuyển và giải quyết các khiếu nại một cách khách quan và khoa học.

Bước 5: Điều chỉnh mức lương theo định kì. Công ty cần phải điều chỉnh mức lương theo định kì, theo mức độ kinh doanh của công ty, theo mức thăng trầm của xu hướng kinh tế. Công ty cần phải kịp thời điều chỉnh theo mức lương đang thịnh hành trong xã hội, điều chỉnh theo chi phí sinh hoạt và điều chỉnh theo khả năng chi trả của công ty.

➤ Các hình thức trả lương:

- **Hình thức trả lương theo thời gian:**

Lương theo thời gian là việc tính trả lương cho nhân viên theo thời gian làm việc, có thể theo tháng, theo ngày, theo giờ.

Thực tế trong các doanh nghiệp vẫn tồn tại 2 cách trả lương như sau:

Hình thức 1:

$$\text{Lương tháng} = \frac{\text{Lương} + \text{Phụ cấp (nếu có)}}{\text{Ngày công chuẩn của tháng} * \text{số ngày làm việc thực tế}}$$

Theo cách này lương tháng thường là con số cố định, chỉ giảm xuống khi người lao động nghỉ không lương. Với hình thức người lao động không hề bằng khoán về mức thu nhập của mình trong mỗi tháng, bởi số tiền trừ cho mỗi ngày công không lương là cố định, nghỉ bao nhiêu ngày thì họ trừ bấy nhiêu tiền. Trong trường hợp không có biến động về lương và ngược lại tháng nào đi làm đầy đủ theo quy định thì được hưởng đủ mức tiền lương.

Hình thức 2:

$$\text{Lương tháng} = \frac{\text{Lương} + \text{Phụ cấp (nếu có)}}{26 * \text{số ngày làm việc thực tế}}$$

Theo cách này lương tháng không còn là con số cố định vì ngày công chuẩn hằng tháng khác nhau, vì có tháng 28 – 30 – 31 ngày → có tháng công chuẩn 24 – 26 – 27. Với hình thức trả lương này khi nghỉ không hưởng lương người lao động nên cân nhắc