

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**



ISO 9001:2015

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Vũ Thị Hoa

Giảng viên hướng dẫn : TS.Nguyễn Thị Hoàng Đan

HẢI PHÒNG - 2019

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

**GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHẾ ĐỘ ĐÃI NGỘ TẠI CÔNG TY
LƯỚI ĐIỆN CAO THỂ MIỀN BẮC- CHI NHÁNH LƯỚI ĐIỆN
CAO THỂ HẢI PHÒNG**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH : QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

Sinh viên : Vũ Thị Hoa

Giảng viên hướng dẫn : TS.Nguyễn Thị Hoàng Đan

HẢI PHÒNG – 2019

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Vũ Thị Hoa

Mã SV: 1412402073

Lớp: QT1801N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: *Giải pháp hoàn thiện chế độ đãi ngộ tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng*

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).

Chương 1: Lý luận chung về quản trị nhân lực và chế độ đãi ngộ nhân sự (Nêu ra cơ sở lý luận giúp người đọc hiểu được kiến thức chung về công tác quản lý và chế độ đãi ngộ nhân sự).

Chương 2: Phân tích thực trạng chế độ đãi ngộ tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng (Giới thiệu khái quát về Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng và nghiên cứu thực trạng về chế độ đãi ngộ tại Công ty này).

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện chế độ đãi ngộ tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng (Dựa vào cơ sở lý luận và thực tiễn để đưa ra một số giải pháp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả chế độ đãi ngộ nhân sự tại công ty).

2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.

- Kết quả thực hiện chỉ tiêu SXKD và kết quả hoạt động tài chính năm 2017 của doanh nghiệp.

- Sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

- Đặc điểm lao động, biến động nhân sự, hiệu quả của chế độ đãi ngộ tại doanh nghiệp.

- Phương pháp tính lương, thưởng, phụ cấp trong Công ty.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty lưới điện cao thế miền Bắc-Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng

Địa chỉ: Số 9 Trần Hưng Đạo, phường Hoàng Văn Thụ, quận Hồng Bàng, TP.Hải Phòng

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Nguyễn Thị Hoàng Đan

Học hàm, học vị: Tiến sĩ

Cơ quan công tác: Đại học Dân lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: *Giải pháp hoàn thiện chế độ đãi ngộ tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng*

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 15 tháng 10 năm 2018.

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 05 tháng 01 năm 2019.

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Vũ Thị Hoa

Nguyễn Thị Hoàng Đan

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2019

Hiệu trưởng

GS.TS.NGŨT Trần Hữu Nghị

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

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

Họ và tên giảng viên:

Đơn vị công tác:

Họ và tên sinh viên: Chuyên ngành:

Đề tài tốt nghiệp:

.....

Nội dung hướng dẫn:

.....

1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp

.....

.....

.....

.....

2. Đánh giá chất lượng của đồ án/khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)

.....

.....

.....

3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ Không được bảo vệ Điểm hướng dẫn

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm

Giảng viên hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài.....	2
2.1. Mục tiêu chung.....	2
2.2. Mục tiêu cụ thể.....	2
3. Đối tượng, phạm vi, phương pháp nghiên cứu của luận văn	3
3.1. Đối tượng nghiên cứu	3
3.2. Phạm vi nghiên cứu	3
3.3. Phương pháp nghiên cứu.....	3
4. Kết cấu khóa luận.....	5
CHƯƠNG 1.LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC VÀ CHẾ ĐỘ ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ	6
1.1. Tổng quan về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp	6
1.1.1. Khái niệm quản trị nhân lực	6
1.1.2. Vai trò của quản trị nhân lực.....	7
1.1.3. Nội dung của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp	7
1.2. Chế độ đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp.....	10
1.2.1. Khái niệm chế độ đãi ngộ nhân sự	10
1.2.2. Mục tiêu của chế độ đãi ngộ nhân sự.....	11
1.2.3. Các hình thức đãi ngộ trong doanh nghiệp.....	13
1.2.3.1. Các đãi ngộ tài chính trong chế độ đãi ngộ nhân sự của doanh nghiệp....	14
1.2.3.2. Các đãi ngộ phi tài chính trong chế độ đãi ngộ nhân sự của doanh nghiệp.....	24
1.2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ nhân sự của doanh nghiệp	26
1.2.4.1. Môi trường bên ngoài doanh nghiệp	27
1.2.4.2. Môi trường bên trong doanh nghiệp.....	28
1.2.4.3. Công việc tại doanh nghiệp	29
1.2.4.4. Cá nhân người lao động	30
1.3. Bài học kinh nghiệm.....	31

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CHẾ ĐỘ ĐÃI NGỘ TẠI CÔNG TY LƯỚI ĐIỆN CAO THẾ MIỀN BẮC- CHI NHÁNH LƯỚI ĐIỆN CAO THẾ HẢI PHÒNG	37
2.1. Tổng quan về Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng	37
<i>2.1.1. Giới thiệu chung</i>	<i>37</i>
<i>2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển</i>	<i>37</i>
<i>2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của công ty</i>	<i>41</i>
<i>2.1.4. Cơ cấu tổ chức của Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng</i>	<i>42</i>
<i>2.1.5. Tình hình hoạt động của Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng</i>	<i>46</i>
<i>2.1.6. Khái quát về tình hình nhân sự và một số chính sách về nhân sự của Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng</i>	<i>47</i>
2.2. Thực trạng chế độ đãi ngộ tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng	51
<i>2.2.1. Các chính sách đãi ngộ tài chính được áp dụng tại công ty</i>	<i>51</i>
<i>2.2.1.1. Tiền lương</i>	<i>51</i>
<i>2.2.1.2. Tiền thưởng</i>	<i>58</i>
<i>2.2.1.3. Phụ cấp</i>	<i>61</i>
<i>2.2.1.4. Phúc lợi</i>	<i>64</i>
<i>2.2.2. Các chính sách phi tài chính được áp dụng tại công ty</i>	<i>65</i>
<i>2.2.2.1. Môi trường làm việc tại công ty</i>	<i>65</i>
<i>2.2.2.2. Bản thân công việc</i>	<i>67</i>
<i>2.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ nhân sự tại công ty</i>	<i>68</i>
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHẾ ĐỘ ĐÃI NGỘ TẠI CÔNG TY LƯỚI ĐIỆN CAO THẾ MIỀN BẮC- CHI NHÁNH LƯỚI ĐIỆN CAO THẾ HẢI PHÒNG	73
3.1. Phương hướng phát triển nhân sự tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng	73
<i>3.1.1. Phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2016- 2020</i>	<i>73</i>
<i>3.1.2. Kế hoạch phát triển nhân sự của Công ty trong giai đoạn 2016- 2020</i>	<i>75</i>

3.2. Một số đề xuất nhằm hoàn thiện chế độ đãi ngộ tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng	76
3.2.1. Các giải pháp hoàn thiện công cụ tài chính	76
3.2.2. Các giải pháp hoàn thiện công cụ phi tài chính	80
3.2.3. Một số giải pháp chung khác	84
KẾT LUẬN	86
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	89

MỤC LỤC BIỂU ĐỒ - SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Các hình thức đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp	14
Sơ đồ 1.2: Các yếu tố ảnh hưởng đến đãi ngộ nhân sự.....	27
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức của Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng	43
Sơ đồ 3.2: Trình tự thực hiện phương pháp mức thang điểm	77
Sơ đồ 3.3: Trình tự thực hiện phương pháp so sánh cặp.....	78
Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo độ tuổi năm 2017.....	49

MỤC LỤC BẢNG

Bảng 2.1: Kết quả thực hiện chỉ tiêu SXKD năm 2017	46
Bảng 2.2: Kết quả hoạt động tài chính năm 2017.....	47
Bảng 2.3: Tình hình nhân sự tại Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng qua các năm từ 2015- 2018	48
Bảng 2.4: Cơ cấu nhân sự theo trình độ theo các năm 2015- 2017.....	49
Bảng 2.5: Hệ số phụ cấp thu hút nội bộ các khu vực của Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng.....	64
Bảng 2.6: Đánh giá của nhân viên về các yếu tố ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ tại Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng	69

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành tốt kế hoạch báo cáo thực tập vừa qua cũng như khóa luận tốt nghiệp này, tôi đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ và góp ý nhiệt tình của quý thầy cô trường Đại học Dân lập Hải Phòng cũng như ban lãnh đạo Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng. Với tình cảm chân thành của mình, cho phép tôi được bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến tất cả các cá nhân và cơ quan đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi.

Trước hết tôi xin chân thành cảm ơn các thầy giáo, cô giáo khoa Quản trị kinh doanh trường Đại học Dân lập Hải Phòng cùng với sự quan tâm, dạy dỗ, chỉ bảo tận tình, chu đáo, đến nay tôi đã có thể hoàn thành khóa luận tốt nghiệp của mình. Đặc biệt tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới Tiến sĩ Nguyễn Thị Hoàng Đan đã dành nhiều thời gian, tâm huyết để hướng dẫn tôi hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này.

Đồng thời tôi xin cảm ơn quý anh, chị và Ban lãnh đạo Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng đã tạo điều kiện đầy đủ và trực tiếp giúp đỡ tôi giải đáp mọi thắc mắc trong suốt quá trình tôi được thực tập thực tế tại Công ty, làm cơ sở cho tôi hoàn thành luận văn.

Cuối cùng tôi muốn gửi lời cảm ơn đến gia đình, tất cả bạn bè và người thân, những người luôn chia sẻ, động viên và tạo động lực cho tôi để hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình.

Với điều kiện thời gian cũng như năng lực còn hạn chế, mặc dù đã rất cố gắng, tuy nhiên bài luận của tôi không thể tránh khỏi những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được sự chỉ bảo, đóng góp ý kiến của các thầy cô để có điều kiện bổ sung, hoàn thiện luận văn đồng thời nâng cao ý thức của mình, phục vụ tốt hơn cho công tác thực tế sau này.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp với đề tài: ***“Giải pháp hoàn thiện chế độ đãi ngộ tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng”*** là do tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan và không hề sao chép của bất kì tổ chức, cá nhân nào. Mọi thông tin, số liệu, bảng biểu và kết quả nghiên cứu trong luận văn do tôi trực tiếp thu thập dưới sự đồng ý của Ban Giám Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng là hoàn toàn trung thực.

Để hoàn thành bài luận văn này, những nguồn tài liệu tham khảo được tôi trích dẫn đầy đủ, ngoài ra tôi không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Sinh viên

Vũ Thị Hoa

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TNHH MTV : Trách nhiệm hữu hạn một thành viên

QTNNL : Quản trị nguồn nhân lực

SXKD : Sản xuất kinh doanh

CBCNV : Cán bộ công nhân viên

Tr. : Trang

PGĐ : Phó Giám Đốc

XNK : Xuất nhập khẩu

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ông Matsushita Konosuk – Người sáng lập ra phương thức kinh doanh kiểu Nhật nói “Tài sản quý nhất của các doanh nghiệp chính là con người”. Chủ tịch tập đoàn IBM- ông Thomas J.Watson Jr cũng nói “Luôn đặt con người ở vị trí số một và tôn trọng nhân viên chính là chìa khóa thành công của các nhà quản lý”. Trong mọi thời đại, trên mọi lĩnh vực, trong cả hai phương thức kinh doanh điển hình phương Đông và phương Tây, con người luôn là nhân tố quan trọng nhất, quyết định mọi sự thành công và thất bại của doanh nghiệp. Doanh nghiệp được coi như là một xã hội thu nhỏ và con người là nguồn lực quan trọng nhất, quý giá nhất. Không một hoạt động nào của doanh nghiệp mang lại hiệu quả nếu không thực hiện tốt công tác quản trị nhân lực- quản trị nguồn lực con người của doanh nghiệp. Cho nên thành công của mỗi doanh nghiệp không thể tách rời công tác quản trị nhân lực.

Trong mọi thời đại, con người là nguồn lực chủ yếu để thực hiện các chiến lược củng cố và phát triển kinh tế quốc gia. Để nâng cao hiệu quả lao động thì hoạt động đãi ngộ và đánh giá thành tích cán bộ công nhân viên trong bất cứ tổ chức nào cũng đóng vai trò hết sức quan trọng. Đặc biệt trong khu vực kinh tế nhà nước và khu vực công, tình trạng đãi ngộ nhân sự không được chú trọng dẫn đến thái độ làm việc không có trách nhiệm đang diễn ra vô cùng nhức nhối. Các doanh nghiệp nhà nước luôn trong tình trạng làm việc với bộ máy chậm chạp, già cỗi. Kinh tế nhà nước tuy đạt được những thành tựu không thể phủ nhận trong quá trình cải cách nhà nước nhưng vẫn bộc lộ những yếu kém trong công tác quản lý. Vấn đề trong chế độ đãi ngộ như lương thưởng chưa được quan tâm đúng mức. Đãi ngộ mà cụ thể là chế độ lương thưởng luôn được ví như đòn bẩy thúc đẩy người lao động tích cực làm việc. Thêm vào đó là môi trường làm việc và sự quan tâm, hiểu biết về người lao động còn nhiều bất cập nên không thể có những người lao động làm việc có chất lượng, có tâm huyết cho doanh nghiệp.

Hiện tại, vấn đề này đã gây nhiều khó khăn cho hoạt động của doanh nghiệp. Tương lai nếu không có biện pháp giải quyết vấn đề thì sẽ gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Trên toàn thế giới nói chung cũng như ở Việt Nam nói riêng đã có rất nhiều đề tài nghiên cứu khác nhau về vấn đề chế độ đãi ngộ nhân sự đối với doanh nghiệp. Vì vậy, đây không phải là một đề tài mới thế nhưng nó vẫn là một vấn đề mà mọi doanh nghiệp quan tâm. Tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng đến nay vẫn chưa có một nghiên cứu cụ thể nào về vấn đề đãi ngộ nhân sự.

Từ những lý do trên và nhận thấy tầm quan trọng của chế độ đãi ngộ trong doanh nghiệp nên tôi đã đi sâu tìm hiểu đề tài ***“Giải pháp hoàn thiện chế độ đãi ngộ tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng”***.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

2.1. Mục tiêu chung

Làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn vấn đề quản lý và sử dụng nhân sự

Hiểu được sự cần thiết, ý nghĩa, vai trò của công tác quản trị nhân sự nói chung cũng như công tác đãi ngộ nhân sự nói riêng.

2.2. Mục tiêu cụ thể

Trên cơ sở nghiên cứu những lý luận cơ bản và phân tích thực trạng chế độ đãi ngộ tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng để thấy rõ những thành tích, ưu điểm và những mặt còn hạn chế trong công tác này của Công ty.

Tìm ra nguyên nhân của những tồn tại, đề xuất một số biện pháp nâng cao hơn nữa hiệu quả của chế độ đãi ngộ tại Công ty.

3. Đối tượng, phạm vi, phương pháp nghiên cứu của luận văn

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu những vấn đề liên quan đến chế độ đãi ngộ và hiệu quả của công tác này tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: Mọi số liệu sử dụng trong đề tài của luận văn được tiến hành nghiên cứu tại các phòng ban trong Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng

Phạm vi thời gian: Đề tài được nghiên cứu và nghiệm thu trong 6 tuần thực tập tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng từ ngày 20/08/2018 đến ngày 24/09/2018.

3.3. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp điều tra thống kê: Để đánh giá thực trạng về chế độ đãi ngộ tại Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng, tôi thu thập các thông tin về công tác đãi ngộ của công ty trong năm 2017. Bên cạnh đó, tôi tiến hành chọn mẫu điều tra phỏng vấn người lao động tại các bộ phận khác nhau để có thể hiểu được phần nào những ý kiến, tâm tư nguyện vọng của CBCNV. Từ đó, tôi có thể hoàn thành bài Luận văn của mình một cách khách quan hơn. Cụ thể, tôi điều tra 100 mẫu phiếu (65 phiếu lao động trực tiếp và 35 phiếu lao động gián tiếp) tại các bộ phận phòng Hành chính- Tổ chức, phòng Kỹ thuật, trung tâm điều độ, phòng vật tư XNK, ...Mẫu phiếu hỗ trợ cho phương pháp này như sau:

PHIẾU ĐÁNH GIÁ

Họ và tên: Ngày sinh:

Chức vụ :

Số năm công tác tại Công ty lưới điện cao thế- Chi nhánh lưới điện cao thế

Hải Phòng:

Để đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố sau tới chế độ đãi ngộ của Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng, Anh/ Chị vui lòng điền dấu **X** vào các ô trống thích hợp trong bảng dưới đây

LƯU Ý: - MĐ1: Không quan trọng

- MĐ2: Không quan trọng lắm

- MĐ3: Khá quan trọng

- MĐ4: Quan trọng

- MĐ5: Rất quan trọng

STT	Yếu tố ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ	Đánh giá của Nhân viên				
		MĐ1	MĐ2	MĐ3	MĐ4	MĐ5
1. Môi trường bên ngoài	<ul style="list-style-type: none"> - Thị trường lao động - Công đoàn - Xã hội - Nền kinh tế - Luật pháp 					
2. Môi trường bên trong	<ul style="list-style-type: none"> - Chính sách - Cơ cấu tổ chức - Văn hoá doanh nghiệp - Khả năng chi trả 					
3. Bản thân lao động	<ul style="list-style-type: none"> - Mức độ hoàn thành - Thâm niên - Kinh nghiệm - Tiềm năng của nhân viên 					
4.	Đánh giá công việc					

Ý kiến khác (nếu có):.....

Người đánh giá
(Ký và ghi rõ họ tên)

- Phương pháp chuyên gia: Thực chất đây là phương pháp sử dụng trí tuệ, khai thác ý kiến đánh giá của các chuyên gia có trình độ về vấn đề quản trị nhân sự như ý kiến của các giảng viên có chuyên môn, đó chính là giảng viên Nguyễn Thị Hoàng Đan trường Đại học Dân lập Hải Phòng, và những nhà quản lý nhân sự tại doanh nghiệp như cô Lê Thị Hát- Phó giám đốc Công ty, cô Vũ Thị Yên- Trưởng phòng Tổ chức và nhân sự để xem xét, nhận định về vấn đề đãi ngộ đối với người lao động tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng, từ đó nhằm tìm ra giải pháp tối ưu cho công tác đãi ngộ đối với người lao động tại công ty nói riêng và tại doanh nghiệp nói chung. Theo tôi, phương pháp chuyên gia rất cần thiết cho người nghiên cứu không chỉ trong quá trình nghiên cứu mà còn cả trong quá trình nghiệm thu, đánh giá kết quả, hoặc thậm chí cả trong quá trình đề xuất giả thuyết nghiên cứu, lựa chọn phương pháp nghiên cứu, củng cố các luận cứ.....

- Phương pháp quan sát, phân tích, so sánh, tổng hợp: thông tin điều tra thu thập được chúng tôi sẽ tiến hành phân tích, đánh giá so sánh theo trình tự thời gian và so sánh đánh giá với các doanh nghiệp khác có cùng phương thức hoạt động. Đồng thời, phân tích từng mặt của sự kiện, tìm ra nguyên nhân, tìm hiểu diễn biến sự kiện theo trình tự lịch sử thời gian. Hơn nữa chúng tôi cũng tiến hành xem xét các nghiên cứu liên quan để tổng hợp lại vấn đề nghiên cứu.

4. Kết cấu khóa luận

Khóa luận được chia làm ba phần:

Chương 1: Lý luận chung về quản trị nguồn nhân lực và chế độ đãi ngộ nhân sự

Chương 2: Thực trạng chế độ đãi ngộ tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng

Chương 3: Giải pháp nhằm hoàn thiện chế độ đãi ngộ tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng.

CHƯƠNG 1

LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC VÀ CHẾ ĐỘ ĐÁI NGỘ NHÂN SỰ

1.1. Tổng quan về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm quản trị nhân lực

Hiện nay, trên thế giới có nhiều ý kiến, học thuyết định nghĩa về quản trị nguồn nhân lực khác nhau. Các định nghĩa đưa ra đều dựa trên những tư tưởng, cách tiếp cận khác nhau của tác giả.

Quản trị là tổng hợp các hoạt động có ý thức nhằm thực hiện các mục đích và mục tiêu của tổ chức thông qua các nỗ lực của cá nhân. Quản trị gồm các hoạt động: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Nguồn nhân lực là yếu tố con người trong một tổ chức, là những khả năng, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm của mỗi con người.

Do đó, Quản Trị Nguồn Nhân Lực (QTNNL) là chức năng tổ chức gồm các hoạt động nhằm giúp cho doanh nghiệp giải quyết một cách hiệu quả mối quan hệ với các cán bộ, nhân viên của mình trong các giai đoạn khác nhau của quá trình tuyển dụng. QTNNL bao gồm các hoạt động được thiết kế để cung cấp và điều phối các nguồn lực con người của một tổ chức (Noe Hollenbeck, Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage, 2003). Bên cạnh đó, ở Việt Nam, khái niệm QTNNL được hiểu là “hệ thống các chính sách hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên” (Trần Kim Dung, Quản Trị Nguồn Nhân Lực, 2001, tr.4). QTNNL còn được định nghĩa là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng (Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điền, Quản Trị Nhân lực, 2014, tr.8)

Nhìn chung, QTNNL là hoạt động quan trọng trong quản lý doanh nghiệp. Đó là hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu chung của doanh nghiệp đồng thời thực hiện các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân.

1.1.2. Vai trò của quản trị nhân lực

Nhiệm vụ cơ bản của tổ chức là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu của tổ chức đó. QTNNL còn nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết để tổ chức hoạt động có hiệu quả. Thực chất của QTNNL là công tác quản lý con người trong phạm vi nội bộ của tổ chức, là sự đối xử của tổ chức với người lao động.

QTNNL có ba nhóm vai trò chính là:

Nhóm hoạt động chức năng thu hút nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động đảm bảo cho tổ chức có đủ nhân viên về số lượng cũng như chất lượng. Muốn vậy, tổ chức phải tiến hành: lập kế hoạch, tìm kiếm và tuyển chọn nhân lực. Chức năng này được thể hiện thông qua các hoạt động tuyển mộ, tuyển chọn người lao động mới phù hợp với doanh nghiệp.

Nhóm hoạt động chức năng phát triển nguồn nhân lực nhằm chuẩn bị cho tổ chức có thể thích ứng với những biến động của môi trường thông qua việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong tổ chức có các kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc được giao. Nhóm hoạt động này bao gồm hoạt động lập kế hoạch nghề nghiệp và hoạt động đào tạo, huấn luyện nguồn nhân lực. Đây là nhóm chức năng cần được thực hiện thường xuyên và có định hướng lâu dài cho người lao động tự nâng cao bản thân trong vấn đề kiến thức và kỹ năng.

Nhóm hoạt động chức năng duy trì nguồn nhân lực chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức. Nhóm hoạt động này bao gồm ba hoạt động là đãi ngộ nguồn nhân lực, đánh giá kết quả công việc (đánh giá nhân sự), đảm bảo an toàn và sức khỏe nguồn nhân lực. Đây là nhóm chức năng thể hiện sự quan tâm, sự đối xử của doanh nghiệp đến người lao động một cách rõ nét nhất và là một tiêu chí quan trọng để giữ chân người lao động cũng như thu hút người lao động.

Qua ba nhóm chức năng trên có thể dễ dàng nhận thấy hệ thống đãi ngộ có vai trò quan trọng trong quản trị nhân lực.

1.1.3. Nội dung của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

Doanh nghiệp là một hệ thống phức tạp mà trong đó mỗi bộ phận và cá nhân là các phân hệ và các phần tử có quan hệ chặt chẽ và mật thiết với nhau để

thực hiện những mục đích, mục tiêu chung của nó. Chỉ một phần tử nào đó hoạt động không hiệu quả và xảy ra sai sót thì cả doanh nghiệp đó sẽ bị ảnh hưởng.

Trong doanh nghiệp, quản trị là hoạt động thực hiện bốn chức năng cơ bản: chức năng hoạch định, chức năng tổ chức, chức năng lãnh đạo và chức năng kiểm tra, kiểm soát. Các hoạt động chủ yếu của quản trị nhân lực cũng dựa trên những chức năng trên của quản trị và ba nhóm chức năng chủ yếu của nguồn nhân lực như tôi đã trình bày ở trên. Đó là các nội dung cơ bản như sau:

Thứ nhất, *hoạch định nguồn nhân lực*: hoạch định nguồn nhân lực là quá trình đánh giá nhu cầu của tổ chức và nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu chiến lược và các kế hoạch của tổ chức và xây dựng các giải pháp nhằm đáp ứng nhu cầu đó (Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điền, Quản Trị Nhân Lực, 2014, tr.10). Hoạch định nhân lực giúp tổ chức xác định rõ khoảng cách giữa hiện tại và định hướng tương lai về nhu cầu nhân lực của tổ chức, chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực. Đồng thời hoạch định nhân lực giúp tổ chức thấy rõ những hạn chế và cơ hội của nguồn tài sản nhân lực mà tổ chức hiện có.

Thứ hai, *phân tích và thiết kế công việc*: đây là quá trình xác định, xem xét, khảo sát những nhiệm vụ và những hành vi liên quan đến một công việc cụ thể. Phân tích và thiết kế công việc thường được sử dụng để xây dựng chức năng nhiệm vụ và yêu cầu về trình độ kỹ thuật của công việc làm cơ sở cho công tác tuyển mộ tuyển chọn, đào tạo, đánh giá thù lao,.. Doanh nghiệp sẽ dựa trên những phân tích công việc đưa ra bản mô tả công việc để lựa chọn người lao động phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp. Đây là quá trình tuyển chọn những người lao động phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp. Người lãnh đạo sẽ đưa ra quyết định tuyển chọn để có người phù hợp với yêu cầu công việc.

Thứ ba, *đánh giá thực hiện công việc* là quá trình dựa trên những tiêu chí, chỉ tiêu, yêu cầu có sẵn để đưa ra những quyết định, nhận xét về hiệu quả công việc mà người lao động đạt được. Đánh giá thực hiện công việc nêu rõ những kết quả mà người lao động đạt được trong quá trình là việc trong tổ chức. Đánh giá nhân lực phải dựa vào những căn cứ sau: mục đích, khối lượng, chất lượng công việc yêu cầu; kết quả phân tích công việc và bảng mô tả công việc; hệ thống tiêu chuẩn của người lao động; năng lực thực tế của người lao động.

Thứ tư, *đào tạo và phát triển nhân lực* nhằm nâng cao năng lực của nhân viên. đảm bảo cho nhân viên trong tổ chức có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên phát huy được tối đa năng lực cá nhân. Bên cạnh việc đào tạo mới các nhân viên cần có sự đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hay quy trình kỹ thuật, công nghệ đổi mới. Trong thị trường lao động cạnh tranh gay gắt như hiện nay, nhu cầu có được những người lao động có đủ kỹ năng đã vượt qua khả năng cung cấp thị trường. Do vậy, sự đào tạo không chỉ trang bị cho người lao động những kỹ năng nghề nghiệp mà còn chỉ ra sự cần thiết và sự đầu tư của doanh nghiệp vào người lao động. Đó là một phương pháp khích lệ, động viên giúp người lao động được khuyến khích và có động lực gắn bó với doanh nghiệp.

Thù lao lao động là một khoản mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ và tổ chức, cá nhân khác. Thông qua hệ thống thù lao và phúc lợi lao động để thúc đẩy người lao động làm việc hăng say, tận tình, có ý thức luôn là yếu tố quan trọng. Mặt khác, đây là biện pháp hữu hiệu để thu hút, duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp. Thù lao lao động luôn phải đảm bảo sự hợp lý và công bằng. Để thực hiện được điều đó thù lao lao động phải có tính hợp pháp, tính thỏa đáng, tính đảm bảo, có hiệu quả và hiệu suất nhất.

Quan hệ lao động và bảo vệ lao động: hoạt động tập thể luôn sản sinh ra những mối quan hệ xã hội giữa người với người, bên trong một doanh nghiệp cũng vậy. Trong một tổ chức, doanh nghiệp có hai nhóm quan hệ cấu thành mối quan hệ lao động cụ thể là: nhóm thứ nhất gồm các mối quan hệ giữa người với người trong quá trình lao động, đây là quan hệ hợp tác giữa những người lao động, giữa các tổ nhóm, các khâu trong một quy trình sản xuất; nhóm thứ hai gồm các quan hệ giữa người lao động và người liên quan trực tiếp đến quyền lợi và nghĩa vụ trong và sau quá trình lao động. Thông thường, quan hệ lao động chủ yếu gồm các quan hệ thuộc nhóm thứ hai và luật pháp về quan hệ lao động chỉ điều chỉnh các nội dung của nhóm thứ hai. Duy trì và phát triển mối quan hệ tốt đẹp vừa tạo ra bầu không khí tâm lý xã hội lành mạnh vừa giúp cho nhân viên thỏa mãn với công việc của mình.

QTNNL chính là thực hiện những chức năng cơ bản của quản trị. Trong QTNNL yếu tố được quan tâm nhất chính là yếu tố con người. Và hệ thống chế độ đãi ngộ người lao động là một nội dung quan trọng trong QTNNL.

1.2. Chế độ đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp

1.2.1. Khái niệm chế độ đãi ngộ nhân sự

Mỗi cá nhân là việc trong tổ chức đều có một động cơ riêng. Động cơ tạo ra những nhu cầu, mong muốn của con người và chi phối đến trạng thái tâm lý cũng như những hành động, hành vi của họ. Khi nhu cầu, mong muốn được thỏa mãn thì những tình cảm tích cực sẽ xuất hiện và tạo ra những hành động tích cực của chủ thể đó. Muốn người lao động làm việc với thái độ tích cực và đạt hiệu suất cao thì doanh nghiệp nhất thiết phải thấu hiểu và đáp ứng được nhu cầu của họ.

Để bộ máy doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả thì việc tuyển dụng, thu hút những người lao động có năng lực cao là yếu tố quan trọng hàng đầu. Vậy phải làm thế nào để có thể thu hút được những người lao động chất lượng cao về doanh nghiệp của mình, làm thế nào để người lao động trong doanh nghiệp luôn làm việc với hiệu suất cao nhất, làm thế nào để họ trung thành với doanh nghiệp, cống hiến hết mình cho doanh nghiệp? Câu trả lời là doanh nghiệp phải đáp ứng được nhu cầu cơ bản nhất của người lao động là vấn đề thù lao thỏa đáng. Nhưng trong điều kiện mức sống xã hội ngày càng cao như hiện nay, người lao động đòi hỏi những nhu cầu ở mức cao hơn như nhu cầu về an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện bản thân. Để khuyến khích được người lao động, doanh nghiệp cần tạo môi trường làm việc tốt, quan tâm, chăm sóc người lao động hơn nữa. Những yếu tố đó được gọi chung là chế độ đãi ngộ.

Hiện nay, có rất nhiều cách hiểu về chế độ đãi ngộ nhân sự. Trước hết, đãi ngộ là sự nhìn nhận và thừa nhận của doanh nghiệp về những nỗ lực của nhân viên. Đãi ngộ cũng có thể hiểu là quá trình bù đắp các hao phí lao động của người lao động cả về vật chất lẫn tinh thần thông qua các công cụ, đòn bẩy nhằm duy trì, củng cố phát triển lực lượng lao động cũng như nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động. Đây được coi là hình thức khen thưởng, động viên người lao động làm việc hiệu quả hơn. Nói chung, đãi ngộ là tất cả những khoản người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn lao

động giữa người lao động và doanh nghiệp. Đãi ngộ nhân sự là một quá trình ở đó thể hiện cả hai mặt kinh tế và xã hội nhằm thỏa mãn nhu cầu về vật chất và tinh thần của người lao động. Từ những khái niệm chung nói trên, tôi xin đưa ra khái niệm về đãi ngộ nhân sự: “Đãi ngộ nhân sự bao gồm tất cả các khoản bù đắp về vật chất và tinh thần mà người lao động được hưởng khi làm việc cho doanh nghiệp”

Đãi ngộ nhân sự là một công cụ quan trọng tạo động lực để kích thích người lao động làm việc, cống hiến hết mình cho doanh nghiệp. Do đó, chế độ đãi ngộ trong doanh nghiệp có vai trò hết sức quan trọng.

1.2.2. Mục tiêu của chế độ đãi ngộ nhân sự

Nhu cầu của người lao động trong doanh nghiệp rất đa dạng và phong phú. Khi nhu cầu ở cấp bậc thấp được đáp ứng thì sẽ nảy sinh nhu cầu ở cấp bậc cao hơn. Đãi ngộ nhân sự là một công cụ để thỏa mãn các nhu cầu đó, giúp nhà quản trị quản lý con người có hiệu quả tạo môi trường tốt nhất để người lao động làm việc và mang lại hiệu quả công việc cao. Trong bất kỳ doanh nghiệp nào, người lao động có trình độ cũng là rất cần thiết. Tuy nhiên, người có trình độ chuyên môn, tay nghề cao không đồng nghĩa với việc họ sẽ làm việc tận tụy, hết khả năng của mình để cống hiến cho doanh nghiệp. Vì vậy, để phát huy mọi khả năng, năng lực của cá nhân thì tăng cường hệ thống chế độ đãi ngộ nhân sự là cách giải quyết tốt nhất. Hệ thống đãi ngộ của một tổ chức muốn hoạt động có hiệu quả cần đảm bảo tốt các mục tiêu nhất định sau.

Trước hết là *tính hợp pháp*. Điều này có liên quan đến các quy định về mức lương tối thiểu, lương làm thêm giờ,.. Nhìn chung chính sách lương thưởng của doanh nghiệp phải tuân thủ các điều khoản của bộ luật Lao Động Việt Nam quy định.

Bên cạnh đó, *tính thỏa đáng* cũng là một trong những mục tiêu mà một hệ thống đãi ngộ hiệu quả cần đạt được. Điều này thể hiện ở chỗ hệ thống đãi ngộ phải đủ lớn để thu hút lao động chất lượng cao vào làm việc cho tổ chức và giữ chân họ ở lại với tổ chức vì sự hoàn thành công việc của họ có vai trò rất quan trọng giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu đã đề ra và phát triển tổ chức. Điều này cũng đồng nghĩa với việc đãi ngộ phải tương xứng với sức lao động mà người lao động đã bỏ ra. Công tác đãi ngộ nhân sự có ảnh hưởng lớn đến cá nhân người lao động. Đãi ngộ đúng đắn, kịp thời sẽ kích thích nhân tố tích cực,

sáng tạo trong người lao động và hạn chế nhân tố tiêu cực làm ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh.

Một hệ thống đãi ngộ cũng cần *có tác dụng kích thích*. Hệ thống đãi ngộ phải có tác động kích thích người lao động luôn nỗ lực hoàn thành tốt công việc và tạo động lực để khuyến khích họ cống hiến hơn nữa. Tính kích thích trong chế độ đãi ngộ có hai loại là kích thích vật chất và kích thích tinh thần. Kích thích vật chất là dùng đòn bẩy kinh tế như hệ thống tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, bảo hiểm,... mà 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 nhu cầu của người lao động như niềm vui trong công việc, có địa vị xã hội, được kính trọng, được giao tiếp, được khen thưởng.

Tính công bằng là một trong những mục tiêu quan trọng mà hệ thống đãi ngộ của bất cứ doanh nghiệp nào cũng cần đạt được. Nếu hệ thống đãi ngộ không công bằng sẽ triệt tiêu động lực lao động, gây ra sự bất bình và xung đột. Công bằng ở đây là công bằng với cả bên ngoài và bên trong nội bộ doanh nghiệp. “Công bằng đối với bên ngoài” nghĩa là mức lương tương tự hoặc bằng nhau khi so sánh lương của cùng một công việc trong tổ chức mình với các tổ chức khác trên cùng một địa bàn. “Công bằng bên trong nội bộ” nghĩa là các công việc khác nhau trong tổ chức phải được trả với mức lương khác nhau; các công việc giống nhau, có yêu cầu về mức độ phức tạp, trình độ lành nghề giống nhau thì phải nhận lương như nhau.

Tính đảm bảo về lương cũng rất cần thiết cho một hệ thống đãi ngộ. Đảm bảo ở đây nghĩa là người lao động cảm thấy thu nhập hàng tháng của họ được đảm bảo và có thể đoán trước được thu nhập của họ. Người lao động cần được cung cấp một mức lương phù hợp với sức lao động của họ và được đảm bảo duy trì bền vững, lâu dài. Họ có thể dễ dàng tính toán và ước lượng được mức lương mình có thể nhận được trong tháng để có những kế hoạch đảm bảo cuộc sống.

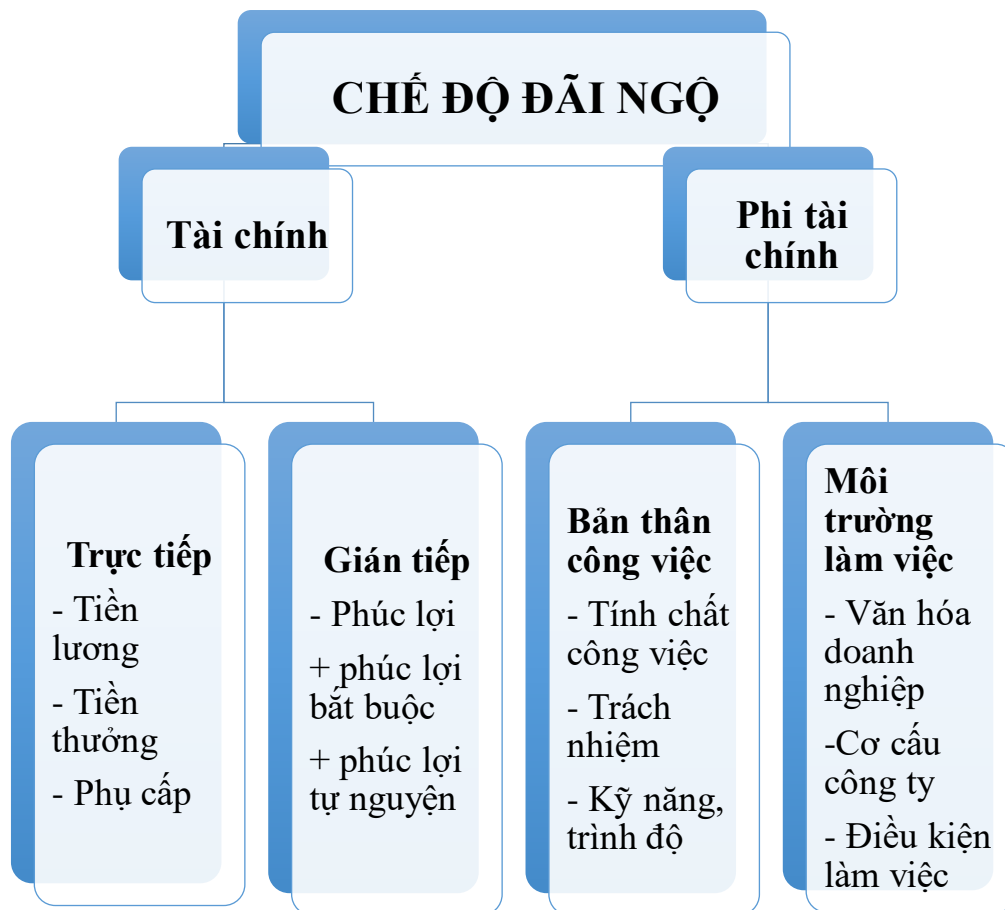
Giống như bất cứ một hệ thống nào, hệ thống đãi ngộ cũng cần có *tính hiệu quả và hiệu suất*. Điều này đòi hỏi tổ chức phải quản lý hệ thống đãi ngộ một cách có hiệu quả và phải có những nguồn tài chính để hỗ trợ cho hệ thống đó được tiếp tục thực hiện trong thời gian dài do việc tiến hành các chính sách đãi ngộ không phải dễ dàng.

Mỗi mục tiêu trên đều quan trọng trong việc xây dựng một hệ thống đãi ngộ hợp lý. Tuy nhiên, những mục tiêu đó không phải luôn đảm bảo được thực hiện cùng lúc và giữa những người sử dụng lao động thường bị buộc phải cân đối sự cạnh tranh giữa các mục đích đó. Nhưng một khi đã cân bằng được lợi ích của các mục tiêu trên, hệ thống đãi ngộ của doanh nghiệp sẽ có nhiều tác dụng như: duy trì sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường lao động, duy trì sự công bằng trong nội bộ doanh nghiệp, kết nối thành tích của nhân viên với mục tiêu của doanh nghiệp, kiểm soát được ngân sách, thu hút nhân viên mới, giảm thiểu tỷ lệ bỏ việc và chuyển công tác.

1.2.3. Các hình thức đãi ngộ trong doanh nghiệp

Đãi ngộ tài chính là một bộ phận quan trọng cấu tạo nên hệ thống chế độ đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp. Đãi ngộ tài chính là những kích thích bằng vật chất đối với người lao động. Kích thích vật chất này chính là nguồn động viên cơ bản nhất và quan trọng nhất đối với người lao động.

Đãi ngộ tài chính bao gồm tài chính trực tiếp và tài chính gián tiếp. Đãi ngộ tài chính trực tiếp bao gồm tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, tiền hoa hồng,.. Đãi ngộ tài chính gián tiếp bao gồm các khoản phúc lợi. Theo đó, đãi ngộ tài chính được hiểu là hình thức đãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính như tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi,... Đó là khoản tiền mà người sử dụng lao động phải trả cho người lao động bù đắp cho những cống hiến, năng lực của họ bỏ ra khi làm việc trong doanh nghiệp. Không chỉ là công cụ bù đắp hao phí lao động mà nó còn là công cụ quan trọng giúp người sử dụng lao động tạo động lực, khuyến khích người lao động. Đây là khoản tiền liên quan trực tiếp đến năng suất lao động cũng như hiệu quả lao động của nhân viên và chiếm tỷ trọng lớn trong thu nhập của họ. Đãi ngộ tài chính là biện pháp chiến lược lâu dài cho sự phát triển của doanh nghiệp.



Sơ đồ 1.1: Các hình thức đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp

1.2.3.1. Các đãi ngộ tài chính trong chế độ đãi ngộ nhân sự của doanh nghiệp

a, Tiền lương

-Đối với hàng triệu người lao động, lương là mối quan tâm hàng đầu của họ vì đây là nguồn thu nhập giúp họ duy trì và nâng cao mức sống của bản thân và gia đình. Khái niệm tiền lương được các nhà nghiên cứu định nghĩa rất cụ thể, rõ ràng. Về bản chất kinh tế thì tiền lương là giá cả của sức lao động, 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 (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, Quản trị nhân lực, 2014, tr.170). Bên cạnh đó, theo Tổ chức Lao Động Quốc tế (ILO): “Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập bất luận tên gọi hay cách tính thế nào, mà có thể biểu hiện bằng tiền hoặc được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, bằng pháp luật, pháp quy quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp

đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm” (Vũ Huy Từ, Quản lý nhân sự, tr.135). Ở Việt Nam, theo quan điểm cải cách tiền lương năm 1993 thì “tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường” .

Tiền lương có vai trò rất quan trọng không chỉ đối với người lao động mà còn ảnh hưởng tới cả doanh nghiệp và xã hội.

Đối với người lao động, tiền lương là động lực kích thích người lao động là việc có hiệu quả. Khi có một mức lương hợp lý, người lao động sẽ có điều kiện thỏa mãn những nhu cầu tinh thần ở cấp bậc cơ bản và cao cấp như trang trải chi tiêu trong gia đình, chi phí sinh hoạt, dịch vụ cần thiết. Đây thực sự là một công cụ có tác dụng kích thích tinh thần và ý thức làm việc của người lao động vì ảnh hưởng trực tiếp đến lợi ích của họ. Đặc biệt là ở Việt Nam, một nước đang phát triển với thu nhập bình quân đầu người chưa cao, tiền lương giúp người lao động nâng cao đời sống vật chất, tinh thần, tiến đến đời sống văn minh hiện đại. Tiền lương còn mang lại niềm tin cho người lao động đối với doanh nghiệp, công việc và nâng cao địa vị, uy tín trong gia đình và có vị thế trong xã hội. Mức tiền lương mà doanh nghiệp dành cho họ thể hiện sự ghi nhận của doanh nghiệp về những cố gắng, cống hiến của người lao động cho doanh nghiệp. Điều đó càng khiến người lao động yêu thích và tin tưởng vào doanh nghiệp.

Đối với doanh nghiệp, tiền lương góp phần không thể thiếu trong việc nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc kinh doanh. Để hoàn thành tốt công việc, không chỉ dựa vào năng lực của bản thân mà còn phụ thuộc vào nhu cầu và động cơ thúc đẩy cá nhân người lao động. Tiền lương là một cách giải quyết tốt nhất để khai thác động cơ cá nhân góp phần vào lợi ích chung của doanh nghiệp. Với những ý nghĩa về mặt vật chất, tiền lương giúp nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả làm việc, giảm thiểu những sai phạm trong công việc, tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Đối với xã hội, tiền lương giúp duy trì và phát triển nguồn lực cho xã hội, đáp ứng nhu cầu về sức lao động cho phát triển kinh tế xã hội, góp phần thực hiện chiến lược phát triển đất nước. Tiền lương cao hơn giúp cho người lao động

có sức mua cao hơn và điều đó làm tăng sự thịnh vượng của cộng đồng nhưng mặt khác có thể làm tăng giá cả và làm giảm mức sống của những người có thu nhập không theo kịp sức tăng của giá cả. Tiền lương cũng đóng góp một phần đáng kể vào thu nhập quốc dân thông qua con đường thuế thu nhập và làm tăng nguồn thu của chính phủ cũng như giúp chính phủ điều tiết được thu nhập giữa các tầng lớp cư dân trong xã hội. (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, Quản trị nhân lực, 2014, tr.170, 171)

-Hệ thống tiền lương cũng có những yêu cầu về việc trả lương cho người lao động như: hệ thống tiền lương phải tuân thủ theo những quy định đặt ra của pháp luật và luôn đảm bảo tính công bằng; cách tính lương phải đảm bảo đơn giản, dễ hiểu và rõ ràng, minh bạch để mọi người lao động đều có thể hiểu và kiểm soát được; cơ cấu tiền lương nên chia rõ thành hai phần là phần cứng và phần mềm để đảm bảo tính linh hoạt, dễ dàng điều chỉnh khi cần thiết; việc trả lương cho nhân viên phải căn cứ vào điều kiện cụ thể liên quan đến từng cá nhân cụ thể như năng lực, sự nỗ lực hăng say trong công việc, hiệu quả công việc hoàn thành. (Trần Xuân Cầu, Kinh tế nguồn nhân lực, 2008, tr.318)

Khi trả lương cho người lao động, doanh nghiệp phải có sự thỏa thuận với người lao động và mức lương này phải lớn hơn hoặc bằng với mức lương tối thiểu nhằm bảo vệ quyền lợi của người lao động. Doanh nghiệp khi trả lương cần đảm bảo năng suất tăng nhanh hơn tiền lương bình quân. Đây là trách nhiệm của người lao động và quyền lợi của doanh nghiệp để duy trì hoạt động của doanh nghiệp. Tiền lương phải được trả trực tiếp, đầy đủ, đúng thời hạn tại nơi làm việc. Khi trả lương cần xem xét các yếu tố như thâm niên công tác, tuổi tác, sự biến động của giá cả sinh hoạt, các giá trị xã hội phổ biến mặc dù giá trị công việc là yếu tố chính trong việc xác định mức lương. Một nguyên tắc quan trọng trong vấn đề trả lương là doanh nghiệp phải đảm bảo tính công bằng cho người lao động, không phân biệt màu da, giới tính,...(Trần Xuân Cầu, Kinh tế nguồn nhân lực, 2008, tr.326)

-Hiện nay, có hai hình thức trả công chính là trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm. Trong hình thức trả lương theo sản phẩm thì có bốn hình thức là trả lương theo sản phẩm cá nhân, trả lương theo sản phẩm tập thể, trả lương theo sản phẩm có thưởng và trả công khoán.

Trả lương theo thời gian là hình thức mà tiền lương của nhân viên được tính toán dựa trên mức tiền lương đã được xác định cho công việc và số đơn vị thời gian thực tế làm việc, với điều kiện họ phải đáp ứng được các tiêu chuẩn thực hiện công việc tối thiểu đã được xây dựng trước. Hình thức này được áp dụng cho những công việc quản lý, những công việc khó định mức được cụ thể, những công việc đòi hỏi chất lượng cao, các công việc có năng suất, chất lượng phụ thuộc vào máy móc, thiết bị hay các hoạt động tạm thời. Công thức tính tiền lương theo thời gian:

Tiền lương = Số lượng công việc thực hiện trong tháng * Đơn giá tiền lương

Đơn giá được tính bằng cách chia mức lương giờ của công việc cho số đơn vị sản phẩm định mức mà người lao động có nghĩa vụ phải sản xuất trong một giờ.

Ưu điểm của phương pháp này là đơn giản, dễ tính toán, thu nhập của người lao động được ổn định và có thể kiểm soát. Việc tính toán tiền lương đơn giản, dễ hiểu tạo điều kiện cho người lao động và người quản lý đều kiểm soát dễ dàng.

Tuy nhiên, phương pháp này cũng có nhiều nhược điểm. Hình thức trả lương này không khuyến khích người lao động nâng cao năng suất lao động bởi tiền lương người lao động nhận được không liên quan trực tiếp đến những gì mà họ đóng góp trong một chu kỳ thời gian cụ thể nên hình thức này dễ vi phạm nguyên tắc trả lương. Phương pháp này không kích thích người lao động thi đua sáng tạo vì công việc đánh dựa trên những đòi hỏi tối thiểu của công việc cần được thực hiện. Nhược điểm này có thể được khắc phục bằng hình thức trả lương theo thời gian có thưởng. Theo hình thức trả lương theo thời gian đơn giản thì tiền lương mà người lao động nhận được phụ thuộc vào mức lương cấp bậc cao hay thấp và thời gian thực tế làm việc nhiều hay ít. Hình thức này không khuyến khích sử dụng thời gian hợp lý, không khuyến khích tiết kiệm nguyên vật liệu và tăng năng suất lao động. Còn hình thức trả lương theo thời gian có thưởng là sự kết hợp giữa trả lương theo thời gian đơn giản với tiền thưởng khi nhân viên đạt được những chỉ tiêu về số lượng và chất lượng quy định. Hình thức này khuyến khích người lao động quan tâm đến kết quả. Và trong thực tế, các doanh nghiệp trả lương theo thời gian sẽ áp dụng hình thức trả lương theo thời gian có thưởng.

Trả lương theo sản phẩm là hình thức trả lương dựa trên số lượng sản phẩm sản xuất ra và đơn giá tiền lương trên một đơn vị sản phẩm. Tiền lương được tính theo công thức:

$$\text{Lương theo sản phẩm} = \text{Số lượng sản phẩm} * \text{Đơn giá tiền lương}$$

Ưu điểm của phương pháp này là có tác dụng khuyến khích tài chính đối với người lao động, thúc đẩy họ nâng cao năng suất lao động, đặc biệt đối với những người có mong muốn mạnh mẽ nâng cao thu nhập. Đây là phương pháp tích cực nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm thời gian cho từng công việc vì nó khuyến khích người lao động học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, hợp lý hóa quy trình làm việc và phát huy khả năng sáng tạo. Phương pháp này cũng khá đơn giản và tạo sự công bằng trong việc đánh giá thành tích và đãi ngộ.

Mặt khác, phương pháp này cũng có nhược điểm làm người lao động chỉ quan tâm tới số lượng mà ít quan tâm đến chất lượng sản phẩm cũng như tiết kiệm nguyên vật liệu và sử dụng hợp lý máy móc, thiết bị. Thêm vào đó, người lao động không muốn làm những công việc đòi hỏi trình độ lành nghề cao vì e ngại khó khăn có thể vượt mức lao động. Trong nhiều trường hợp, người lao động phải ngừng sản xuất vì những nguyên nhân khách quan như: dây chuyền bị ngưng trệ, thiếu nguyên vật liệu, nguyên vật liệu không đảm bảo chất lượng... Điều này gây ảnh hưởng đến năng suất lao động và ảnh hưởng đến tiền lương mà họ nhận được. Do có những nhược điểm trên nên phương pháp này chỉ phù hợp với những công việc có dây chuyền sản xuất đảm bảo được liên tục, công việc có thể định mức được, năng suất lao động phụ thuộc chủ yếu vào nỗ lực của người lao động và việc tăng năng suất không ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm. Để hình thức trả lương theo sản phẩm có hiệu quả cần có những điều kiện cơ bản như: phải xây dựng các định mức lao động có căn cứ khoa học để tạo điều kiện tính toán đơn giá tiền lương chính xác; thực hiện tốt công tác kiểm kê, nghiệm thu sản phẩm được sản xuất ra; làm tốt công tác giáo dục ý thức trách nhiệm và đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động; tổ chức, phục vụ tốt nơi làm việc khắc phục những lý do dẫn đến ngưng trệ sản xuất, tạo điều kiện tốt cho người lao động hoàn thành công việc.

Trả lương theo sản phẩm có thể được thực hiện dưới nhiều chế độ khác nhau, sau đây tôi xin được trình bày một số hình thức thường được áp dụng.

Trả lương theo sản phẩm trực tiếp của cá nhân: Hình thức này áp dụng đối với lao động trực tiếp sản xuất, hoạt động mang tính chất độc lập tương đối, sản phẩm có thể nghiệm thu và kiểm soát được cụ thể, riêng biệt.

Tiền lương = Đơn giá tiền lương * Số lượng sản phẩm

Đơn giá tiền lương

= Mức lương cấp bậc của công việc * Mức thời gian (tính theo giờ)

Trả lương theo sản phẩm tập thể: Hình thức này áp dụng với những công việc đòi hỏi sự phối hợp của một nhóm lao động. Tiền lương tập thể được tính bằng đơn giá bình quân nhân với số lượng sản phẩm sản xuất của tập thể. Để tính tiền lương cho mỗi cá nhân thì dùng hệ số điều chỉnh hoặc hệ số giờ.

Đơn giá bình quân

= Tổng lương cấp bậc của cả nhóm * Mức thời gian của sản phẩm

Trả lương theo sản phẩm gián tiếp áp dụng cho những lao động phụ mà công việc của họ chỉ nhằm bổ sung cho kết quả của những lao động chính hưởng lương theo sản phẩm. Tiền lương của lao động phụ phụ thuộc vào kết quả sản xuất của lao động chính và được tính bằng phần trăm hoàn thành mức sản lượng của người lao động chính nhân với mức lương theo cấp bậc của lao động phụ.

Trả lương theo sản phẩm có thưởng: Đây thực chất là các chế độ trả lương sản phẩm nói trên kết hợp với thưởng. Ở đây, toàn bộ sản phẩm được áp dụng theo đơn giá cố định, còn tiền thưởng sẽ căn cứ vào trình độ hoàn thành và hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu về số lượng của chế độ tiền thưởng quy định.

Trả công khoán: Hình thức trả công này áp dụng với những công việc mà buộc phải giao toàn bộ khối lượng của công việc đó cho công nhân làm trong một khoảng thời gian nhất định chứ không thể giao từng chi tiết, từng bộ phận của công việc. Đơn giá khoán tính theo đơn vị công việc. Khi tính toán đơn giá phải hết sức tỉ mỉ, cẩn kẽ để xây dựng đơn giá chính xác. Tiền lương sẽ được trả theo khối lượng công việc được hoàn thành ghi trong phiếu giao khoán. Hình thức này có tác dụng khuyến khích người lao động hoàn thành công việc trước thời hạn mà vẫn đảm bảo chất lượng công việc thông qua hợp đồng khoán chặt chẽ.

-Ở Việt Nam, nhà nước ban hành hệ thống thang, bảng lương để trả lương cho người lao động trong lĩnh vực hành chính, sự nghiệp; cho những người làm

các chức vụ bầu cử và cho lực lượng vũ trang nhân dân. Hệ thống tiền lương của nhà nước gồm hai chế độ là chế độ tiền lương cấp bậc và chế độ tiền lương chức vụ.

Chế độ tiền lương cấp bậc được thiết kế để trả công cho công nhân sản xuất căn cứ vào chất lượng lao động và điều kiện lao động khi họ thực hiện một công việc nhất định. Theo đó, trình độ lành nghề của công nhân được cho là chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm tích lũy trong quá trình làm việc. Chế độ tiền lương cấp bậc có ba yếu tố quyết định là thang lương, mức lương và tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật. Thang lương là bảng xác định quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa những công nhân trong cùng một nghề hoặc một nghề giống nhau theo mức độ lành nghề của họ. Thang lương gồm có bậc lương và hệ số phù hợp với các bậc lương đó gọi là hệ số lương. Bậc lương dùng để phân biệt trình độ lành nghề của người lao động và theo quy định hiện hành, bậc lương cao nhất là bậc 7. Hệ số lương là hệ số dùng để tính toán tiền lương, là hệ số lao động của công nhân ở một bậc nào đó được trả cao hơn người lao động làm ở những công việc được xếp vào mức lương tối thiểu bao nhiêu lần. Mức lương là số tiền dùng để trả công lao động trong một đơn vị thời gian phù hợp với các bậc lương trong thang lương. Theo cách tính hiện hành thì mức lương tối thiểu có hệ số bằng 1, mức lương của các bậc trong thang lương được tính theo công thức

Mức lương cơ bản ở bậc n = Mức lương tối thiểu * Hệ số lương ở bậc n

Nếu người lao động có hệ số lương từ 2,34 trở xuống thì được trả thêm 8% mức lương cơ bản (theo quy định của pháp luật có hiệu lực từ ngày 1/1/2015).

Chế độ tiền lương chức vụ: Chế độ tiền lương chức vụ được thiết kế để trả lương cho người lao động các tổ chức quản lý nhà nước, các tổ chức kinh tế xã hội và các loại lao động quản lý trong các doanh nghiệp tùy vào chức danh viên chức và thâm niên trong nghề của người lao động. Để áp dụng được chế độ tiền lương chức vụ, các doanh nghiệp phải xây dựng các tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức và thực hiện việc tiêu chuẩn hóa cán bộ.

b, Tiền thưởng

-Bên cạnh lương, tiền thưởng cũng là một công cụ đãi ngộ quan trọng có tác dụng tăng thu nhập cho người lao động kích thích, thúc đẩy người lao động làm việc. Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần

(thường vào cuối quý hoặc cuối năm) cho sự thực hiện công việc của người lao động. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc như hoàn thành dự án công việc trước thời hạn, tiết kiệm ngân sách hoặc cho các sáng kiến cải tiến có giá trị. (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điền, Quản trị nhân lực, 2014, tr. 223)

- Tiền thưởng có tác dụng cải tiến quan hệ giữa doanh nghiệp và người lao động, có lợi cho cán bộ chủ quản trong việc lãnh đạo cấp dưới. Đây cũng là một công cụ điều chỉnh kết cấu nhân sự, tinh giản cơ cấu nhân viên. Tiền thưởng có tác dụng kích thích về tinh thần với người lao động nên tiền thưởng sẽ tạo động lực cho người lao động.

- Khi thực hiện khen thưởng, doanh nghiệp cần đảm bảo các nguyên tắc: Tiền thưởng cần dựa trên căn cứ nhất định do đó phải có tiêu chuẩn thưởng. Khoảng thời gian có hành vi được thưởng và thời điểm khen thưởng không quá dài. Mức tiền thưởng quá thấp hoặc quá cao đều làm triệt đi vai trò của tiền thưởng. Tiền thưởng quá thấp sẽ không tạo hứng thú cho người lao động phấn đấu. Tiền thưởng quá cao sẽ dẫn đến người lao động đề cao vai trò của tiền thưởng và chạy theo số lượng để đạt mức thưởng. Thưởng phải dựa vào thành tích của mỗi người, phải đảm bảo sự công bằng, hợp lý. Khi đó người lao động sẽ thấy sự cố gắng của họ là xứng đáng và nỗ lực làm việc hơn nữa.

- Tiền thưởng có nhiều loại như: Thưởng do năng suất, chất lượng tốt; thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp; thưởng do có sáng kiến cải tiến kỹ thuật; thưởng do hoàn thành tiến độ sớm hơn quy định; thưởng vì tiết kiệm được chi phí nguyên vật liệu; thưởng do tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết hợp đồng mới.

Để đảm bảo tính công bằng và hợp lý, doanh nghiệp cần phải xây dựng chỉ tiêu, điều kiện xét thưởng rõ ràng, chặt chẽ. Như vậy sẽ không xảy ra xích mích, mâu thuẫn trong nội bộ ảnh hưởng tới bầu không khí của doanh nghiệp và mối quan hệ với đồng nghiệp.

c, Phụ cấp

- Phụ cấp là khoản tiền doanh nghiệp dùng để chi trả thêm cho người lao động của mình khi họ đảm nhận thêm những trách nhiệm trong công việc hoặc phải làm việc trong một môi trường lao động đặc biệt, ảnh hưởng đến sức khỏe hay bệnh nghề nghiệp.

- Phụ cấp nằm trong tổng thu nhập có tác dụng bổ sung thêm phần lương cơ bản, bù đắp phần nào những hao tổn, chi phí cho người lao động đồng thời cũng tạo công bằng cho người lao động để họ yên tâm làm việc.

Cách tính mức phụ cấp trên tiền lương tối thiểu:

$$\text{Mức phụ cấp} = \text{Mức lương tối thiểu} * \text{Hệ số phụ cấp}$$

Đối với phụ cấp tính trên tiền lương cấp bậc:

$$\text{Mức phụ cấp} = \text{Mức lương cấp bậc} * \text{Tỷ lệ phụ cấp}$$

Hiện nay, có nhiều loại phụ cấp mà các doanh nghiệp nên áp dụng:

Phụ cấp trách nhiệm công việc: áp dụng đối với những thành viên không chuyên trách Hội đồng quản trị, thành viên ban kiểm soát và những người làm một số công việc đòi hỏi trách nhiệm cao.

Phụ cấp độc hại, nguy hiểm: áp dụng với những người làm nghề hoặc công việc có điều kiện lao động độc hại, nguy hiểm mà vẫn chưa được xác định trong mức lương.

Phụ cấp khu vực: được áp dụng đối với những người lao động ở những vùng xa xôi, hẻo lánh, khí hậu, điều kiện thời tiết xấu, đời sống thấp.

Phụ cấp làm đêm: áp dụng với những người làm việc từ 22h đến 6h sáng. Phụ cấp được quy định trong hai mức: 30% với mức lương cấp bậc hoặc chức vụ với công việc không làm thường xuyên vào ban đêm, 40% với công việc không làm theo ca hoặc chuyên ca đêm.

Phụ cấp làm thêm giờ: áp dụng với những người lao động làm nhiều hơn 8 tiếng 1 ngày và không quá 12 tiếng 1 ngày. Có ba mức phụ cấp là 150% lương cơ bản nếu làm thêm vào ngày thường, 200% lương cơ bản nếu làm thêm vào ngày nghỉ hàng tuần, 300% lương cơ bản nếu làm thêm vào ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương. Người lao động nếu làm thêm giờ vào ban đêm thì ngoài việc trả lương theo quy định trên thì còn được trả thêm 20% tiền lương cơ bản.

d, Phúc lợi

-Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống của người lao động. Đây chính khoản ngoài tiền lương, và các khuyến khích tài chính (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điền, 2014, tr. 230).

-Cùng với sự phát triển của các dịch vụ xã hội, các nhà quản lý trong các tổ chức nhận thấy sự cần thiết phải cung cấp cho người lao động các chương

trình về phúc lợi dịch vụ như bảo hiểm, các dịch vụ liên quan đến sức khỏe, an toàn,... Mục tiêu của các chương trình phúc lợi này là chương trình có thể duy trì, nâng cao năng suất lao động. Bên cạnh đó, phúc lợi đáp ứng đòi hỏi của công đoàn và nâng cao vai trò của Chính phủ. Phúc lợi thể hiện ý nghĩa xã hội, thực hiện các chức năng xã hội đối với người lao động, giảm bớt các gánh nặng cho xã hội trong việc chăm lo cho người lao động. Hơn thế nữa, các chương trình phúc lợi còn giúp tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp có thể tuyển mộ, giữ gìn những lao động có trình độ, tay nghề cao. Doanh nghiệp thực hiện các chương trình phúc lợi để đảm bảo nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

- Các nguyên tắc xây dựng chương trình phúc lợi là: Chương trình phải vừa có lợi cho người lao động vừa có lợi cho người quản lý. Chi phí cho phúc lợi phải đem lại hiệu quả tăng năng suất lao động, chất lượng phục vụ và sự trung thành của người lao động. Chương trình đó phải có tác động thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Chi phí cho chương trình phúc lợi phải nằm trong khả năng thanh toán của doanh nghiệp. Chương trình phải được xây dựng rõ ràng, thực hiện một cách công bằng và vô tư với tất cả mọi người. Chương trình phải được người lao động tham gia, ủng hộ.

- Theo quy định của pháp luật, có hai loại phúc lợi là phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện.

Phúc lợi bắt buộc: Đây là khoản phúc lợi tối thiểu nhất mà các doanh nghiệp phải có theo quy định của pháp luật nhằm đảm bảo một cách tối thiểu quyền lợi của người lao động. Các quốc gia khác nhau có những quy định về phúc lợi khác nhau. Ở Việt Nam, các phúc lợi bắt buộc bao gồm 5 loại chế độ bảo hiểm xã hội: chế độ trợ cấp ốm đau, chế độ trợ cấp tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp, chế độ trợ cấp thai sản, chế độ trợ cấp hưu trí, chế độ trợ cấp tử tuất.

Ngoài các khoản phúc lợi bắt buộc thì các tổ chức còn áp dụng một số hình thức *phúc lợi tự nguyện* nhằm thể hiện sự quan tâm của tổ chức đến đời sống người lao động. Phúc lợi tự nguyện phụ thuộc vào khả năng tài chính của doanh nghiệp, các chính sách và sự quan tâm của người lãnh đạo tổ chức đó. Phúc lợi tự nguyện bao gồm: bảo hiểm y tế, các chương trình bảo vệ sức khỏe, các loại dịch vụ xe đưa đón công nhân, các khoản trợ cấp đi lại, trợ cấp xa nhà, trợ cấp giáo dục,...

Các chương trình phúc lợi của một doanh nghiệp thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đó đến người lao động. Đây là sự khích lệ mà doanh nghiệp dành cho người lao động để người lao động nâng cao tinh thần làm việc.

1.2.3.2. Các đãi ngộ phi tài chính trong chế độ đãi ngộ nhân sự của doanh nghiệp

Cũng giống như các đãi ngộ tài chính, đãi ngộ phi tài chính là một phần không thể thiếu trong chế độ đãi ngộ nhân sự của doanh nghiệp. Rất lâu sau khi các lý thuyết về quản trị được hình thành, các nhà nghiên cứu, các nhà quản trị mới khám phá ra rằng: các giá trị vật chất như tiền lương, tiền thưởng chỉ là một động lực của người lao động. Hiện nay, người lao động đòi hỏi ngày càng nhiều về các đãi ngộ phi tài chính. Các đãi ngộ phi tài chính bao gồm bản thân công việc và môi trường làm việc.

a, Bản thân công việc

Bản thân công việc có hấp dẫn không, có thách thức không, nhân viên có được giao trách nhiệm không, công nhân có cơ hội được cấp trên nhận biết thành tích của mình hay không, khi làm việc họ có cảm giác vui khi hoàn thành công việc không, và họ có cơ hội thăng tiến không? Đó là những câu hỏi về công việc khi một người lao động đi tìm kiếm công việc. Công việc bao gồm tính chất của công việc, trách nhiệm của người lao động với công việc và kỹ năng, kiến thức, trình độ của người lao động để phù hợp với công việc.

Tính chất, đặc điểm và những yêu cầu của công việc có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả thực hiện công việc đó của người lao động. Người lao động dựa vào những yêu cầu công việc, nội dung công việc cần phải thực hiện để xác định công việc đó có gây hứng thú, tạo hấp dẫn với người lao động hay không? Tùy vào mức độ khác nhau của công việc mà khả năng tạo động lực của công việc không giống nhau. Vì vậy, để đảm bảo một công việc tạo được động lực cho người lao động thì công việc đó phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Trước hết, công việc đó phải phù hợp với năng lực của người lao động.
- Công việc cũng phải phù hợp với trình độ chuyên môn cũng như tay nghề của người lao động.

- Công việc phải mang lại những khoản thu nhập tương xứng với công sức mà người lao động bỏ ra. Nếu công việc không đáp ứng được nhu cầu của người lao động thì không thu hút được người lao động tham gia.

Sức khỏe cũng như an toàn của người lao động phải luôn được đảm bảo trong quá trình làm việc.

- Phải có những biện pháp làm tăng tính hấp dẫn của công việc, từ đó tạo ra được sự hứng thú, say mê cho người lao động cũng như tránh được sự nhàm chán, gây ra ức chế về mặt tâm lý khiến năng suất lao động bị giảm sút.

- Công việc phải mang đến cho người lao động những cơ hội phát triển và thăng tiến.

- Việc hướng người lao động tăng cường làm việc theo nhóm cũng rất quan trọng nhằm giảm bớt khối lượng công việc cũng như sự căng thẳng mà từ đó có thể nâng cao hiệu quả làm việc.

Công việc có thể đáp ứng được những yêu cầu như trên là rất quan trọng tuy nhiên trên thực tế thì đó lại là một điều không hề dễ dàng. Bởi vì mỗi doanh nghiệp có một khó khăn nhất định nên không phải doanh nghiệp nào cũng có thể đáp ứng được tất cả các yêu cầu đó. Các doanh nghiệp chỉ có thể làm thỏa mãn người lao động một cách tốt nhất trong khả năng của mình.

b, Môi trường làm việc

Hiện nay, việc sử dụng người lao động không chỉ dừng ở việc khai thác năng lực con người mà còn chú ý đến các yếu tố tác động, chi phối tâm lý người lao động. Mỗi một môi trường làm việc, mỗi một văn hóa doanh nghiệp đều tác động đến người lao động và nó tác động theo nhiều khía cạnh khác nhau. Môi trường làm việc bao gồm các yếu tố chính sau : văn hóa doanh nghiệp, cơ cấu công ty và điều kiện làm việc. Toàn bộ cơ sở vật chất, môi trường của doanh nghiệp đều có thể tạo ra những khác biệt lớn về tinh thần và thái độ làm việc của nhân viên. Người lao động không thể phát huy tính sáng tạo, hăng say làm việc trong một môi trường nhàm chán, căng thẳng. Có nhiều cách để tạo lập và duy trì môi trường làm việc tối ưu trong doanh nghiệp, quan trọng là phải biết kết hợp hài hòa giữa công việc và cuộc sống cá nhân của nhân viên để tạo môi trường cảm hiểu biết lẫn nhau. Doanh nghiệp cần thường xuyên tạo môi trường cởi mở, tin tưởng lẫn nhau, tranh luận nhưng không mâu thuẫn, tăng cường sự hiểu biết

và hòa nhập giữa các thành viên tạo sự nhất trí cao, thống nhất hướng tới mục tiêu chung.

Một môi trường làm việc tốt sẽ khiến người lao động phát huy được hết khả năng của mình và ngược lại môi trường làm việc không tốt sẽ ảnh hưởng xấu đến năng suất lao động của nhân viên. Để xây dựng một doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt cần chú ý những nguyên tắc sau.

- Trước hết là bầu không khí làm việc. Quan hệ giữa đồng nghiệp, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới cần giữ ở mức cư xử thân thiện, tạo cảm giác thoải mái, không bị gò bó, ngột ngạt.

- Xây dựng cho doanh nghiệp một kiểu văn hóa doanh nghiệp đặc trưng, phù hợp với lĩnh vực kinh doanh và mong muốn của nhân viên.

- Các nhà lãnh đạo cần tạo cho nhân viên cơ hội để họ cố gắng, phấn đấu, nỗ lực mình trong công việc.

- Lợi nhuận không phải yếu tố duy nhất doanh nghiệp quan tâm và đánh giá kết quả làm việc của người lao động.

Với các công cụ tài chính và phi tài chính, doanh nghiệp cần nỗ lực để kích thích, khuyến khích người lao động làm việc với niềm đam mê và cống hiến hết mình. Chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp được xây dựng dựa trên những công cụ đó. Vậy chế độ đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp còn bị ảnh hưởng bởi các yếu tố nào nữa không?

1.2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ nhân sự của doanh nghiệp

Hệ thống đãi ngộ nhân sự rất dễ mang tính chủ quan và không công bằng nếu các nhà lãnh đạo không nghiên cứu đến các yếu tố ảnh hưởng. Các yếu tố ảnh hưởng đến đãi ngộ nhân sự được thể hiện ở sơ đồ dưới đây:



Sơ đồ 1.2: Các yếu tố ảnh hưởng đến đãi ngộ nhân sự

Nguồn: Nguyễn Hữu Huân, *Quản trị nhân sự*, 2004, tr. 375

1.2.4.1. Môi trường bên ngoài doanh nghiệp

Khi nghiên cứu sự ảnh hưởng của môi trường bên ngoài tới hoạt động đãi ngộ lương thưởng, các yếu tố như thị trường lao động, chi phí sinh hoạt, công đoàn, xã hội, tình trạng nền kinh tế và luật pháp sẽ được xét đến.

Thị trường lao động bao gồm các yếu tố cung cầu trên thị trường lao động, tỷ lệ thất nghiệp, mức lương trung bình trên thị trường... sẽ có tác động trực tiếp tới những chính sách đãi ngộ của công ty. Ví dụ, cung lao động tăng thể hiện thị trường dư thừa lao động, khả năng doanh nghiệp tìm kiếm và tuyển dụng người mới dễ và lao động thì phải cạnh tranh nhau để có việc làm; như vậy sẽ dẫn đến việc mức lương doanh nghiệp trả cho người lao động sẽ không cao. Doanh nghiệp đang tồn tại trong thị trường và hoạt động trong đó của thị trường luôn ảnh hưởng đến mức đãi ngộ. Nếu doanh nghiệp không xác định được mức phù hợp với thị trường thì sẽ bị đào thải.

Tình trạng nền kinh tế có ảnh hưởng mạnh mẽ tới tiền lương, tiền thưởng trong doanh nghiệp. Tình trạng nền kinh tế đang suy thoái hay đang tăng trưởng

nhanh sẽ tạo cho doanh nghiệp có khuynh hướng hạ thấp hay tăng lương cho người lao động. Bởi vì, trong điều kiện kinh tế suy thoái nguồn cung về lao động tăng lên, còn trong điều kiện kinh tế tăng trưởng thì việc làm được tạo ra và cầu về lao động lại tăng lên.

Hoạt động của tổ chức công đoàn cũng là một yếu tố ảnh hưởng của môi trường bên ngoài. Công đoàn là một tổ chức có khả năng ảnh hưởng mà các cấp quản trị phải thảo luận với họ về các tiêu chuẩn được sử dụng để đưa ra chế độ đãi ngộ hợp lý. Công đoàn được hiểu là người đại diện cho người lao động, có công đoàn ủng hộ, việc thực hiện các kế hoạch của doanh nghiệp sẽ được thuận lợi.

Luật pháp và các quy định pháp lý có liên quan đến việc sử dụng và đãi ngộ lao động sẽ gây nhiều khó khăn cho tổ chức nếu yếu tố này nếu không được cân nhắc. Các điều khoản về tiền lương, tiền công và các phúc lợi được quy định trong bộ luật Lao động đòi hỏi các tổ chức phải tuân thủ khi xác định và đưa ra mức lương. Không một doanh nghiệp nào trả lương cho người lao động một cách vô căn cứ. Họ luôn dựa vào các quy định của pháp luật để điều chỉnh hệ thống đãi ngộ để đảm bảo hệ thống có tính hợp pháp.

Mong đợi của xã hội và phong tục tập quán nơi doanh nghiệp đặt địa bàn là yếu tố quan trọng để xác định mức tiền lương việc xác định các mức tiền lương phải phù hợp với chi phí sinh hoạt của vùng địa lý cũng như các tập quán tại nơi đó. Khi có biến động giá cả, doanh nghiệp phải điều chỉnh sao cho phù hợp, có như vậy, người lao động mới yên tâm làm việc.

1.2.4.2. *Môi trường bên trong doanh nghiệp*

Chính sách của doanh nghiệp là yếu tố đầu tiên trong nhóm yếu tố thuộc về bản thân doanh nghiệp có ảnh hưởng tới đãi ngộ lương thưởng của công ty. Các công ty khác nhau sẽ có những chính sách khác nhau, phù hợp với điều kiện hoàn cảnh của doanh nghiệp mình. Trong bối cảnh kinh tế khó khăn, kinh doanh kém hiệu quả, các doanh nghiệp có thể có chính sách thắt chặt như cắt giảm tiền thưởng hay giảm lương ở những bộ phận kém hiệu quả. Những doanh nghiệp này dù cắt giảm tiền lương, tiền thưởng nhưng cần đảm bảo luôn cao hơn hoặc bằng mức lương tối thiểu. Một số doanh nghiệp khác lại lấy lương thưởng là cái để thúc đẩy nhân viên gia tăng năng suất, cải tiến công tác...bằng việc đặt ra các mức thưởng cao và tăng lương. Đây là chính sách khôn ngoan để thu hút và giữ

chân người lao động nhưng doanh nghiệp cũng cần có những chú ý để tránh trường hợp lương quá cao so với mức lương bình quân. Điều đó gây khó khăn trực tiếp cho doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến cách tuyển chọn nhân viên, thái độ của cấp trên và cấp dưới, đến hành vi công tác và đến việc đánh giá thành tích công tác, do đó mà cũng ảnh hưởng đến việc sắp xếp lương, thưởng và đãi ngộ. Ví dụ một số công ty muốn trả lương cao hơn các công ty khác nhằm thu hút nhân tài và khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả hơn. Một số công ty khác lại áp dụng mức lương trung bình mà hầu hết các công ty khác đều áp dụng bởi họ tin vào việc duy trì lợi thế cạnh tranh bằng việc không nâng giá sản phẩm và dịch vụ. Nhưng đối với một số người lao động, thứ thu hút họ lại là văn hóa doanh nghiệp của công ty đó. Công ty có môi trường làm việc thoải mái luôn là nhân tố thu hút người lao động

Cơ cấu tổ chức và quy mô của một công ty cũng ảnh hưởng nhiều tới cơ cấu tiền lương thưởng. Trong một công ty lớn có nhiều cấp quản trị thì cấp quản trị cấp cao thường quyết định cơ cấu lương bổng. Điều này gây bất lợi cho nhân viên vì cấp cao thường ít đi sâu đi sát nhân viên. Ngược lại, các công ty có ít cấp bậc quản trị có cấp quản trị trực tuyến quyết định các vấn đề về lương thưởng thì nhân viên có thể có mức lương hợp lý hơn. Mặt khác, chi phí dành cho việc duy trì bộ máy với nhiều cấp quản trị sẽ nhiều hơn. Việc đó hoàn toàn bất lợi đối với việc đãi ngộ.

Khả năng chi trả tiền lương cũng là yếu tố chắc chắn ảnh hưởng tới việc đãi ngộ của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp đang gặp khó khăn tài chính thì khó có thể trả lương cho nhân viên đầy đủ và đúng hẹn; ngược lại, doanh nghiệp làm ăn tốt, khả năng tài chính tốt thì việc trả lương cho nhân viên sẽ được đảm bảo. Doanh nghiệp phải luôn đảm bảo tổng quỹ lương của doanh nghiệp không thể vượt quá khả năng chi trả của doanh nghiệp. Vi phạm điều này sẽ ảnh hưởng đến sự tồn tại và phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

1.2.4.3. Công việc tại doanh nghiệp

Đây là nhân tố chính quyết định và ảnh hưởng đến các công tác đãi ngộ của doanh nghiệp. Khi áp dụng các chế độ đãi ngộ nhân sự với người lao động, doanh nghiệp phải chú ý đến giá trị thực của từng công việc cụ thể. Những công việc đòi hỏi kiến thức, kỹ năng cao, cần sự sáng tạo hay công

việc ở mức độ phức tạp sẽ được trả lương cao hơn những công việc bình thường, đơn giản. Mức lương này không chỉ có ý nghĩa là tiền lương đơn thuần mà nó có ý nghĩa bồi thường cho những hao tổn về lao động của người lao động khi làm việc ở trong doanh nghiệp. Điều này có tác dụng khích lệ nhân viên tăng cường nâng cao tay nghề của bản thân.

Tính chất nguy hiểm của công việc cũng là một vấn đề cần được quan tâm. Đối với một số công việc có tính chất nguy hiểm gây ảnh hưởng đến sức khỏe và tính mạng của người lao động hoặc những công việc đòi hỏi người lao động phải có lòng can đảm, có thể lực và sức chịu đựng thì người lao động hoàn toàn có thể được hưởng mức lương và sự đãi ngộ cao hơn bình thường.

1.2.4.4. Cá nhân người lao động

Khi xem xét các yếu tố về cá nhân người lao động ảnh hưởng tới đãi ngộ trong doanh nghiệp, các yếu tố sau thường được nhắc đến: mức độ hoàn thành công việc, thâm niên công tác, kinh nghiệm, sự trung thành, tiềm năng (thể hiện ở điểm số, bằng cấp hay các hoạt động mà người lao động đã tham gia, cho dù họ là những người chưa có kinh nghiệm nhưng tiềm năng của họ cũng được đánh giá cao)

Nhân viên sẽ thấy nản lòng khi hoàn thành xuất sắc công việc nhưng chỉ nhận được một khoản thù lao và đãi ngộ bằng hoặc thấp hơn những nhân viên làm việc trung bình khác. Điều này sẽ khiến cho động lực làm việc của người lao động bị triệt tiêu. Vì vậy, khi người lao động hoàn thành tốt công việc được giao, doanh nghiệp cần có những chế độ khen thưởng đúng đắn.

Trước đây, đối với một số nước có mô hình quản lý theo kiểu phương Đông thì thâm niên công tác là mấu chốt của mọi vấn đề như tiền lương, tiền thưởng, tăng thưởng, thăng chức,... Nhưng hiện nay, đây chỉ còn là một yếu tố để xem xét khi đề bạt, thăng tiến chứ không còn là yếu tố quyết định chính nữa.

Kinh nghiệm là điều hầu hết các cơ quan, tổ chức đều dựa vào để tuyển chọn, sử dụng lao động và quyết định chế độ đãi ngộ cho người lao động. Điều này được thể hiện khá rõ trong công việc, khi công việc khó khăn, những người có kinh nghiệm, đã từng trải qua tình huống khó khăn này sẽ giải quyết nhanh chóng và hiệu quả hơn. Đó là lý do vì sao những lao động có kinh nghiệm sẽ được hưởng đãi ngộ cao hơn và có cơ hội thăng tiến trong công việc. Tiềm năng của con người luôn là yếu tố được chú trọng và khai thác, đặc biệt trong vấn đề

lao động. Tiềm năng của con người là vô hạn, là quý giá. Những người lao động có tiềm năng luôn là mục tiêu săn đón của các doanh nghiệp.

Tiềm năng của con người luôn là yếu tố được chú trọng và khai thác, đặc biệt trong vấn đề lao động. Tiềm năng của con người là vô hạn, là quý giá. Những người lao động có tiềm năng luôn là mục tiêu săn đón của các doanh nghiệp.

1.3. Bài học kinh nghiệm

Ngày nay, khi của cải vật chất ngày càng ít phụ thuộc vào các yếu tố hữu hình như đất đai, công cụ lao động thì tài nguyên con người ngày càng được chú trọng. Những kiến thức, kỹ năng mà người lao động tích lũy và học hỏi được luôn là tài sản vô giá của người lao động cũng như doanh nghiệp.

SamSung là một tập đoàn xuất phát từ Hàn Quốc. Tập đoàn SamSung có nhiều chế độ đãi ngộ hấp dẫn thu hút người lao động. Mô hình nhà máy của SamSung đều đồng nhất ở tất cả các trụ sở trên toàn thế giới. Khu vực làm việc được thiết kế hiện đại với những máy móc công nghệ cao đảm bảo tính chính xác. Tập đoàn còn xây dựng các tòa nhà cho lao động lưu trú với đầy đủ những tiện ích cần thiết như siêu thị, canteen, thư viện, trung tâm chăm sóc sức khỏe, phòng cắt tóc, phòng học hát,... SamSung luôn giữ chân được những lao động có tay nghề cao và tài giỏi đặc biệt là trong thời gian dài và trong bối cảnh nền kinh tế nhiều khó khăn như hiện nay. Một bí quyết giữ chân nhân viên của SamSung là tạo ra "nơi làm việc trong mơ cho các tài năng" và những cơ hội công bằng để mọi nhân viên đều có điều kiện phát triển toàn diện, đồng thời luôn tạo cho họ niềm say mê sáng tạo trong công việc, tinh thần trách nhiệm cao và hết lòng vì những mục tiêu chung của công ty là một thành công lớn. Giám đốc Tập đoàn cho biết: "SamSung luôn nỗ lực xây dựng các chế độ phúc lợi tốt nhất và tạo một môi trường làm việc khuyến khích người lao động phát huy tính hiệu quả và khả năng sáng tạo, từ đó, họ có thể thể hiện giá trị của mình". Ngoài việc đầu tư cơ sở vật chất hoàn thiện và có các chế độ phúc lợi xã hội, đãi ngộ nhân tài, huấn luyện, Tập đoàn còn chú trọng đảm bảo tinh thần dân chủ và các cơ hội thăng tiến công bằng. Ở SamSung, làm việc dựa trên ý kiến, đề xuất của

tập thể, và đặc biệt các lãnh đạo luôn luôn lắng nghe phản hồi từ cấp dưới. Mỗi năm, Tập đoàn đều tổ chức đợt đánh giá nhân viên toàn diện, qua đó tìm kiếm những tiềm năng mới để bổ sung vào đội ngũ quản lý cho công ty. Các hoạt động xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại SamSung có thể ví như chất xúc tác tinh thần đoàn kết, sáng tạo và "thách thức giới hạn" của nhân viên. SamSung luôn khuyến khích các nhân viên tìm hiểu và học tập ngôn ngữ, văn hóa của nhau để hiểu nhau hơn, đồng thời thường xuyên tổ chức các sự kiện văn hóa, văn nghệ, thi đấu thể thao... để nhân viên và gia đình của họ có cơ hội gặp gỡ, giao lưu với nhau. Tất nhiên, để đạt được hiệu quả nhất trong công tác quản lý nhân sự, Tập đoàn luôn đảm bảo mức lương cho người lao động. Nhân viên của Tập đoàn luôn có mức lương trên mức trung bình so với người lao động ở các công ty khác trên cùng quốc gia. Thu nhập của lao động làm việc tại nhà máy SamSung Việt Nam khoảng 6 triệu đồng/người, nếu làm thêm giờ thì đạt 7,8-10 triệu đồng/người. Tạo ra môi trường làm việc hấp dẫn để thu hút và giữ chân người tài giúp Tập đoàn phát triển bền vững và mức thu nhập của người lao động ngày một tăng cao.

Bên cạnh Hàn Quốc, nền kinh tế Nhật Bản cũng có những doanh nghiệp đạt được những thành tựu lớn trong công tác sử dụng các chế độ đãi ngộ nhân sự để đạt được những lợi nhuận phi thường. Khi nói đến Nhật Bản không thể không nói đến tập đoàn Toyota. Tập đoàn chịu nhiều ảnh hưởng từ văn hóa kinh doanh của Nhật. Nhật có một nền văn hóa truyền thống và tính chất nhân bản. Xã hội Nhật Bản có truyền thống, có đẳng cấp rõ rệt, có mục tiêu chú trọng là liên kết, phát triển. Con người Nhật Bản luôn hướng đến những đạo lý truyền thống và tuân thủ theo truyền thống. Tuy nhiên, các yếu tố văn hóa, kinh tế, xã hội và công nghệ kỹ thuật của nước Nhật đã có những thay đổi căn bản. Trong nhiều công ty dần hình thành sự đối nghịch về triết lý cuộc sống giữa thế hệ nhân viên trung niên và cao tuổi với lớp thanh niên. Lớp thanh niên Nhật ngày nay đã tiếp nhận một phần nếp sống phương Tây. Họ không coi trọng yếu tố trung thành với công ty như trước, không đánh giá cao tính ưu việt của chế độ tuyển dụng suốt đời. Ngược lại, họ muốn đề cao yếu tố tự do cá nhân, muốn được hưởng thụ

nhều hơn, chú trọng đến các giá trị vật chất. Quản trị nguồn nhân lực của Nhật vì thế đã có những điều chỉnh như: Chế độ tiền lương thâm niên được bổ sung thêm các yếu tố hệ thống phẩm chất công việc, thăng tiến có tính đến các yếu tố khả năng và kết quả thực tế thực hiện công việc,... Nắm bắt xu hướng thay đổi của của người lao động, Toyota đã có những cải tiến về hệ thống chế độ đãi ngộ. Như trước đây, việc thăng tiến và tăng lương phần lớn dựa vào thâm niên làm việc chứ ít khi chú trọng đến năng lực của nhân viên. Điều này đã gây bất mãn cho một lớp nhân viên trẻ có tài năng. Để giữ chân người tài và phù hợp với sự thay đổi của xã hội, Tập đoàn đã giảm tỷ lệ tăng lương và thăng tiến dựa vào thâm niên xuống hơn 30%. Các ý kiến của những nhà quản lý trẻ được chú ý hơn, những nhân viên trẻ có tài năng được công nhận và được thưởng mức thù lao phù hợp với năng lực của họ. Nhận thức được tầm quan trọng của nguồn nhân lực đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, Tập đoàn đã tạo mọi điều kiện cho người lao động yên tâm, gắn bó lâu dài, chính vì vậy chính sách đãi ngộ lao động luôn được Tập đoàn xem trọng và liên tục hoàn thiện. Tại Tập đoàn, người lao động được hưởng các chế độ tiền lương, tiền thưởng theo quy chế rõ ràng. Tập đoàn luôn chú trọng đến việc xây dựng hệ thống lương, thưởng, phúc lợi, đãi ngộ cho người lao động phù hợp với từng thời kỳ và từng giai đoạn phát triển, đảm bảo tính linh hoạt, công bằng, tương xứng với mức độ cống hiến và cạnh tranh trong thị trường lao động. Lương thu nhập của người lao động bao gồm: Lương cơ bản và lương năng suất tương xứng với công sức, trách nhiệm và hiệu quả lao động, định kỳ Tập đoàn xét điều chỉnh lương năng suất, lương cơ bản theo hiệu quả công việc; các trường hợp có thành tích xuất sắc nổi bật được điều chỉnh lương trước thời hạn mà không liên quan đến thâm niên công tác. Tập đoàn luôn đặt lợi ích của người lao động lên hàng đầu và khuyến khích người lao động không ngừng sáng tạo và cải tiến.

Ở Việt Nam cũng có một doanh nghiệp mà vấn đề nhân sự và văn hóa doanh nghiệp của họ rất lớn mạnh, là niềm mơ ước của các doanh nghiệp trong nước. Đó là tập đoàn FPT. Trong hơn 19 năm phát triển, FPT luôn là công ty Công nghệ thông tin và Viễn thông hàng đầu tại Việt Nam với

doanh thu 43.845 tỷ đồng, (Báo cáo tài chính 2017), tạo ra hơn 25.000 việc làm và giá trị vốn hóa thị trường (tại 28/2/2014) vượt 30.000 tỷ đồng, nằm trong số các doanh nghiệp tư nhân lớn nhất tại Việt Nam (theo báo cáo của Vietnam Report 500). Hơn 19 năm hoạt động, hiện FPT là công ty số 1 tại Việt Nam trong các lĩnh vực Phần mềm, Tích hợp hệ thống, Dịch vụ CNTT, Phân phối và Sản xuất các sản phẩm CNTT, Bán lẻ sản phẩm CNTT... Ở lĩnh vực viễn thông, FPT là một trong 3 nhà cung cấp dịch vụ viễn thông cố định và Internet lớn nhất Việt Nam. Tính đến hết ngày 31/12/2013, tổng số CBNV là 17.419 người, trong đó có 6.500 kỹ sư, lập trình viên, chuyên gia công nghệ theo tiêu chuẩn quốc tế. FPT tự hào là công ty tập trung đông đảo cán bộ CNTT nhất Việt Nam. FPT nỗ lực làm chủ công nghệ trên mọi lĩnh vực hoạt động và đã đạt được hàng nghìn chứng chỉ công nghệ quốc tế quan trọng của các tập đoàn công nghệ hàng đầu thế giới. Đây là nền tảng vững chắc giúp FPT không ngừng tạo nên những giá trị gia tăng hiệu quả cho khách hàng.

FPT rất chú trọng đến chính sách đãi ngộ, thăng tiến và quan tâm đến đời sống của cán bộ nhân viên với phương châm cho cán bộ nhân viên có một cuộc sống “đầy đủ về vật chất và phong phú về tinh thần”. Chính sách này được xây dựng căn cứ trên các tiêu chí: tương xứng với kết quả công việc, đóng góp cho FPT; cạnh tranh theo thị trường; khuyến khích tăng kết quả và chất lượng công việc; công bằng và minh bạch. Từ năm 2013, FPT đã ban hành chính sách đãi ngộ mới đảm bảo 100% cán bộ nhân viên biết kế hoạch thu nhập năm của mình từ đầu năm nhằm tạo động lực, khuyến khích trực tiếp đến từng cá nhân. Hệ thống đãi ngộ FPT được phân thành 4 loại gồm:

- Lương: Lương sản xuất kinh doanh (12 tháng); lương tháng thứ 13 được thưởng vào dịp thành lập Tập đoàn và Tết âm lịch;
- Phụ cấp: đi lại, cước điện thoại di động, kiêm nhiệm,...
- Thưởng theo hiệu quả kinh doanh và theo thành thực hiện dự án/công việc;

- Phúc lợi xã hội: bảo hiểm xã hội/y tế/thất nghiệp, khám sức khỏe/bảo hiểm FPT Care, chế độ nghỉ mát, ...

FPT luôn có các chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và chế độ cho các cán bộ nhân viên tiềm năng. Một loạt chính sách phục vụ cho việc thăng tiến của cán bộ nhân viên tiềm năng được ban hành như: chính sách quy hoạch cán bộ nguồn (cán bộ cốt cán); chính sách giảm, tiến tới bỏ hẳn sự kiêm nhiệm nhiều vị trí của cán bộ lãnh đạo, tạo cơ hội cho các cán bộ lớp dưới; chính sách luân chuyển cán bộ lãnh đạo; chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, FPT luôn có chính sách để phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng.

Nói đến FPT thì không thể không đề cập đến vấn đề văn hóa doanh nghiệp. FPT được coi là doanh nghiệp đi đầu trong lĩnh vực làm tốt vấn đề văn hóa doanh nghiệp. **Văn hóa chính là sức mạnh của FPT, là chất keo gắn kết người FPT, thúc đẩy mỗi người FPT nỗ lực, sáng tạo đóng góp vào sự tăng trưởng bền vững của Tập đoàn.** Văn hóa FPT trước hết là văn hóa ứng xử FPT, là tinh thần mà người FPT hướng tới: Người FPT “Tôn trọng cá nhân - Đổi mới - Đồng đội”, lãnh đạo FPT cần “Chí công - Gương mẫu - Sáng suốt”. Điểm khác biệt cốt lõi của FPT là chấp nhận mọi người như họ vốn có: cả mặt mạnh, mặt yếu, cả điểm tốt và không tốt. FPT luôn tôn trọng, lắng nghe và tạo điều kiện để mỗi thành viên được là chính mình. Ở FPT, cấp dưới có thể nói thẳng và trao đổi bình đẳng với cấp trên. Việc lắng nghe những ý kiến khác biệt là cách để lãnh đạo FPT tránh đưa ra những quyết định sai lầm và khuyến khích tinh thần đổi mới, sáng tạo cho nhân viên. Các giá trị văn hóa truyền thống tốt đẹp của FPT được tuyên truyền, lưu giữ và phát triển thông qua các ấn phẩm như lược sử, sử ký, tuyển tập, nội san “Chúng ta”, phim ảnh, đĩa CD, văn thơ, hội họa, điêu khắc và các lễ hội truyền thống,... FPT là một trong số ít các doanh nghiệp Việt Nam duy trì các ngày truyền thống trong nhiều năm, đó là:

-Ngày “ Vì Cộng Đồng” (13/3): Tổ chức nhiều chương trình mang tính cộng đồng, nâng cao nhận thức và khơi dậy lòng nhân ái của toàn thể cán bộ nhân viên.

- Ngày “ Hướng về Cội nguồn” (địp 10/3 Âm lịch): Tổ chức những chuyến đi về nguồn, tưởng nhớ lịch sử dân tộc, khơi gợi lòng yêu nước, niềm tự hào, tự tôn dân tộc.

- Ngày “ Văn nghệ FPT” (19/5): Tổ chức các hoạt động văn nghệ ca múa nhạc, đảm bảo đời sống tinh thần phong phú cho cán bộ nhân viên.

- Ngày thành lập FPT (13/9): Tổ chức các hoạt động hội diễn, hội thao, ... nhằm gìn giữ giá trị truyền thống của Tập đoàn.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CHẾ ĐỘ ĐÃI NGỘ TẠI CÔNG TY

LƯỚI ĐIỆN CAO THẾ MIỀN BẮC- CHI NHÁNH LƯỚI ĐIỆN CAO

THẾ HẢI PHÒNG

2.1. Tổng quan về Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng

2.1.1. Giới thiệu chung

- Tên đầy đủ của công ty: Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng.
- Website: <http://www.hppc.evn.com.vn>
- Tên giao dịch: HPPC
- Mã số thuế: 0200340211
- Tình trạng hoạt động: Đang hoạt động (đã được cấp GCN ĐKT)
- Nơi đăng ký quản lý: Cục Thuế TP Hải Phòng
- Trụ sở làm việc: Số 9 Trần Hưng Đạo, phường Hoàng Văn Thụ, quận Hồng Bàng, TP.Hải Phòng
- Ngày cấp giấy phép: 09/03/1999
- Ngày bắt đầu hoạt động: 01/01/2007
- Số điện thoại: 0225. 3515101/3515390 Fax: 0225 3515380

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng là công ty Nhà nước, trực thuộc Tổng Công ty lưới điện cao thế miền Bắc. Trụ sở chính của Công ty ở số 9, đường Trần Hưng Đạo, phường Hoàng Văn Thụ, quận Hồng Bàng, thành phố Hải Phòng.

Công ty đã trải qua quá trình hơn 61 năm hình thành và phát triển. Tiền thân của Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng ngày nay là Nhà máy điện Hải Phòng bao gồm Nhà máy điện Cửa Cấm và bộ phận bán điện Vườn Hoa. Nhà máy điện Cửa Cấm là nhà máy điện đầu tiên ở miền Bắc nước ta do Công ty

Điện khí Đông Dương của Pháp đầu tư xây dựng năm 1892 với công suất thiết kế 5,5 MW.

Khi tiếp quản Thành phố vào ngày 13/5/1955, ngành điện Thành Phố có Nhà máy điện Hải Phòng (bao gồm bộ phận bán điện ở Vườn hoa và xưởng phát điện Cửa Cấm). Tổng số CBCNV là 443 người (xưởng Cửa Cấm: 296 người, bộ phận Vườn hoa: 147 người).

- Năm 1961 Xưởng phát điện của Nhà máy xi măng Hải Phòng được tách ra khỏi Nhà máy và sát nhập vào Nhà máy điện Hải Phòng. Lúc này nhà máy có 2 xưởng phát điện là Cửa Cấm và Thượng Lý.

- Đầu năm 1963 Nhà máy điện Hải Phòng được tách ra làm 2 đơn vị: Nhà máy điện Hải Phòng và Sở quản lý phân phối điện khu vực 2.

+ Nhà máy điện Hải Phòng được tổ chức trên cơ sở 2 phân xưởng phát điện Cửa Cấm và Thượng Lý.

+ Sở quản lý và phân phối điện khu vực 2 được tổ chức trên cơ sở bộ phận kinh doanh bán điện, PX đường dây và bộ phận xây dựng đường dây. Sở có nhiệm vụ quản lý vận hành lưới điện và cung cấp điện cho 3 tỉnh (Hải Phòng, Hải Dương và một phần huyện Gia Lương tỉnh Bắc Ninh).

- Năm 1966 để phù hợp với tình hình chống chiến tranh phá hoại của giặc Mỹ, Nhà máy điện Hải Phòng lại được tách ra làm 2: Nhà máy điện Cửa Cấm và Nhà máy điện Thượng Lý.

- Năm 1967 Nhà máy điện Cửa Cấm bị giặc Mỹ phá hủy. Bộ phận còn lại của Nhà máy được nhập vào Nhà máy điện Thượng Lý và gọi là Nhà máy điện Hải Phòng.

- Năm 1974 tại mặt bằng Nhà máy điện Cửa Cấm, xây dựng 8 máy Diesel z66 và thành lập Nhà máy điện Diesel Cửa Cấm trực thuộc Công ty điện lực 1. Đến tháng 1/1972 Nhà máy Diesel Cửa Cấm được sát nhập vào Sở quản lý và phân phối điện khu vực 2 và tổ chức thành PX Diesel thuộc Sở.

- Năm 1978 việc quản lý lưới điện và cung cấp điện cho tỉnh Hải Dương được chuyển giao cho tỉnh Hải Hưng, Sở còn nhiệm vụ quản lý lưới điện và cung cấp điện cho thành phố Hải Phòng nên Sở được đổi tên là Sở quản lý và phân phối điện Hải Phòng, và đến tháng 5/1981 đổi tên gọi là Sở điện lực Hải Phòng.

- Tháng 8/1984 do thiết bị lò máy quá cũ, vận hành kém hiệu quả nên Nhà máy điện Hải Phòng ngừng hoạt động và được sát nhập vào Sở điện lực Hải Phòng.

- Tháng 3/1996 theo quyết định của Bộ Công nghiệp, Sở Điện lực Hải Phòng chuyển giao chức năng quản lý Nhà nước về điện cho Sở công nghiệp Thành phố. Sở chỉ làm nhiệm vụ quản lý sản xuất – kinh doanh điện năng trên địa bàn thành phố nên được đổi tên thành Điện lực Hải Phòng.

Mô hình tổ chức quản lý và tổ chức sản xuất hiện nay của Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng- Công ty lưới điện cao thế miền Bắc bao gồm 15 phòng chức năng nghiệp vụ và 3 Trung tâm, 1 xí nghiệp, 14 Điện lực quận huyện, 1 Khách sạn, 18 trạm biến áp 110 kV, 15 trạm trung gian, 1.850 trạm biến áp phân phối, 350 Km đường dây cao thế, 1.680 Km đường dây trung thế, 2.695 Km đường dây hạ thế, 430.000 khách hàng dùng điện.

Khi mới tiếp quản Thành phố, Hải Phòng chỉ có 2 nhà máy điện Cửa Cấm – Thượng Lý và trạm phát điện D21 Kiến An. Lưới điện còn hạn hẹp, chủ yếu cầu điện cho nội thành, thị xã Kiến An, các khu vực quân sự và sân bay Cát Bi. Lúc đó lưới điện Thành phố có:

+ 30 Km đường dây 35 KV

+ 100 Km đường dây 6 KV và 0,4 KV

+ 4 Trạm biến áp trung gian, 47 trạm biến áp phân phối với tổng dung lượng 544.000 KVA.

+ Số lượng khách hàng: 8.000

+ Sản lượng điện thương phẩm: 10.600 Mwh

Vào những năm 60, trạm điện 110kV An Lạc đã được xây dựng với tổng dung lượng 25.000kVA. Hàng loạt tuyến 35 kV được nối với An Lạc, thoả mãn một phần cho sản xuất nội thành và một vùng ngoại thành rộng lớn. Tiếp đó được xây dựng tiếp hàng loạt các đường dây 35 KV: An Lạc – Xi Măng; An Lạc – Cửa Cấm; An Lạc – Kiến An – Tiên Lãng – Vĩnh Bảo – Thái Bình và các trạm biến áp trung gian các huyện ngoại thành Kiến An - Đồ Sơn – An Hải – An Lão – Tiên Lãng – Vĩnh Bảo và Thuỷ Nguyên.

Sau ngày Miền Nam giải phóng đất nước thống nhất (năm 1975), công nhân viên chức Công ty lại tập trung vào công việc khôi phục lại lưới điện bị tàn phá và cải tạo lại lưới điện đã quá cũ nát do nhiều năm sử dụng.

Năm 1977 xây dựng Nhà máy Tua bin khí An Lạc với tổng công suất 70.000 KVA để tạo nguồn điện tại chỗ cho Thành phố khi nguồn điện Quốc gia còn thiếu. Năm 1985 công nhân Ngành điện của chúng ta đã lần đầu tiên thi công xây lắp trạm 110 KV Lạch Tray.

Từ năm 1986 đã thực hiện được một khối lượng công việc rất lớn là qui hoạch và phát triển lưới điện Thành phố để đón nguồn điện sông Đà. Thời kỳ cả nước đổi mới cơ chế quản lý 1986 đến nay, mặc dù còn bị ảnh hưởng tư tưởng bao cấp nặng nề, song công nhân Công ty đã có nhận thức đúng đắn, từng bước đổi mới cách nghĩ cách làm để vừa thực hiện tốt nhiệm vụ chính trị mà Thành phố giao, vừa phải hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh Ngành điện giao cho.

- Năm 1986 xây dựng trạm biến áp 110 KV Lạch Tray với 2 máy 16.000 KVA đưa điện cao thế vào sâu trong nội thành để cấp điện ổn định.

- Năm 1987 xây dựng trạm biến áp 110 KV Ngũ Lão - Thuỷ Nguyên có công suất 21.000 KVA để cấp điện cho khu công nghiệp tập trung ở phía Bắc Thành phố: Đất đèn, Đóng tàu, Xi măng ...

- Năm 1989 xây dựng trạm biến áp 110 KV Cửa Cấm 1 máy 25.000 KVA.

- Năm 1992 xây dựng trạm biến áp 110 KVA Hạ Lý 1 máy 25.000 KVA.

Từ khi thành lập Công ty 4/1999 đến nay, Công ty đã tập trung đầu tư cải tạo phát triển lưới điện đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội thành phố sau năm 2000. Đặc biệt từ năm 1999 đến nay thực hiện cải tạo lưới điện Thành phố bằng các nguồn vốn với tổng mức đầu tư lên tới hàng trăm tỷ đồng. xây dựng các trạm 110 KV Cát Bi, trạm 110 KV Lê Chân, Đồ Sơn, Đình Vũ, Thủy Nguyên, Vĩnh Bảo, Cát Hải....và mở rộng trạm 110 KV An Lạc, đến nay đã có 18 trạm 110kV trải khắp các khu vực nội ngoại thành và tiếp tục phát triển góp phần cấp điện ổn định phục vụ cho sự nghiệp phát triển của Thành Phố trong thời kỳ Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa.

Năm 1991 đưa điện lưới quốc gia ra đảo Cát Hải, 12/5/ 1998 đã đưa lưới điện quốc gia ra đảo Cát Bà để góp phần cùng với Thành phố thực hiện tốt nhiệm vụ an ninh quốc phòng và phục vụ cho sự phát triển khu kinh tế du lịch dịch vụ. Do sự lớn mạnh không ngừng của Ngành điện Thành phố và trên cơ sở phương án cải tiến tổ chức của Tổng Công ty Điện lực Việt Nam đã được Chính phủ phê duyệt tháng 7/4/1999, Bộ Công nghiệp đã có QĐ chuyển Điện lực Hải Phòng là đơn vị thuộc Công ty Điện lực I thành Công ty Điện lực Hải Phòng - đơn vị thành viên hạch toán độc lập trực thuộc Tổng Công ty Điện lực Việt Nam. Ngày 16/4/2006 Chính phủ đã có quyết định số 1354/QĐ-ttg chuyển Công ty Điện lực Hải Phòng thành Công ty TNHH MTV Điện lực Hải Phòng trực thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Và tháng 4/2010 trực thuộc Tổng Công ty điện lực Miền Bắc. Ngày 19/3/2018, theo quyết định số 501/EVNNPC của Tổng công ty Điện lực miền Bắc từ ngày 01/04/2018 Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng trực thuộc Công ty lưới điện cao thế miền Bắc.

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của công ty

- Sản xuất, kinh doanh Điện năng;
- Xây dựng, cải tạo và quản lý vận hành lưới điện đến cấp Điện áp 110kV;
- Xây lắp, cải tạo các công trình điện;
- Thí nghiệm, hiệu chỉnh thiết bị điện đến cấp Điện áp đến 110 kV;

- Tư vấn thiết kế, đầu tư, xây dựng các công trình lưới điện đến cấp điện áp đến 110kV, bao gồm: Lập dự án đầu tư, quản lý dự án đầu tư, khảo sát xây dựng, thiết kế, thẩm định dự án, giám sát thi công;

- Gia công, chế tạo phụ tùng, phụ kiện, thiết bị lưới điện;

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực về quản lý vận hành, sửa chữa lưới điện;

- Kinh doanh các ngành, nghề khác phù hợp với quy định của pháp luật.

Hiện Công ty đang quản lý:

- 18 Trạm biến áp 110 kV

- 15 Trạm biến áp trung gian

- 1.850 Trạm biến áp phân phối

- 350 Km đường dây cao thế 110kV

- 1.680 Km đường dây trung thế

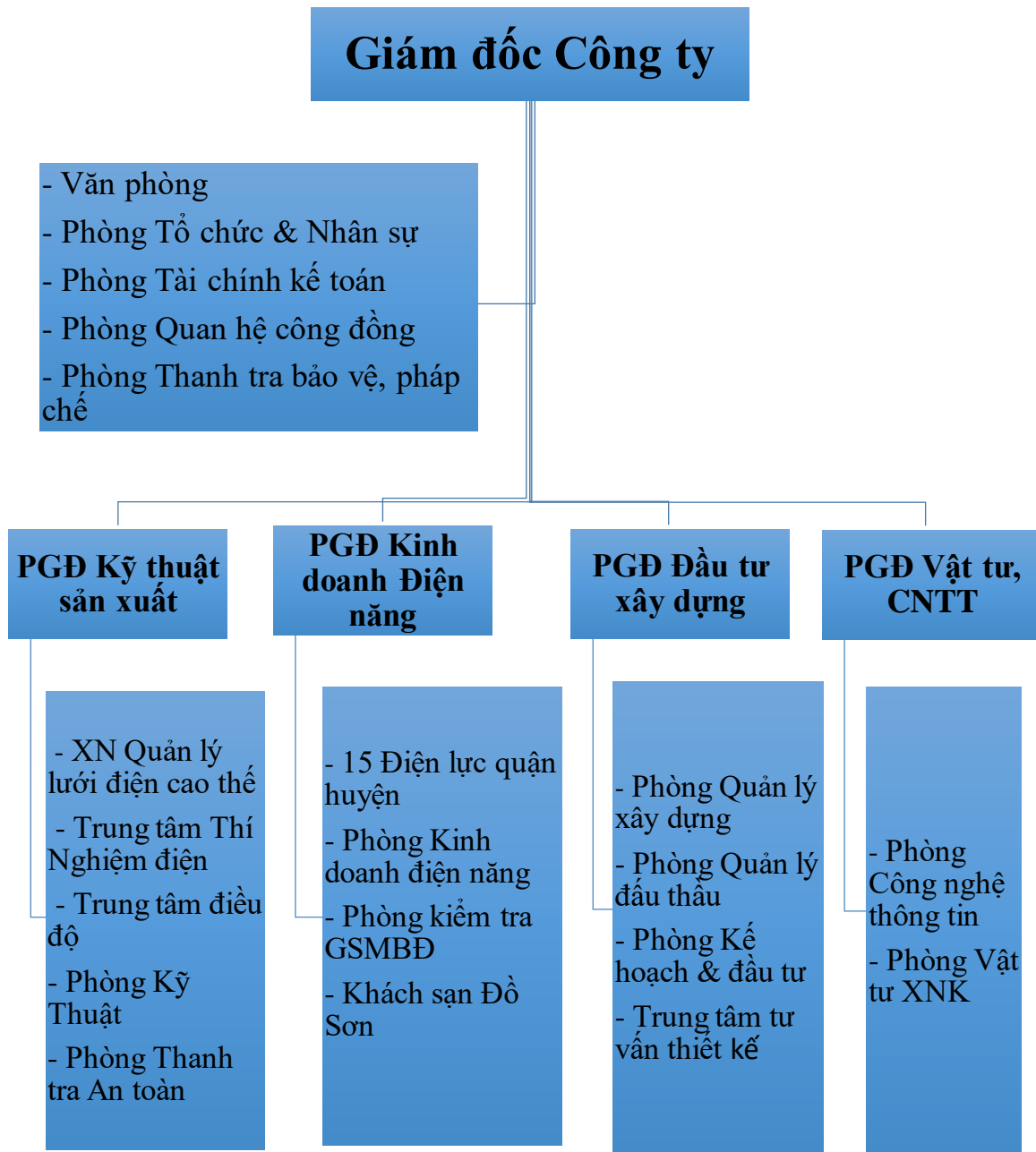
- 2.695 Km đường dây hạ thế

Các thành tích khen thưởng công ty đã đạt được:

Anh hùng Lực lượng vũ trang nhân dân, Anh hùng Lao động thời kỳ đổi mới, Huân chương Độc lập hạng Ba, Huân chương Lao động hạng Nhất, Huân chương Lao động hạng Nhì, Huân chương Lao động hạng Ba, Cờ thi đua xuất sắc của Chính phủ, Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam, Bộ Công thương, UBND thành phố Hải Phòng, Tập đoàn Điện lực Việt Nam, Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ và nhiều Bằng khen của các bộ, ngành trung ương và thành phố Hải Phòng, v.v...

2.1.4. Cơ cấu tổ chức của Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng

Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng được cơ cấu theo hệ thống tổ chức quản lý cơ bản của các doanh nghiệp nhà nước.



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức của Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng

Nguồn: Phòng Tổ chức và nhân sự Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng

Công ty bao gồm 15 phòng chức năng nghiệp vụ và 3 Trung tâm, 1 xí nghiệp, 15 Điện lực quận huyện và 1 Khách sạn. Sơ đồ 2.1 đã trình bày rõ vị trí của các phòng ban. Trong đó, ban quản lý lãnh đạo của Công ty gồm một chủ tịch kiêm Giám đốc Công ty, 4 Phó giám đốc phụ trách các lĩnh vực như : PGĐ phụ trách kỹ thuật sản xuất, PGĐ phụ trách Kinh doanh điện năng, PGĐ phụ trách đầu tư xây dựng, PGĐ phụ trách Vật tư và Công nghệ thông tin và các trưởng phòng, lãnh đạo các xí nghiệp, trung tâm. Giám đốc Công ty phụ trách

quản lý trực tiếp các phòng ban liên quan đến vấn đề tài chính của công ty như : Văn phòng, phòng Tổ chức & Nhân sự, phòng Tài chính kế toán, phòng Quan hệ cộng đồng, phòng Thanh tra Bảo vệ - Pháp chế. Bên cạnh đó còn có Ban chấp hành công đoàn đại diện cho người lao động phụ trách trực tiếp các hoạt động liên quan đến vấn đề tài chính, đầu tư và người lao động của công ty.

Phòng Tổ chức và Nhân sự của Công ty ký hiệu phòng trong công ty là P3, thuộc sự quản lý trực tiếp của Giám đốc công ty. Phòng có chức năng tham mưu giúp Giám đốc công ty quản lý, chỉ đạo, điều hành công tác tổ chức bộ máy; tổ chức quản lý; công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; công tác lao động, tiền lương; chế độ bảo hộ lao động, chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, đời sống xã hội; quản lý công tác tổ chức nhân sự, công tác cán bộ của công ty.

Đây là phòng quan trọng trong việc xây dựng hệ thống đãi ngộ của công ty. Chính phòng là nơi quản lý trực tiếp các chế độ đãi ngộ của người lao động. Phòng có 5 nhiệm vụ chính:

-Phòng thực hiện công tác tổ chức bộ máy, tổ chức quản lý: Phòng chủ trì, nghiên cứu, xây dựng, thực hiện và quản lý mô hình cơ cấu tổ chức của công ty và làm đầu mối xây dựng kế hoạch và quản lý việc chuyển đổi mô hình tổ chức. Việc chủ trì các hoạt động cho công ty, xây dựng nội quy tổ chức hoạt động của công ty cũng do phòng đảm nhiệm,...

- Công tác cán bộ cũng là một nhiệm vụ của phòng Tổ chức & Nhân sự: Phòng tham mưu cho Giám đốc Công ty về các chủ trương, kế hoạch, biện pháp trong việc tuyển dụng và quản lý, sử dụng đội ngũ CBCNV trong công ty.

- Phòng quản lý công tác lao động và tiền lương: Phòng chịu trách nhiệm về việc nghiên cứu , xây dựng các hình thức và phương pháp tổ chức khoa học; các hình thức và phương pháp trả lương, thưởng; thực hiện định mức lao động, đơn giá tiền lương của công ty để đảm bảo việc sử dụng lao động hợp lý, tiết kiệm, tăng năng suất lao động,...

- Công tác đào tạo và bồi huấn cũng nằm trong trách nhiệm của phòng. Phòng lập kế hoạch đào tạo và bồi huấn trong nước và ngoài nước cho toàn công ty nhằm không ngừng nâng cao kỹ thuật, nghiệp vụ, tay nghề cho CBCNV.

- Công tác quản lý, theo dõi chế độ chính sách cho người lao động: Phòng giải quyết các chế độ như tiền lương, ăn ca, làm thêm giờ, Bảo hiểm xã hội, các chế độ lao động thương binh xã hội và các chế độ liên quan khác,...

Trên đây chỉ là một số chức năng chính của phòng Tổ chức & Nhân sự. Đây là phòng ban chức năng chủ yếu việc thành lập, quản lý, thực hiện chế độ cho người lao động trong Công ty. Như đã nói ở trên về các chức năng, ý nghĩa của chế độ đãi ngộ, người viết nhận thấy phòng Tổ chức & Nhân sự là nhân tố quan trọng giúp Công ty đến gần người lao động.

Bên cạnh phòng Tổ chức & Nhân sự, phòng Quan hệ công đồng cũng là một phòng ban liên quan trực tiếp đến vấn đề chế độ đãi ngộ nhân sự. Ký hiệu phòng là P7. Phòng Quan hệ cộng đồng cũng thuộc sự quản lý trực tiếp của Giám đốc công ty. Phòng có chức năng tham mưu giúp Giám đốc công ty quản lý, chỉ đạo các công tác cộng đồng, công tác truyền thông, công tác thi đua khen thưởng của công ty và văn hóa doanh nghiệp của công ty (Quy định “Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và quan hệ công tác của các phòng nghiệp vụ trong Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng, 2017, tr.22). Đây là phòng ban có nhiệm vụ xử lý các thông tin từ cá nhân, các phương tiện truyền thông và đề xuất cho Giám đốc những phát ngôn trước công luận và người lao động. Phòng xây dựng và thực hiện các kế hoạch hàng năm và dài hạn về công tác thi đua khen thưởng. Phòng cũng đưa ra những đề xuất và hướng dẫn thực hiện văn hóa doanh nghiệp trong công ty.

Hệ thống chế độ đãi ngộ là hệ thống chặt chẽ, liên quan đến hầu hết các phòng ban trong công ty. Vì vậy ngoài hai phòng ban điển hình góp phần xây dựng nên hệ thống đãi ngộ thì các phòng ban khác cũng là những yếu tố cần thiết.

Ban chấp hành công đoàn của Công ty là tổ chức đại diện cho quyền lợi người lao động, phụ trách các hoạt động và đảm bảo quyền lợi cho người lao động trong Công ty. Ban chấp hành công đoàn là một tổ chức hoạt động, quản lý tất cả các công đoàn của các đơn vị, xí nghiệp, diện lực của Công ty Điện lực Hải Phòng. Ban chấp hành công đoàn là tiếng nói của người lao động, tổ chức tồn tại để đảm bảo cho người lao động. Không một tổ chức, doanh nghiệp nào lại thiếu công đoàn.

2.1.5. Tình hình hoạt động của Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng

Phân tích tình hình kinh doanh (bảng 2.1) là một trong những công tác quan trọng nhằm nhận thức đúng đắn, toàn diện và khách quan nhất tình hình thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch của công ty. Qua đó nhận biết những thành tích và những hạn chế còn tồn tại của doanh nghiệp để tìm ra những nguyên nhân hợp lý. Hơn nữa, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến các đãi ngộ mà người lao động được hưởng.

Bảng 2.1: Kết quả thực hiện chỉ tiêu SXKD năm 2017

T T	Chỉ tiêu	Kế hoạch năm 2017	Thực hiện năm 2017	Tỷ lệ	
				So sánh cùng kỳ	TH/KH 2017
1	Điện thương phẩm (Tr. kWh)	3.380,0	3.446,35	+ 10,31%	+ 1,96%
2	Tỷ lệ tổn thất điện năng (%)	4,85	4,71	-0,21%	-0,14%
3	Giá bán điện bình quân (đ/kW)	1.614,83	1.616,03	+ 40,56đ	+ 1,2đ
4	Doanh thu tiền điện (tỷ đồng)	4.885,56	5.087,14	+ 13,24%	+ 4,13%
5	Nộp ngân sách nhà nước (tỷ đồng)	48,021	69,21	+ 17,6 %	+44,2%

Nguồn: Tổng kết nhiệm vụ năm 2017, Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng

Công ty đã chỉ đạo xây dựng đề án tối ưu hóa chi phí, kiểm soát chặt việc chi tiêu và sử dụng vốn. Mặc dù trong tình trạng khó khăn nhưng với sự cố gắng của toàn Công ty, bức tranh tài chính của Công ty đã có sự thay đổi vượt bậc, tháo gỡ mọi khó khăn về tài chính.

Tình hình sản xuất kinh doanh ở công ty nhìn chung là biến động tích cực, đảm bảo được khả năng chi trả lương cho CBCNV.

Nhìn bảng 2.2, năm 2017 phía dưới, hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty có lãi 13,74 tỷ đồng trong đó Sản xuất kinh doanh điện lãi 4,09 tỷ đồng,

sản xuất kinh doanh khác lãi 9,65 tỷ đồng. Điều đó cho thấy sản xuất kinh doanh điện là nhiệm vụ, chức năng chính của Công ty nhưng lợi nhuận thu về không bằng các hoạt động sản xuất kinh doanh khác (kém 5,56 tỷ đồng). Mặc dù lãnh đạo, các đơn vị, ban ngành của Công ty đã cố gắng thực hiện tốt các quy định nhưng tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty bị ảnh hưởng nhiều ở nền kinh tế thị trường và các yếu tố vĩ mô khác. Đặc biệt, lợi nhuận SXKD điện của Công ty bằng 4,09 tỷ đồng. Điều này cho thấy chi phí sản xuất điện còn quá cao, không phù hợp với mục tiêu của Công ty.

Bảng 2.2: Kết quả hoạt động tài chính năm 2017

TT	Chỉ Tiêu	Kế hoạch năm 2017	Thực hiện năm 2017	So sánh TH/KH
1	Tổng doanh thu (tỷ đồng)	5.032,89	5.159,84	102,52 %
	- Doanh thu SXKD điện	4.990,89	5.094,84	102,08%
	- Doanh thu SXKD khác	42,00	65,00	154,76%
2	Tổng chi phí (tỷ đồng)	5.021,89	5.146,10	102,47%
	- Chi phí SXKD điện	4.990,89	5.090,75	102%
	- Chi phí SXKD khác	31,00	55,35	178,54%
3	Tổng lợi nhuận (tỷ đồng)	11,00	13,74	124,91%
	- Lợi nhuận SXKD điện	0,00	4,09	409%
	- Lợi nhuận SXKD khác	11,00	9,65	87,72%

Nguồn: Tổng kết nhiệm vụ năm 2017, Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng

2.1.6. Khái quát về tình hình nhân sự và một số chính sách về nhân sự của Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng

Như đã trình bày ở trên, Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng trực thuộc Tổng Công ty Điện lực miền Bắc với 100% vốn Nhà nước. Hiện nay Công ty có 2.303 cán bộ công nhân viên, trong đó có 1.731 nam và 572 nữ. Công ty là một đơn vị kinh doanh bán điện với môi trường làm việc nặng nhọc và nguy hiểm nên có sự chênh lệch giới tính rõ rệt ở

thành phần nhân sự. Công việc chính của người lao động là kiểm tra, đảm bảo, vận hành bán điện. Đây là một công việc đòi hỏi sức khỏe và có nguy cơ xảy ra tai nạn cao nên những công nhân đều là nam giới. Nữ giới ở công ty chủ yếu là làm ở khối phòng ban và quản lý sổ sách thu tiền điện.

Tính chất của công việc là yếu tố tạo nên sự chênh lệch rõ rệt về giới tính ở nguồn nhân lực của Công ty. Xét về giới tính và sức khỏe trong tương quan điều kiện lao động thì cơ cấu lao động của Công ty là hợp lý.

Theo nghiên cứu, tình hình nhân sự qua các năm của Công ty có sự biến động nhẹ.

Bảng dưới đây cho chúng ta thấy tình hình biến động nhân sự của Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng.

Bảng 2.3: Tình hình nhân sự tại Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng

Đơn vị: người

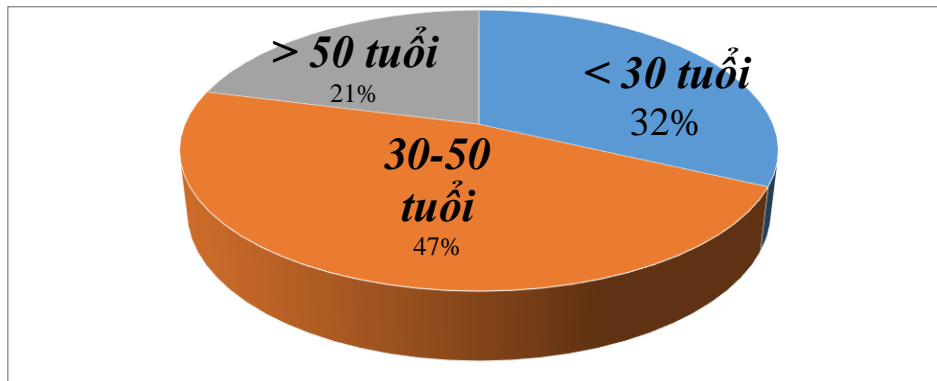
Năm	2015	2016	2017	T8/2018
Tổng số nhân viên	2.215	2.275	2.319	2.303
Lao động Nam	1.652	1.699	1.739	1.731
Lao động Nữ	563	576	580	572

Nguồn: Phòng Tổ chức và nhân sự, Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng

Tình hình nhân sự qua các năm của Công ty có sự biến động nhẹ, đặc biệt là năm 2017 – 2018, Công ty không nhận thêm người lao động bởi thực hiện chỉ thị của Tổng Công ty Điện lực miền Bắc là cắt giảm biên chế. Ngành điện đang đứng trước vấn đề thua lỗ nặng nên cần thực hiện các biện pháp cắt giảm lao động để đảm bảo cho đời sống của CBCNV trong Công ty. Từ năm 2015, công ty đã giảm thiểu số lượng người lao động (2015- 2016 chỉ tuyển thêm 60 người) mà những lao động được tuyển đa số là công nhân lao động trực tiếp còn khối văn phòng thì hầu như không tuyển thêm người. Tiếp đến năm 2016, Công ty cũng chỉ tuyển thêm 44 người để thay thế một số lao động đến tuổi về hưu. Công ty đã thực hiện nghiêm túc chính sách tăng cường giảm biên chế nhà nước.

Trong Công ty, nguồn lao động còn phân hóa theo độ tuổi. Độ tuổi cũng ảnh hưởng quan trọng đến chiến lược nhân sự của công ty nói chung và chế độ đãi ngộ của người lao động nói riêng.

Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo độ tuổi năm 2017



Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2017, Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng

Trong Công ty, độ tuổi từ 30-50 tuổi chiếm phần lớn (47%). Ưu điểm của những tầng lớp này là có trình độ tay nghề cao, có kinh nghiệm trong công việc, sức khỏe vẫn đảm bảo tốt để cống hiến cho Công ty. Đây là những lao động chủ chốt của Công ty, mang lại lợi nhuận cho Công ty. Độ tuổi trên 50 tuổi chiếm tỷ lệ thấp nhất (21%). Đây là độ tuổi chuẩn bị nghỉ hưu. Độ tuổi này có ưu điểm là có kiến thức và kinh nghiệm vững vàng. Tuy sức khỏe họ giảm sút không thể làm những công việc đòi hỏi thể lực nhưng những kinh nghiệm và kiến thức của họ luôn hữu ích cho doanh nghiệp. Hơn nữa, Công ty có chương trình “tự nguyện về hưu sớm” để góp phần tinh giảm biên chế. Khi tự nguyện về hưu sớm, người lao động sẽ được nhận đầy đủ mức lương cơ bản mà họ sẽ nhận được trong thời gian công tác còn lại. Vì vậy, tỷ lệ lao động trên 50 tuổi của công ty sẽ còn nhiều biến đổi. Độ tuổi dưới 30 tuổi là những lao động trẻ. Họ có sức khỏe, có tham vọng, có ý chí tiến thủ, có kiến thức công nghệ mới và sự hăng say nhiệt tình. Nhưng ở họ lại thiếu kinh nghiệm chuyên môn. Đây là độ tuổi lao động mới vào Công ty. Họ còn những bỡ ngỡ nhưng sẽ là những nhân tố quyết định tương lai của Công ty.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ các năm 2015 – 2017

Đơn vị: người

Trình độ	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Trên ĐH	238	10,75	237	10,42	248	10,69
Đại học	582	26,3	591	25,97	612	26,39
CĐ, TC	1395	62,95	1447	63,61	1459	62,92
Tổng	2215	100	2275	100	2319	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức và nhân sự Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng)

Xét về mặt trình độ lao động, Công ty có mặt bằng trình độ trung bình. Chiếm đại đa số là trình độ cao đẳng, trung cấp điện. Đây là lao động trực tiếp thực hiện những công việc đơn giản không đòi hỏi chuyên môn cao nhưng đòi hỏi sự lành nghề. Công nhân lao động trực tiếp sẽ thực hiện tháo, lắp công tơ điện, đường dây điện. Đây là công việc đòi hỏi sức khỏe và dễ xảy ra tai nạn. Vì vậy, tuy trình độ chuyên môn không cao nhưng khi làm việc người lao động sẽ tích lũy dần những kinh nghiệm để thực hiện công việc dễ dàng hơn. Bộ phận CBCNV còn lại là trình độ đại học. Những lao động này đa phần hoạt động trí óc với những kiến thức và kỹ năng chuyên môn họ thiết kế, sửa chữa, quản lý những vấn đề về kỹ thuật để những lao động trực tiếp dễ dàng thực hiện công việc. Công việc của họ không nguy hiểm bằng lao động trực tiếp nhg vẫn dễ xảy ra tai nạn vì họ chính là những người chỉ huy trực tiếp cho công nhân thực hiện. Nhìn chung, trình độ chuyên môn của lao động ở Công ty hoàn toàn phù hợp với yêu cầu và chức năng của công ty. Chất lượng lao động ngày càng được ổn định và phù hợp yêu cầu cũng như khả năng chi trả của Công ty.

Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng cũng là một đơn vị có tổ chức công đoàn lớn mạnh. Công đoàn công ty trực thuộc công đoàn Tổng Công ty lưới điện cao thế miền Bắc với 2.319 đoàn viên (kể cả số đoàn viên của công đoàn Công ty Cổ phần Xây lắp điện Hải Phòng) Năm 2017, Công ty đã giải quyết nâng lương cho 597 người đúng với quy chế ban hành, chuyển ngạch lương theo công việc đang làm cho 103 người. Giải quyết trợ cấp đột xuất cho 779 lượt với tổng số tiền là 558,6 triệu đồng; giải quyết 16 người chấm dứt hợp đồng lao động với số tiền 357,3 triệu đồng.; giải quyết tặng quà, trợ cấp hưu trí cho gia

đình chính sách, có công 1.308 lượt theo quy chế với tổng số tiền là 645 triệu đồng; phụng dưỡng 3 bà mẹ Việt Nam anh hùng với số tiền 36 triệu đồng; giải quyết chế độ cho 47 lao động nữ nghỉ chế độ thai sản với số tiền 873,05 triệu đồng; tặng quà sinh nhật cho CBCNV với số tiền là 458,6 triệu đồng;... Thu nhập bình quân đầu người năm 2017 ở công ty là 9,6 triệu đồng/người/tháng; tiền lương bình quân 8,8 triệu đồng/ người/ tháng tăng 0,8 triệu đồng/ người/ tháng so với năm 2016. Đời sống của CBCNV tương đối ổn định. Hàng năm tổ chức 2 đợt khám sức khỏe định kỳ cho CBCNV toàn công ty, tổ chức cho người lao động đi du lịch, nghỉ dưỡng ở những địa danh nổi tiếng như Tam Đảo, Sapa, Sầm Sơn. Có thể nói rằng Công ty luôn quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần của CBCNV.

2.2. Thực trạng chế độ đãi ngộ tại Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng

2.2.1. Các chính sách đãi ngộ tài chính được áp dụng tại công ty

Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng là doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước nên các chế độ đãi ngộ của công ty được xây dựng theo quy định của nhà nước và tuân theo chế độ nhà nước đặt ra.

2.2.1.1. Tiền lương

Công ty trả lương theo hệ thống bảng lương, thang lương của nhà nước. Tiền lương được trả cho CBCNV trên cơ sở tuân thủ các Nghị định, Thông tư của Nhà nước, hướng dẫn của Tập đoàn Điện lực Việt Nam, của Tổng công ty Điện lực miền Bắc và dựa theo nguyên tắc làm việc gì hưởng lương việc đó, đảm bảo dân chủ, công bằng, công khai, minh bạch và khuyến khích người lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật, đạt năng suất, chất lượng cao trong công việc. Tiền lương và các khoản thu nhập khác của CBCNV được ghi vào Bảng tiền lương và thu nhập cá nhân- làm cơ sở cho việc kiểm tra, thanh tra thực hiện tiền lương, thu nhập và nộp thuế thu nhập cá nhân theo quy định của Nhà nước (Quy chế quản lý phân phối tiền lương, Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng, tr.6). Công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian có thưởng cho người lao động. Đây là hình thức vừa dễ hiểu, dễ tính, dễ kiểm soát vừa có thể dễ dàng truyền đạt cho người lao động vừa khuyến khích người lao động làm việc có hiệu quả. Bên cạnh đó, Công ty cũng có bộ phận làm khoán nhận lương theo hình thức trả công khoán để thực hiện những công việc khó phân công theo thời gian.

Quỹ tiền lương SXKD điện và quỹ tiền lương SXKD khác được quản lý thống nhất tại Công ty. Công ty thực hiện giao kế hoạch và quyết toán quỹ tiền lương cho các đơn vị; đồng thời phân phối trực tiếp tiền lương theo đơn giá SXKD điện cho CBCNV khối cơ quan Công ty theo quy chế này và các quy định hiện hành của Nhà nước, của Tập đoàn và Tổng công ty Điện lực miền Bắc. Nguồn hình thành quỹ tiền lương của Công ty gồm hai nguồn là từ hoạt động SXKD điện và các hoạt động SXKD khác. Sau đây, tôi xin được trình bày về vấn đề thanh toán tiền lương từ hoạt động SXKD điện. Tiền lương từ hoạt động này bao gồm tiền lương cơ bản, tiền lương năng suất và phụ cấp. Tiền lương cơ bản (V_i) được tính dựa trên công thức:

$$V_i = \frac{TLV_1 \times H_{cbi}}{N} \times n_i$$

Trong đó:

- V_i : tiền lương cơ bản của CBCNV thứ i.
- TLV_1 : mức tiền lương V_1 của Công ty.
- H_{cbi} : hệ số lương cấp bậc của CBCNV thứ i.
- N : ngày công tiêu chuẩn theo quy định: Số ngày trong tháng trừ số ngày nghỉ hàng tuần và số ngày nghỉ lễ, tết (nếu có).
- n_i : ngày công thực tế của CBCNV thứ i.

Ví dụ : Chị A là nhân viên Kế toán của Công ty. Trong tháng 11, chị A nghỉ 01 ngày do đưa con đi khám bệnh (Thứ 6) không hưởng lương theo quy định tại khoản 1 điều 116 Bộ Luật lao động. Mức lương cơ bản của công ty là 2.100.000, chị A hiện đang hưởng hệ số lương của Kế toán viên trung cấp là 1,85. Tháng 9 có 30 ngày, 10 ngày Thứ 7 Chủ nhật, 20 ngày đi làm.

- Nếu chị A không nghỉ thì lương tháng của chị tính như sau:

$$\text{Lương tháng} = \frac{2.100.000 \times 1,85}{20} \times 20 = 3.885.000đ$$

- Nếu A nghỉ 01 ngày như thông tin trên thì lương tháng của chị A tính

như sau:

$$\text{Lương tháng} = \frac{2.100.000 \times 1,85}{20} \times 19 = 3.690.750đ$$

Người lao động được tạm ứng không quá 70% tiền lương cơ bản (ngày 18 hàng tháng), được thanh toán tiền lương theo công thức trên (ngày 8 tháng sau); Ngoài ra người lao động còn được hưởng tiền lương ngày công chế độ (nếu có) theo quy định của Nhà nước. Bên cạnh tiền lương cơ bản, người lao động còn được hưởng tiền lương năng suất. Tiền lương năng suất được tính cho tập thể. Vì vậy, trước khi tính ra được tiền lương năng suất cho mỗi cá nhân thì cần tính được tiền lương năng suất của tập thể. Công thức tính tiền lương năng suất (V2) cho đơn vị là các tập thể điện lực, xí nghiệp theo đơn giá tiền lương như sau:

$$V_{kht} = V_{khq} / 3 \text{ tháng} \times 75\%$$

$$V_2 = V_{kht} - V_1$$

Trong đó:

- V_{kht} là quỹ tiền lương tháng của đơn vị;
- V_{khq} là quỹ tiền lương kế hoạch quý của đơn vị;
- V_1 là quỹ tiền lương cơ bản của đơn vị;
- V_2 là quỹ tiền lương năng suất của đơn vị.

Tiền lương năng suất (V_2) của các phòng ban – đơn vị thuộc khối cơ quan Công ty được xác định như sau:

$$V_{2dv} = \frac{V_2 \text{ Cty}}{\sum \{ n_i \times K_{mi} \}} \times \sum \{ n_i \times K_{mi} \}$$

Trong đó:

- V_{2dv} là quỹ tiền lương năng suất của đơn vị;
- $V_2 \text{ Cty}$ là quỹ tiền lương năng suất của khối cơ quan Công ty ;
- n_i là ngày công thực tế của CBCNV thứ i;

- K_{mi} là hệ số trách nhiệm của CBCNV thứ i: Được xác định trên cơ sở vị trí chức vụ, trách nhiệm (theo phụ lục PL-02)

Sau khi đã xác định được tiền lương năng suất cho đơn vị, xí nghiệp, phòng ban thì có thể xác định được tiền lương năng suất (V_2) của từng cá nhân theo công thức:

$$V_{2i} = n_i \times K_{tmi} \times H_{hti} \times K_{tt2}$$

$$K_{tt2} = \frac{V_2}{\sum\{n_i \times K_{tmi} \times H_{hti}\}}$$

Trong đó:

- V_{2i} : tiền lương năng suất của CBCNV thứ i;
- n_i : ngày công thực tế của CBCNV thứ i;
- K_{tt2} : hệ số tính toán chung cho CBCNV;
- V_2 : quỹ tiền lương năng suất của đơn vị;
- K_{mi} : hệ số trách nhiệm của CBCNV thứ i: Được xác định trên cơ sở vị trí chức vụ, trách nhiệm (theo phụ lục PL-01, PL-02);
- H_{hti} : hệ số hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân (theo phụ lục PL-03): Các đơn vị đánh giá H_{hti} theo chất lượng công tác và khối lượng công việc đảm nhận của từng CBCNV.

Tiền lương năng suất (V_2) được thanh toán cho CBCNV sau khi có kết quả họp bình xét lương của các phòng ban- đơn vị, các bộ phận trực thuộc đơn vị.

Ngoài những tiền lương trên, CBCNV công ty còn có tiền lương hưởng trong những ngày công chế độ. Các loại ngày công sau thì được tính theo công thức tiền lương hưởng theo mức lương tối thiểu của nhà nước:

- Ngày công chế độ trong năm: Lễ, tết, phép, nghỉ việc riêng có hưởng lương theo quy định ...

- Ngày công đình chỉ công tác để xác minh sự việc liên quan. Tạm ứng 50% tiền lương theo TL_{min} , khi có kết quả của cơ quan có thẩm quyền kết luận:

nếu CNV không có lỗi: CNV được truy lĩnh phần chênh lệch giữa tiền lương trả theo quy chế với tiền lương tạm ứng theo TL_{min} ; Nếu CNV có lỗi: Chỉ hưởng 50% tiền lương theo TL_{min} .

-Ngày công học, họp của bộ phận hưởng lương khoán hoặc lương công trình.

Công thức tính lương hưởng theo ngày công kể trên là:

$$V_{cdi} = \frac{TL_{min} \times (H_{cbi} + H_{cvi})}{26} \times n_{cd}$$

Trong đó:

- V_{cdi} : Là tiền lương ngày công chế độ của CBCNV thứ i.
- TL_{min} : Là mức lương tối thiểu chung Nhà nước quy định.
- H_{cbi} : Là hệ số lương cấp bậc của CBCNV thứ i.
- H_{cvi} : Là hệ số phụ cấp chức vụ của CB thứ i.
- n_{cd} : Là ngày công hưởng theo TL_{min} của CBCNV thứ i.

Ngoài ra, khi bị tai nạn lao động hoặc Đi điều dưỡng theo chế độ của Công ty thì người lao động được hưởng nguyên ngày công theo mức lương tối thiểu của Công ty, tức là người lao động chỉ nhận được lương cơ bản mà không có tiền lương năng suất và tiền ăn ca. Và những ngày nghỉ điều dưỡng trùng vào ngày nghỉ hàng tuần, nghỉ lễ,... thì không được tính nghỉ bù. Thêm vào đó, hàng quý, căn cứ tình hình thực tế, trên cơ sở quỹ tiền lương thực chi và dự kiến quỹ tiền lương thực hiện, Công ty xét trả thêm lương cho CBCNV các phòng ban, đơn vị theo mức độ hoàn thành nhiệm vụ (áp dụng như công thức thanh toán V_2 - có hệ số điều chỉnh). Hàng năm, sau khi quyết toán quỹ tiền lương với Tổng Công ty Điện lực miền Bắc, Công ty sẽ phân phối hết phần tiền lương còn lại cho các phòng ban, đơn vị theo lao động (LD_{tt}) và hệ số ($H_{cbt} + H_{cv}$) thực tế.

Bên cạnh cách tính lương theo thời gian cho CBCNV, ở Công ty cũng có thêm bộ phận làm khoán (theo công trình, theo sản phẩm) Công ty cũng tính lương theo sản phẩm cho các đơn vị này và căn cứ vào kết quả đóng góp của từng cá nhân, vào hiệu quả thực hiện công trình, công việc, đơn vị xây dựng quy

chế, tiêu chí thanh toán tiền lương cho phù hợp. Công thức tính tiền lương khoán như sau :

$$\text{Tiền Lương} = V_{\text{đg}} \times Q \times H_{\text{hq}}$$

Trong đó :

- + $V_{\text{đg}}$: Đơn giá tiền lương cho 1 sản phẩm hoặc công việc;
- + Q : Số lượng sản phẩm (khối lượng công việc);
- + H_{hq} : Mức độ hiệu quả tham gia thực hiện hoàn thành sản phẩm, công việc...

Tiền lương của viên chức quản lý, Bí thư Đảng ủy và chủ tịch Công Đoàn Công ty được tính riêng biệt. Đối với viên chức quản lý thì thực hiện theo quy định của nhà nước, Tổng Công ty Điện Lực Việt Nam và Tổng Công ty Điện lực miền Bắc. Còn tiền lương của Bí thư Đảng ủy và Công đoàn chuyên trách được tính theo công thức sau:

$$V_{\text{ldct}} = V_1 + V_2$$

$$V_1 = \text{HSL} \times 12 \text{ tháng} \times \text{TL}_{\text{min}}$$

$$V_2 = \text{HSL} \times 12 \text{ tháng} \times (\text{TL}_{\text{mincty}} - \text{TL}_{\text{min}}) \times (1 + K_{\text{đc}})$$

Trong đó:

- V_{ldct} : Tiền lương của Bí thư Đảng ủy, Chủ tịch Công đoàn chuyên trách;
- V_1 : Tiền lương cơ bản của Bí thư Đảng ủy và Chủ tịch Công đoàn: tính theo mức lương tối thiểu chung Nhà nước và được trích từ nguồn ngân sách Nhà nước, kinh phí công đoàn theo quy định;
- V_2 : Tiền lương năng suất của Bí thư Đảng ủy và Chủ tịch Công đoàn; Xác định tương tự như tiền lương của viên chức quản lý (phần chênh lệch mức lương tối thiểu của Công ty và mức lương tối thiểu chung Nhà nước); được trích từ quỹ tiền lương SXKD điện (theo đơn giá).
- HSL : Hệ số mức lương hiện hưởng của Bí thư Đảng ủy và Chủ tịch Công đoàn.
- $K_{\text{đc}}$: Hệ số điều chỉnh tăng thêm quỹ lương kế hoạch, được tính bằng $K_{\text{đc}}$ của viên chức quản lý.

Tiền lương tính thêm khi làm việc vào ban đêm được xác định bằng 30% tiền lương khi làm việc vào ban ngày của số giờ làm việc vào ban đêm. Áp dụng tính theo mức tiền lương cơ bản của Công ty. Và tùy theo tính chất công việc và quy định của Tổng Công ty Điện lực Việt Nam có thể thực hiện tuần làm việc 48 giờ hoặc 40 giờ; Tương ứng với số ngày nghỉ hàng tuần là 4 hoặc 8 ngày/tháng. Khi trực ca vào các ngày lễ, tết, người lao động được chấm công và trả lương như đi làm bình thường (theo đơn giá tiền lương). Ngoài ra, còn được hưởng tiền lương ngày công chế độ (lễ, tết) theo quy định của Bộ luật lao động .

Không chỉ có tiền lương làm ca đêm, công ty còn có tiền lương làm thêm giờ (Trực phòng chống bão; Xử lý sự cố, khắc phục hậu quả do thiên tai, ...; Trực tăng cường các ngày lễ, tết, sự kiện chính trị, ...)

Công thức tính được áp dụng

$$\text{Tiền lương làm thêm giờ} = \frac{TL_{mincty} \times (H_{cb} + H_{pc})}{26} \times 150\% \text{ hoặc } 200\% \text{ hoặc } 300\% \times \text{Số ngày công làm thêm (trực, giải quyết sự cố,...)}$$

Trong đó :

- TL_{mincty} : mức lương tối thiểu của công ty
- H_{cb} : hệ số lương cơ bản
- H_{pc} : hệ số phụ cấp
- Mức 150%, áp dụng đối với ngày thường;
- Mức 200%, áp dụng đối với ngày thứ 7, chủ nhật;
- Mức 300%, áp dụng đối với ngày lễ, tết (trong mức 300% này đã bao gồm tiền lương lễ, tết).

Trường hợp làm thêm giờ nếu được bố trí nghỉ bù những giờ làm thêm thì Công ty chỉ phải trả phần chênh lệch 50% tiền lương giờ thực trả của công việc đang làm, nếu làm thêm giờ vào ngày bình thường; 100%, nếu làm thêm giờ vào ngày nghỉ hàng tuần; 200%, nếu làm thêm giờ vào ngày lễ, tết (trong mức 200% này đã bao gồm tiền lương lễ, tết).

Có thể nói, hình thức trả lương theo thời gian có thưởng của Công ty là hình thức trả lương dễ theo dõi, dễ hiểu, dễ kiểm soát và dễ giải thích cho người lao động. Không chỉ có hình thức trả lương theo thời gian, Công ty còn vận dụng hình thức trả công khoán cho những công trình, sản phẩm không thể kiểm soát theo thời gian được. Công ty luôn trả lương đầy đủ, đúng hạn và minh bạch, tuân thủ đúng nguyên tắc và quy tắc trả lương của pháp luật đề ra. Tuy vậy, Hình thức trả lương theo thời gian tuy có thưởng để khuyến khích lao động nhưng chưa gắn liền với chất lượng công việc. Nhiều người lao động vẫn quan tâm đến số lượng và chỉ tiêu hơn chất lượng lao động. Điều này dẫn đến thái độ làm việc qua loa, chống đối, chạy theo thành tích. Hơn nữa, mức tiền lương bình quân tuy cao nhưng sự chênh lệch về tiền lương giữa các cấp lãnh đạo và người lao động trực tiếp khá nhiều. Vì vậy, Công ty không thu hút người lao động và tạo động lực cho nhân viên.

Trên đây là tất cả công thức tính lương, cách tính lương được áp dụng trong Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng. Tất cả các cách tính lương đều có căn cứ và dựa trên các văn bản pháp lý có hiệu lực của Nhà nước. Đối với người lao động, tiền lương là mục đích chủ yếu để làm việc và cống hiến cho doanh nghiệp. Người lao động cần được khuyến khích để tăng động lực làm việc. Do đó, bên ngoài tiền lương, Công ty còn có những khoản tiền thưởng cho CBCNV để khích lệ tinh thần làm việc.

2.2.1.2. Tiền thưởng

Tại Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng việc thực hiện thưởng cho các cá nhân hay tập thể đều diễn ra đúng theo quy định của Nhà nước. Nguồn hình thành quỹ khen thưởng chủ yếu là từ lợi nhuận của Công ty.

Công ty làm về điện năng là loại hàng hóa đặc biệt, gây nguy hiểm, dễ cháy và giật. Đó là lý do tại sao công ty luôn đề cao cảnh giác và nâng cao tinh thần bảo hộ an toàn cho CBCNV và người sử dụng điện. CBCNV công ty là những người lao động hàng ngày lao động trực tiếp trong môi trường nguy hiểm nên công ty có chế độ thưởng hàng tháng cho đơn vị, tập thể nào thực hiện tốt quy định về An toàn điện. Đây là việc làm thường xuyên và được giám sát chặt chẽ và có văn bản quy định. Việc thực hiện chế độ thưởng an toàn điện nhằm mục đích khuyến khích, động viên CBCNV sản xuất kinh doanh điện không chỉ phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ sản xuất, truyền tải, điều độ và cung ứng điện

năng mà còn phải đảm bảo vận hành an toàn với các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật tốt nhất theo kế hoạch hàng năm Tập đoàn Điện lực Việt Nam giao. Thường an toàn nhằm tăng cường chế độ trách nhiệm của CBCNV trong quá trình thực hiện nhiệm vụ sản xuất, truyền tải, điều độ và cung ứng điện đảm bảo an toàn sản xuất, an toàn lao động, an toàn thiết bị và an toàn cho người sử dụng điện và chính bản thân mình (Quy chế thưởng an toàn, Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng). Công ty xét thưởng an toàn điện cho các đơn vị hàng tháng, xét thưởng vào ngày 3-5 đầu tháng sau với hình thức xét các chỉ tiêu, tính điểm cho từng đơn vị, xí nghiệp, trung tâm. Hàng tháng Công ty tổ chức xét thưởng an toàn hàng quý cho các đơn vị, dựa trên các chỉ tiêu thực hiện và tổng số điểm của tháng. Kết quả xét thưởng được thông báo trở lại cho các đơn vị để tính thưởng cho CBCNV. Phương pháp tính tiền thưởng an toàn như sau:

$$V_{ttatđ} = L_{đh} \times H_{cb} \times TL_{\min} \text{ cty} \times M_{TT} \times 12 \text{ tháng}$$

Trong đó:

- $V_{ttatđ}$: Quỹ tiền thưởng an toàn tính theo năm
- $L_{đh}$: Lao động được hưởng tiền thưởng an toàn điện
- M_{tt} : Mức tiền thưởng an toàn điện được hưởng 15%, 20%
- $TL_{\min} \text{ cty}$: Mức lương tối thiểu của Công ty
- H_{cb} : Hệ số lương theo cấp bậc, chức vụ, lương chuyên môn, nghiệp vụ bình quân để tính toán chế độ thưởng an toàn điện (được tính theo hệ số lương cấp bậc, chức vụ, lương chuyên môn, nghiệp vụ thực tế cho các đối tượng được hưởng chế độ thưởng an toàn điện)

Tiền thưởng an toàn điện được hạch toán vào giá thành hoặc chi phí kinh doanh (không tính trong đơn giá tiền lương và quỹ lương theo đơn giá của Công ty). Đối với các công trình sửa chữa lớn, thí nghiệm hiệu chỉnh các công trình thì tiền thưởng an toàn điện được tính vào dự toán công trình.

Phương pháp tính tiền thưởng an toàn là tính tổng điểm đạt trong quý của từng đơn vị được căn cứ vào biểu chấm điểm xét thưởng an toàn đối với từng đơn vị và biểu chấm điểm đối với từng đơn vị. Tiền thưởng an toàn của từng đơn vị được tính theo công thức:

$$T_{thi}(\text{đồng}) = \frac{\text{Tổng số tiền thưởng an toàn điện}}{\sum_{i=1}^m (\mathcal{D}_i \times H_{cb} \times L_i)} \times (\mathcal{D}_i \times H_{cb} \times L_i)$$

Trong đó:

- **Tthi (đồng):** Tổng quỹ tiền thưởng an toàn điện
- **Li** : Số lao động trong đơn vị thứ i
- **Đi** : Tổng số điểm đạt của đơn vị trong quý
- **Hcb** : Hệ số cấp bậc bình quân của đơn vị thứ i
- **M:** Số các đơn vị, bộ phận được Công ty, đơn vị xét tính thưởng.

Để có cơ sở xét thưởng cho từng CBCNV, các đơn vị phải căn cứ vào chức năng và nhiệm vụ được giao, xây dựng tiêu chuẩn chấm điểm xét thưởng an toàn cho từng khâu công việc sao cho phù hợp, sát với thực tế và đúng với mức điểm chuẩn đã quy định cho từng đối tượng. Căn cứ vào đó hàng tháng thực hiện chấm điểm đối với từng cá nhân.

Phương pháp tính toán và xét thưởng an toàn cho CBCNV là tính tổng số điểm đạt trong tháng của từng người được căn cứ vào biểu chấm điểm chuẩn được xây dựng đối với từng khâu công việc tiến hành chấm điểm từng tháng cho cá nhân. Tính tổng điểm đạt trong từng tháng của từng người. Tính quỹ tiền thưởng vận hành an toàn quý cho từng người theo công thức:

$$Ti(\text{đồng}) = \frac{T \text{ thi } (\text{đồng})}{\sum_{i=1}^m (n_i \times H_{cb} \times \bar{d}_i)} \times (n_i \times H_{cb} \times \bar{d}_i)$$

Trong đó:

- **Ti(đồng)** : Tiền thưởng của CBCNV thứ i trong quý xét thưởng
- **Tthi (đồng):** Tổng quỹ tiền thưởng ATĐ của đơn vị được Công ty xét cấp trong quý
- **Ni** : Tổng số ngày công làm việc thực tế trong quý xét thưởng của CBCNV thứ i
- **Đi** : Tổng số điểm trong quý xét thưởng của CBCNV thứ i
- **Hcb** : Hệ số lương hiện tại của CBCNV thứ i
- **m** : Số lao động của đơn vị

Thưởng an toàn điện là hình thức khuyến khích người lao động hữu ích vừa đem lại lợi nhuận kinh tế cho công ty. CBCNV vừa ý thức được sự an toàn trong công việc vừa được khích lệ bởi tiền thưởng.

Ngoài thưởng an toàn điện thường xuyên, Công ty còn có nhiều chế độ thưởng cho những cá nhân, đơn vị, xí nghiệp, trung tâm hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ hoặc vượt chỉ tiêu SXKD được giao. Còn có các chế độ thưởng cho cá nhân hoặc nhóm cá nhân có sáng kiến cải tiến và hợp lý hóa sản xuất. Đây là hình thức kích thích óc sáng tạo của người lao động. Những người lao động lành nghề với kinh nghiệm và chuyên môn của mình sẽ có những sáng kiến cải tiến dây chuyền sản xuất để làm giảm chi phí cho công ty. Công ty sẽ có thêm những ý tưởng sáng tạo để cắt giảm chi phí lãng phí còn người lao động thì được thỏa mãn nhu cầu sáng tạo, được tôn trọng và kính nể. Nhưng mặt khác, công ty cần có những đánh giá đúng đắn và hợp lý để phương pháp khen thưởng này có hiệu quả. Không thể khen thưởng bừa bãi với những sáng tạo nhỏ, không tiết kiệm được chi phí sản xuất. Cũng không nên quá khắt khe với người lao động. Đây thực sự là một phương pháp khó để xây dựng tiêu chuẩn khen thưởng.

Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng luôn chú ý đến việc khen thưởng CBCNV. Mỗi năm, công ty đều dành ra một thời gian để vinh danh, khen thưởng các cá nhân, tập thể xuất sắc của công ty. Khen thưởng như một hình thức không thể thiếu trong môi trường làm việc của người lao động. Dù đã được thỏa mãn những nhu cầu về tiền lương nhưng tiền thưởng lại như một món quà giúp công ty đến gần hơn với người lao động. Có thể nói, Công ty đưa ra nhiều loại tiền thưởng và mỗi loại tiền thưởng đều có quy chế quy định rõ ràng, minh bạch. Các chế độ thưởng của công ty đều có những tiêu chí đánh giá đi kèm để đảm bảo tính công bằng, vô tư và tạo mục tiêu cho người lao động phấn đấu. Điều này thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đối với người lao động.

2.2.1.3. Phụ cấp

Chế độ phụ cấp của công ty cũng như các đãi ngộ tài chính khác đều được thực hiện theo quy định của nhà nước. Nguồn phụ cấp được tính trong đơn giá tiền lương và hạch toán vào giá thành hoặc chi phí kinh doanh của đơn vị và được tính trả cùng kỳ lương hàng tháng.

Công ty có nhiều loại phụ cấp, tôi xin trình bày từ phụ cấp chức vụ. Đây là loại phụ cấp dành cho các cá nhân có quyết định bổ nhiệm được hưởng hệ số phụ cấp chức vụ. Khi không làm công việc được hưởng phụ cấp chức vụ từ 1

tháng trở lên thì không hưởng phụ cấp chức vụ. Phụ cấp chức vụ tính theo tháng. Công thức tính phụ cấp chức vụ là :

$$\text{Phụ cấp chức vụ} = \text{TL}_{\text{mincty}} \times \text{H}_{\text{cv}}$$

Trong đó:

- $\text{TL}_{\text{mincty}}$: Mức lương tối thiểu của công ty
- H_{cv} : hệ số chức vụ

Ngoài ra, còn có phụ cấp trách nhiệm. Đây là loại phụ cấp áp dụng cho các cá nhân có quyết định bổ nhiệm (hoặc được giao nhiệm vụ) được hưởng hệ số phụ cấp trách nhiệm. Khi không làm công việc được hưởng phụ cấp trách nhiệm từ 1 tháng trở lên thì không hưởng phụ cấp trách nhiệm. Công thức tính phụ cấp trách nhiệm là

$$\text{Phụ cấp trách nhiệm} = \text{TL}_{\text{min}} \times \text{H}_{\text{tn}}$$

Trong đó:

- $\text{TL}_{\text{mincty}}$: Mức lương tối thiểu của công ty
- H_{tn} : hệ số trách nhiệm

Ở Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng, phụ cấp độc hại, nguy hiểm áp dụng cho mọi lao động trực tiếp. Đối tượng và mức được hưởng phụ cấp độc hại gồm

+ Mức 1, hệ số 0,1, áp dụng đối với những người đang hưởng lương chức vụ hoặc lương chuyên môn, nghiệp vụ, thừa hành phục vụ có thời gian làm việc tại nơi công nhân, nhân viên làm nghề, công việc thuộc nhóm II của các thang lương.

+ Mức 2, hệ số 0,2, áp dụng đối với những người đang hưởng lương chức vụ hoặc lương chuyên môn, nghiệp vụ, thừa hành phục vụ có thời gian làm việc tại nơi công nhân, nhân viên làm nghề, công việc thuộc nhóm III của các thang lương.

Phương pháp tính phụ cấp theo thời gian thực tế làm việc tại nơi có điều kiện lao động độc hại, nguy hiểm. Làm việc dưới 4 giờ trong ngày thì được tính bằng $\frac{1}{2}$ ngày làm việc, nếu làm việc từ 4 giờ trở lên thì được tính cả ngày:

$$(\text{TL}_{\text{min}} \times \text{H}_{\text{ah}}) / 26 \times \text{Số ngày công làm việc độc hại nguy hiểm}$$

Trong đó:

- TL_{\min} : Mức lương tối thiểu của công ty ;
- H_{dh} : hệ số độc hại

Ngoài ra còn có phụ cấp lưu động, Phụ cấp này dành cho các đối tượng và mức được hưởng là:

+ Mức 2, hệ số 0,4 áp dụng đối với những người làm việc trong các tổ đội, công trình bao gồm: Tổ, đội xây lắp và sửa chữa đường dây tải điện cao thế; quản lý, vận hành đường dây có điện áp 220kV trở xuống (XN QLLĐ Cao thế); Công trình xây dựng ở miền núi, trung du; Tổ, đội xây lắp sửa chữa tuyến cáp viễn thông liên tỉnh và ứng cứu thông tin liên tỉnh.

+ Mức 3, hệ số 0,2 áp dụng đối với những người làm việc trong các tổ, đội, công trình, bao gồm: Công trình xây dựng ở đồng bằng; Nhân viên đi thu tiền điện tại các hộ gia đình.

Phương pháp tính (theo ngày công):

$$(TL_{\min} \times H_{ld}) / 26 \times \text{Số ngày công đi lưu động}$$

Trong đó:

- TL_{\min} : Mức lương tối thiểu của công ty
- H_{ld} : hệ số lưu động

Và cuối cùng là phụ cấp khu vực. Đây là phụ cấp dành cho đối tượng và mức được hưởng như sau:

- + Mức 3, hệ số 0,3: Áp dụng đối với CBCNV làm việc ở đảo Cát Hải.
- + Mức 4, hệ số 0,4: Áp dụng đối với CBCNV làm việc ở đảo Cát Bà.

$$\text{Phương pháp tính (theo tháng)} = TL_{\min} \times H_{kv}$$

Trong đó:

- TL_{\min} : Mức lương tối thiểu của công ty
- H_{kv} : hệ số khu vực

Bên cạnh các chế độ phụ cấp trên, Công ty còn những phụ cấp khác ngoài lương và thưởng. Ví dụ như phụ cấp thu hút nội bộ. Công ty thực hiện trong nội bộ Công ty chế độ thu hút nội bộ đối với các CBCNV công tác tại vùng sâu, vùng xa (CBCNV hiện đang sinh sống ở nội thành được phân công công tác tại

các huyện ngoại thành, CBCNV hiện đang sinh sống ở ngoại thành được phân công công tác ở các huyện khác); gồm các mức như sau:

Bảng 2.5: Hệ số phụ cấp thu hút nội bộ các khu vực của Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng

Mức	Khu vực	Hệ số phụ cấp thu hút nội bộ	Thành tiền (<i>Tính theo mức lương tối thiểu chung của Nhà nước: $TL_{min} = 1.390.000/th$</i>)
1	An Dương, Thủy Nguyên	0,20	278.000
2	Kiến Thụy	0,25	347.500
3	An Lão	0,30	417.000
4	Tiên Lãng	0,35	486.500
5	Vĩnh Bảo	0,50	695.000
6	Cát Hải	0,60	834.000
7	Cát Bà	0,70	973.000

Nguồn: Quy chế Quản lý phân phối tiền lương, Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng, 2017

Có thể nói, phụ cấp của công ty rất phong phú và đa dạng. Phụ cấp của công ty liên quan đến tất cả khó khăn của người lao động phải đối mặt. Điều này mang đến cho người lao động cảm giác an toàn, yên tâm khi công tác tại Công ty. Công việc tại Công ty có nhiều nguy hiểm và độc hại cho những lao động trực tiếp nhưng mỗi vấn đề nguy hiểm và độc hại đó luôn được ban lãnh đạo quan tâm và ghi nhận. Người lao động ở Công ty được hưởng những phụ cấp liên quan đến công việc của mình.

2.2.1.4. Phúc lợi

Hưởng phúc lợi là quyền lợi của người lao động và doanh nghiệp thuê lao động cần có những chương trình phúc lợi để thu hút người lao động và tăng sự trung thành của người lao động.

Công ty đã thực hiện nhiều chương trình phúc lợi như : tặng quà sinh nhật cho CBCNV; tổ chức thăm hỏi và viếng thăm người thân của CBCNV và CBCNV ốm đau, qua đời; tặng quà trung thu và quà 1/6 cho con các CBCNV; Khen thưởng con của CBCNV đạt thành tích cao trong học tập; tổ chức đi điều dưỡng ở những khu du lịch nổi tiếng. Ngoài ra, Công đoàn và quỹ phúc lợi của Công ty còn tham gia ủng hộ, quyên góp cho các quỹ từ thiện. Điển hình năm 2015, công ty đã tham gia đóng góp cho các quỹ từ thiện như : Quỹ tương trợ, Quỹ quốc phòng, Quỹ tình nghĩa, Quỹ Vì Trường Sa thân yêu, Ủng hộ các huyện nghèo EVN, Quỹ đền ơn đáp nghĩa. Thêm nữa, Công ty luôn làm tốt công tác quan tâm đến những CBCNV đã về hưu, có hoàn cảnh khó khăn. Công đoàn thường xuyên tổ chức những cuộc gặp gỡ, liên hoan, viếng thăm những CBCNV có hoàn cảnh khó khăn, đã về hưu, có công với cách mạng của công ty.

Tuy còn nhiều khó khăn nhưng Công ty luôn cố gắng mang đến điều tốt nhất cho người lao động. Công ty vẫn thực hiện đầy đủ quy định khám sức khỏe 1 lần/ năm cho khối lao động gián tiếp và 2 lần/ năm với khối lao động trực tiếp và những người có sức khỏe loại 4 và loại 5. Đồng thời, Công ty luôn cập nhật và mở sổ theo dõi kết quả sức khỏe để bố trí công tác phù hợp cho CBCNV.

Công ty đã có những chương trình phúc lợi rất đa dạng và ý nghĩa dành cho CBCNV để thu hút người lao động và tăng sự trung thành của người lao động. Những chương trình phúc lợi đã thể hiện được sự quan tâm của Ban lãnh đạo trong công ty, xây dựng một tập thể CBCNV gắn kết yêu thương. Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng đã luôn thực hiện hết sức để mang lại phúc lợi cho người lao động. Người lao động cũng luôn sát cánh cùng công ty để vượt qua khó khăn, hy sinh lợi ích bản thân vì lợi ích chung của công ty.

Có thể nói, các công cụ tài chính của Công ty là động lực vật chất cho người lao động gắn bó với doanh nghiệp thì các công cụ phi tài chính là động lực tinh thần giữ chân người lao động.

2.2.2. Các chính sách phi tài chính được áp dụng tại công ty

2.2.2.1. Môi trường làm việc tại công ty

Công ty là một doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước nên môi trường làm việc vẫn còn nhiều vấn đề cần quan tâm.

Công ty luôn trang bị đầy đủ máy móc, thiết bị, cơ sở vật chất cho CBCNV để hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ. Máy móc, trang thiết bị của Công ty luôn đáp ứng được nhu cầu sử dụng của người lao động. Vì đặc thù công việc nên máy móc, trang thiết bị của Công ty được sử dụng từ rất lâu. Hoạt động của Công ty không đòi hỏi phải cải tiến máy móc thường xuyên mà chỉ cần thường xuyên bảo dưỡng, lau chùi. Ngoài các thiết bị phục vụ công việc, Công ty cũng trang bị cho người lao động đầy đủ đồ bảo hộ lao động để đảm bảo sự an toàn của CBCNV. Bảo hộ lao động của CBCNV Công ty có đầy đủ từ quần áo bảo hộ, mũ bảo hộ, găng tay, giày cách điện và áo mưa bảo hộ.

Công ty thường xuyên phát động phong trào thi đua, tạo bầu không khí làm việc hăng say, say mê, cạnh tranh. Công ty có những văn bản hướng dẫn cụ thể và những tiêu chí rõ ràng cho hạng mục thi đua. Và hàng tháng, công ty luôn tổ chức những buổi bình bầu thi đua để khuyến khích những cá nhân, tập thể xuất sắc và rút kinh nghiệm cho những cá nhân, tập thể vi phạm. Kết quả bình bầu thi đua ảnh hưởng trực tiếp đến việc thưởng phạt của công ty nên đây là một hoạt động hết sức có ý nghĩa để thu hút người lao động, tăng động lực cho người lao động. Bất cứ chương trình, khẩu hiệu nào cũng được công ty đưa ra những đánh giá, tiêu chí để thi đua trong công ty như: Thi đua thực hiện các chỉ tiêu SXKD; Thi đua trong công tác kỹ thuật an toàn điện và bảo hộ lao động; Thi đua trong công tác An toàn- Vệ sinh lao động;...

Công tác vệ sinh – an toàn lao động luôn được công ty quan tâm. Đây cũng là một yếu tố làm nên môi trường làm việc tại Công ty. Công ty đã thực hiện công tác tuyên truyền, phổ biến các văn của Nhà nước, của Ngành điện ban hành về Vệ sinh- An toàn lao động. Không chỉ bằng các văn bản giấy, Công ty đã cập nhật đầy đủ lên mạng nội bộ và website của Công ty; Công ty cũng thực hiện những buổi huấn luyện định kỳ với người lao động và huấn luyện tập trung với các đội trưởng; cùng phối hợp với Viện Bông quốc gia Ban An toàn Điện lực Việt Nam, Cục an toàn Bộ Công Thương để hướng dẫn các phương pháp sơ cứu khi bị bỏng điện và cháy nổ do điện. Để tăng cường tính hiệu quả của tuyên truyền, Công ty đã phối hợp với đài truyền hình dựng bộ phim với 10 video clip nói về các vụ tai nạn lao động điển hình.; tổ chức những cuộc thi, cuộc nói chuyện vui vẻ với cán bộ quản lý và công nhân trực tiếp sản xuất. Những cố gắng của Công ty nhằm mục đích tạo nên một doanh nghiệp an toàn, một môi trường làm việc lành mạnh cho CBCNV.

Văn hóa doanh nghiệp của Công ty cũng được chú trọng phát triển. Ban lãnh đạo Công ty luôn quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động. Công ty phát động nhiều cuộc thi về thể thao, sức khỏe, âm nhạc, thơ ca để người lao động có cơ hội giao lưu, gắn bó tình đoàn kết với đồng nghiệp và cấp trên thấu hiểu tình cảm, suy nghĩ của cấp dưới. Nhiều giải bóng đá, bóng chuyền, cầu lông liên Công ty nhận được sự hưởng ứng của toàn thể người lao động. Vào các dịp lễ Tết, Công ty cũng tổ chức những buổi kỷ niệm hoặc kỳ nghỉ dưỡng để người lao động được vui chơi và nghỉ ngơi. Đặc biệt chương trình *Thi gói bánh chưng và Dạ hội* đêm 29 Tết hàng năm luôn nhận được sự hoan nghênh của toàn thể CBCNV. Các hoạt động tập thể đã mang người lao động đến gần nhau hơn và tạo nên một doanh nghiệp vững chắc.

Nhìn chung, môi trường làm việc của Công ty luôn thoải mái, tạo cảm giác yêu thích cho người lao động. Công ty cần cố gắng phát huy để tinh thần làm việc của người lao động lúc nào cũng được nâng cao.

2.2.2.2. Bản thân công việc

Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng là doanh nghiệp bán điện phục vụ mục đích dân sinh của thành phố. Công việc của Công ty từ phức tạp đến đơn giản đều cần sự cẩn thận, kỹ năng lành nghề, kiến thức chuyên môn cao. Trước khi vào làm việc chính thức ở Công ty, người lao động đều phải trải qua 2 năm thử việc. Trong 2 năm đó, người lao động sẽ có những trải nghiệm về tất cả các công việc của công ty. Khi mới vào làm, có thể người lao động sẽ phải làm những công việc không đúng chuyên môn, mong muốn của bản thân. Nhưng sự trải nghiệm này sẽ giúp người lao động có cơ hội học hỏi thêm kinh nghiệm, tích lũy thêm kiến thức chuyên môn và thể hiện khả năng của mình ở mọi lĩnh vực để tìm kiếm công việc phù hợp.

Hằng năm, Công ty tiến hành khảo sát, đánh giá chất lượng lao động và lắng nghe những ý kiến góp ý về công việc để tìm hiểu năng lực, nguyện vọng của người lao động. Một công việc không gây hứng thú, không phù hợp với người lao động thì sẽ không tạo được hiệu quả kinh tế. Công ty có những đánh giá theo hướng hợp lý, phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh và nguyện vọng của người lao động để sắp xếp, cân đối lại lực lượng lao động. Đối với người lao động, công việc yêu thích, tạo say mê, hứng thú khi làm việc là điều rất quan

trọng. Đối với doanh nghiệp, điều đó còn quan trọng hơn bởi chính suy nghĩ, hành động, sự tích cực của người lao động tạo nên lợi ích cho doanh nghiệp.

Bên cạnh việc tạo điều kiện cho người lao động làm công việc yêu thích, Công ty luôn đi kèm với kiểm tra, giám sát. Ban lãnh đạo Công ty tăng cường chỉ đạo các đơn vị kiểm tra đột xuất CBCNV chấp hành nội quy lao động và thực hiện đúng quy trình lao động. Điều đó giúp doanh nghiệp kiểm soát được người lao động của mình, nhắc nhở người lao động chú tâm vào công việc của bản thân.

Có được đào tạo thì người lao động mới có cơ hội thăng tiến hay chuyển chuyên lên một vị trí cao hơn trong công việc, việc đó đi kèm với lợi ích về mặt vật chất của người lao động tăng lên và cái tôi cá nhân được khẳng định. Lãnh đạo công ty đã chỉ đạo thực hiện tốt các bước trong công tác quy hoạch, luân chuyển, bổ nhiệm, đánh giá, đào tạo cán bộ tại chỗ. Việc này giúp người lao động có động lực hơn trong công việc và yêu thích công việc đang làm.

Các chế độ đãi ngộ phi tài chính của công ty về cơ bản được thực hiện tốt tuy nhiên vẫn còn một số vướng mắc cần khắc phục. Chế độ đãi ngộ phi tài chính rất cần được quan tâm vì nó là động lực về tinh thần cho CBCNV.

2.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ nhân sự tại công ty

Hệ thống chế độ đãi ngộ luôn được công ty quan tâm hàng đầu và nó rất dễ bị ảnh hưởng bởi những tác động từ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Sau một thời gian điều tra thống kê, tôi đã thành lập một bảng nhận xét về kết quả đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ của công ty và tiến hành điều tra 100 người lao động như sau:

Bảng 2.6: Đánh giá của nhân viên về các yếu tố ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ của Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng

STT	Yếu tố ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ	Đánh giá của Nhân viên					Điểm trung bình
		MĐ1	MĐ2	MĐ3	MĐ4	MĐ5	
1. Môi trường bên ngoài	- Thị trường lao động	27	49	20	4	0	1,89
	- Công đoàn	5	9	10	47	29	3,86
	- Xã hội	5	10	25	49	11	3,51
	- Nền kinh tế	0	0	9	21	70	4,61
	- Luật pháp	7	42	32	12	7	2,7
2. Môi trường bên trong	- Chính sách	0	0	10	51	39	4,29
	- Cơ cấu tổ chức	5	29	26	30	10	3,11
	- Văn hoá doanh nghiệp	0	0	35	40	25	3,9
	- Khả năng chi trả	0	0	0	15	85	4,85
3. Bản thân lao động	- Mức độ hoàn thành	3	10	19	43	25	3,77
	- Thâm niên	0	0	5	30	65	4,6
	- Kinh nghiệm	0	0	0	31	69	4,69
	- Tiềm năng của nhân viên	28	42	20	5	5	2,17
4.	Đánh giá công việc	0	0	18	23	59	4,41

Nguồn: Mẫu phiếu đánh giá

Chú ý:

MĐ 1: Không quan trọng

MĐ 2: Không quan trọng lắm

MĐ 3: Khá quan trọng

MĐ 4: Quan trọng

MĐ 5: Rất quan trọng

Qua bảng khảo sát, theo tính toán cho thấy số điểm trung bình của kết quả đánh giá dao động từ 3,51 đến 4,85 so với số điểm cao nhất (nếu tất cả 100 người đều chọn mức độ 5) thì số điểm đánh giá của nhân viên về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố là khá cao và cao.

Trước hết, môi trường bên ngoài doanh nghiệp tác động mạnh mẽ đến hệ thống chế độ đãi ngộ của Công ty. Vì Công ty lưới điện cao thế miền Bắc-Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng là công ty 100% vốn Nhà nước nên tất cả các biến động chính trị- xã hội, nền kinh tế thị trường,.. ảnh hưởng đến Nhà nước thì đều ảnh hưởng đến Công ty. Bên cạnh yếu tố khó lường của khí hậu, thời tiết và thủy văn có thể ảnh hưởng tới tình hình sản xuất - kinh doanh, ngành Điện phải đối phó với những thách thức đặt ra về cân đối tài chính. Bởi lẽ, chi phí sản xuất điện tăng đáng kể trong năm 2017 do giá nhiên liệu đầu vào tăng.

Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) cho biết, một số yếu tố chí phí đầu vào của sản xuất điện đã tăng liên tục từ năm 2015 song chưa được đưa vào cân đối giá điện hiện hành, bao gồm: Biến động tỷ giá, giá than, khí cho sản xuất điện, thuê tài nguyên nước, chi phí môi trường rừng và đặc biệt là chi phí tăng từ tháng 12/2016 do giá than tiếp tục tăng khoảng 7% cung cấp cho sản xuất điện. Theo tính toán của EVN, với việc giá than tăng 7%, khiến chi phí sản xuất điện lên trong năm 2017. Điều này đặt ra nhiều khó khăn cho Tập đoàn trong việc đảm bảo nguồn vốn cho đầu tư và sản xuất.

Ngoài ra, những thách thức về cân đối tài chính do chi phí sản xuất gia tăng đang tạo thêm áp lực cho ngành Điện khi việc thu xếp vốn đầu tư cho các dự án điện hiện gặp khó khăn do Chính phủ đã có chủ trương hạn chế việc bảo lãnh vay vốn. Tất cả những yếu tố đó đã khiến cho Lợi nhuận năm 2017 giảm. Vì vậy, chế độ đãi ngộ dành cho người lao động theo đó bị giảm sút. Nhưng nhờ có Công đoàn nên việc xoa dịu người lao động luôn được thực hiện tốt. Tổ chức công đoàn luôn là tiếng nói của người lao động. Công đoàn bảo vệ người lao động và đòi hỏi những quyền lợi chính đáng của người lao động.

Các yếu tố khác của môi trường bên ngoài doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp nhưng không tác động mạnh mẽ như biến động của nền kinh tế. Những năm qua, Ngành điện nói chung và Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng nói riêng cũng đối mặt với khó khăn trong việc mua điện từ nước bạn Trung Quốc do tình hình chính trị diễn biến phức tạp trên biên Đông.

Ngành điện là ngành kinh doanh độc quyền nên các yếu tố xã hội và luật pháp luôn ủng hộ Công ty để đưa ra những chính sách phát triển tối ưu nhất cho ngành điện và những lợi ích tối ưu cho người lao động.

Không chỉ môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ của Công ty, các yếu tố bên trong doanh nghiệp như các chính sách, quyết định của ban lãnh đạo; môi trường lao động,... cũng chính là một phần không thể thiếu của chế độ đãi ngộ. Các chính sách thắt chặt, tinh giảm biên chế của Công ty mang đến cho người lao động những khó khăn và lo sợ mất việc. Công ty đã ngừng tuyển dụng người lao động mới trong những năm qua để hoàn thành chỉ tiêu của cấp trên đề ra. Đây cũng là một hạn chế lớn của Công ty khiến trình độ lao động giảm sút do không có những tài năng mới. Người lao động hiện đang công tác thì luôn được khuyến khích về hưu sớm để nhường chỗ cho lớp trẻ phát triển. Điều này có thể tạo bất mãn cho những người đang làm việc. Họ luôn phải đối mặt với nguy cơ mất việc.

Chế độ đãi ngộ là bao gồm cả chế độ đãi ngộ tài chính và phi tài chính. Môi trường làm việc cũng là yếu tố ảnh hưởng đến người lao động của Công ty. Người lao động làm việc trong môi trường lành mạnh, vui vẻ, tích cực thì thái độ làm việc, năng suất công việc sẽ tăng cao. Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng có đủ khả năng chi trả tiền lương đúng hạn, đầy đủ cho người lao động nên khi làm việc ở Công ty, người lao động có thể yên tâm và được đảm bảo về tính ổn định của tiền lương.

Không một yếu tố nào tác động trực tiếp đến chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp như yếu tố bản thân cá nhân người lao động. Người lao động có đầy đủ khả năng, kỹ năng chuyên môn, tay nghề cao thì sẽ có chế độ đãi ngộ phù hợp và thỏa đáng. Hệ thống chế độ đãi ngộ còn được xây dựng dựa trên năng lực, kỹ năng chuyên môn, kinh nghiệm lành nghề của người lao động. Người lao động có kinh nghiệm và thâm niên xứng đáng được hưởng chế độ đãi ngộ cao và tương xứng với những kỹ năng của họ. Công ty luôn có một đội ngũ quản lý sát sao, công bằng và nghiêm túc về vấn đề đánh giá thành tích của người lao động.

Bản thân công việc cũng là yếu tố tác động đến chế độ đãi ngộ. Công việc đơn giản thì sẽ có những đãi ngộ thấp. Công việc phức tạp, đòi hỏi sức khỏe, trí tuệ và mang tính nguy hiểm thì có những đãi ngộ cao hơn. Ở Công ty hiện nay

có những công việc từ đơn giản đến phức tạp và có những hình thức đãi ngộ phù hợp với tình chất công việc đó.

Nhìn chung, Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng đã áp dụng nhiều chính sách đãi ngộ để tạo động lực cho nhân viên nhưng mức độ quan tâm còn chưa thực sự cao nên động lực tạo ra chưa lớn. Công ty cần cố gắng phát huy.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHẾ ĐỘ ĐÁI NGỘ TẠI CÔNG TY LƯỚI ĐIỆN CAO THẾ MIỀN BẮC- CHI NHÁNH LƯỚI ĐIỆN CAO THẾ HẢI PHÒNG

3.1. Phương hướng phát triển nhân sự tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế hải phòng

3.1.1. Phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2016- 2020

Giai đoạn 2016- 2020 là giai đoạn được kỳ vọng rằng nền kinh tế cả nước nói chung và nền kinh tế Thành phố Hải Phòng nói riêng có mức tăng trưởng cao vượt bậc. Giai đoạn này cũng là thời gian Thành phố Hải Phòng tổ chức nhiều sự kiện kỷ niệm lớn nên tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng sẽ có nhiều chuyển biến tích cực.

Tuy nhiên, tình hình chính trị và thời tiết trong năm có nhiều diễn biến phức tạp, đối với ngành điện nói chung và Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng nói riêng sẽ gặp không ít khó khăn, ảnh hưởng trực tiếp đến việc thực hiện các tiêu chí kinh tế, kỹ thuật của Công ty. Công ty phải đối mặt với những khó khăn, thách thức nên ban lãnh đạo công ty đã đưa ra các mục tiêu, phương hướng cụ thể. Mục tiêu đặt ra với Công ty giai đoạn này là tiếp tục nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, thực hiện năm năng suất và hiệu quả. Với nguồn lực lao động hiện có và tình hình tài chính nguồn vốn vay ưu đãi để đầu tư lưới điện rất hạn chế, các đơn vị trong toàn Công ty cần tập trung thực hiện năm mục tiêu SXKD sau:

Một là, đảm bảo cung cấp điện ổn định đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế, an sinh xã hội thành phố, hoàn thành chỉ tiêu SXKD do Tổng Công ty Điện lực miền Bắc và thành phố giao cho. Bên cạnh hoàn thành gấp rút chỉ tiêu vẫn phải đảm bảo tuyệt đối an toàn lao động về người và vật tư thiết bị trong quá trình sản xuất.

Hai là, đảm bảo tiến độ đầu tư các công trình điện đã bố trí nguồn vốn, chủ yếu sử dụng vốn ưu đãi, chỉ vay tín dụng thương mại để đầu tư đối với các công trình thất cấp thiết phục vụ nhiệm vụ chính trị thành phố.

Ba là, tiếp tục củng cố tổ chức các đơn vị theo hướng gọn nhẹ, hiệu quả, hoạt động theo đúng chức năng chuyên môn của đơn vị; nâng cao hiệu quả trong SXKD; tăng năng suất lao động; tăng thu nhập bình quân cho người lao động.

Bốn là, tiếp tục hoàn thiện mô hình triển khai hoạt động; đổi mới công nghệ khoa học kỹ thuật; tối ưu hóa chi phí; đảm bảo nguồn tài chính lành mạnh và phát triển bền vững; nâng cao chất lượng công tác kinh doanh dịch vụ khách hàng.

Năm là, tiếp tục đổi mới, nâng cao chất lượng công tác kiểm và ý thức chấp hành nội quy lao động, quy trình kinh doanh, quy trình về công tác quản lý vận hành, quản lý kỹ thuật và quy phạm về an toàn vệ sinh lao động của người lao động.

Cùng với việc phấn đấu hoàn thành toàn diện các mục tiêu trên, Công ty cần tiếp tục đẩy mạnh và nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, tối ưu hóa chi phí, tăng cường công tác kiểm tra, giám sát việc chấp hành nội quy lao động, quy trình kinh doanh, công tác quản lý vận hành an toàn lao động. Trên cơ sở nhiệm vụ được giao, Đảng ủy Công ty xây dựng các nghị quyết sát với tình hình thực tế của Công ty để lãnh đạo các Chi bộ, Đảng bộ, đơn vị trong Công ty thực hiện và hoàn thành tốt các chỉ tiêu kinh tế, kỹ thuật được giao. Đặc biệt Công ty cần quan tâm đến chỉ tiêu giảm tổn thất điện năng, quản lý tài chính, công tác thu nộp tiền điện hàng ngày, thực hiện tốt chương trình tiết kiệm điện. Bên cạnh đó phải đảm bảo công tác đầu tư, xây dựng đảm bảo tiến độ dự án, chất lượng các dự án; công tác quyết toán đi vào nề nếp, hiệu quả, đúng quy định của pháp luật và quy định của Tổng Công ty Điện lực Việt Nam.

Ngoài ra, công ty cần chủ động kiểm soát và tiết kiệm chi phí trong SXKD, nâng cao hiệu quả SXKD; tập trung vốn cho sản xuất kinh doanh là chính. Công ty cũng cần giảm tối đa các chi phí như: điện, nước, văn phòng phẩm, hội nghị, tổng kết, sơ kết,... để thực hành tiết kiệm. Các cán bộ quản lý tăng cường kiểm tra và tự kiểm tra công tác tài chính kế toán tại đơn vị được phân cấp (các Điện lực, Xí nghiệp, Trung tâm, Ban Quản lý dự án,...) Có hình thức khen thưởng động viên kịp thời các đơn vị cá nhân thực hiện tốt trong công

tác tài chính kế toán; xử lý nghiêm minh đối với các đơn vị, cá nhân buông lỏng quản lý tài chính. Huy động tối đa các nguồn vốn để đầu tư các dự án trọng điểm, cấp bách của thành phố.

Trên đây là những phương hướng hoạt động của Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng trong giai đoạn 2016- 2020. Đó là những mục tiêu đặt ra, muốn hoàn thành được phải có sự cố gắng của cả ban lãnh đạo và người lao động của Công ty.

3.1.2. Kế hoạch phát triển nhân sự của Công ty trong giai đoạn 2016- 2020

Công ty đưa ra một số kế hoạch nhân sự thực hiện vào giai đoạn này như sau:

Công ty tiếp tục thực hiện chính sách tinh giảm biên chế để tiết kiệm chi phí và tránh những lao động nhàn rỗi và công việc thực hiện chông chéo. Công ty đưa ra những chính sách khuyến khích về hưu sớm với những lao động trên 50 tuổi; phân đấu số lượng lao động của Công ty còn dưới 2.290 người; không nhận thêm lao động, kể cả những lao động trực tiếp.

Ban lãnh đạo Công ty cần tiếp tục lãnh đạo, chỉ đạo thực hiện Nghị quyết chuyên đề về công tác an toàn vệ sinh lao động; các văn bản của Tổng Công ty Điện Lực miền Bắc về công tác An toàn lao động; đảm bảo an toàn lao động trong quá trình SXKD.

Các cán bộ quản lý Công ty cần lãnh đạo xây dựng bộ máy quản lý , các Đoàn thể chính trị vững mạnh. Công ty cần nâng cao chất lượng hoạt động, xây dựng tổ chức Công đoàn, Đoàn thanh niên, Hội Cựu chiến binh vững mạnh. Công đoàn giám sát chuyên môn thực hiện Quy chế trả lương theo kết quả, thực hiện các chỉ tiêu SXKD và Quản lý vận hành lưới điện nhằm kích thích tăng năng suất lao động và hiệu quả công tác. Bổ sung, hoàn thiện các quy chế quản lý , tiếp tục áp dụng quản lý theo hệ thống tiêu chuẩn chất lượng ISO. Hơn nữa cần củng cố, kiện toàn bộ máy quản lý đáp ứng yêu cầu phát triển sản xuất kinh doanh của công ty.

Công ty đẩy mạnh phong trào phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất và thực hành tiết kiệm. Tham gia công tác đền ơn đáp nghĩa với ngành và địa phương. Phối hợp chuyên môn tăng cường kiểm tra hoạt động của mạng lưới An toàn vệ sinh viên tại đơn vị. Tăng cường đẩy mạnh các phong trào

thi đua trong lao động sản xuất, phấn đấu hoàn thành các nhiệm vụ Công ty giao. Đoàn thanh niên tiếp tục tham gia các hoạt động do Thành đoàn và Công ty phát động, luôn thể hiện vai trò xung kích trong CBCNV Công ty. Tiếp tục tuyên truyền đoàn viên thực hiện, học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh vào nội dung sinh hoạt định kỳ của Chi đoàn.

Công ty tiếp tục đầu tư, phát triển hệ thống đào tạo nhân sự, cán bộ và tạo điều kiện thuận lợi để CBCNV có năng lực được tiếp cận những kiến thức mới nhằm củng cố kiến thức chuyên môn cũng như kinh nghiệm của nhân viên.

Trên đây là kế hoạch nhân sự của Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng. Những mục tiêu, kế hoạch này đều nhằm phát triển công ty và tạo ra cho người lao động một hệ thống chế độ đãi ngộ hoàn chỉnh. Theo kế hoạch, cho đến năm 2020, Công ty vẫn không có ý định tuyển dụng thêm nhân lực số lượng lớn mà chỉ tuyển chọn, bổ sung một số vị trí nhỏ trong Công ty. Điều này dựa trên mục tiêu cắt giảm biên chế của Tổng Công ty Điện lực miền Bắc.

3.2. Một số đề xuất nhằm hoàn thiện chế độ đãi ngộ tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- chi nhánh lưới điện cao thế hải phòng

Xuất phát từ thực trạng chế độ đãi ngộ trong Công ty, những thiếu sót nhìn nhận được trong quá trình thực tập tại Công ty và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược của Công ty trong thời gian tới, tôi xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hơn nữa hiệu quả công tác đãi ngộ để nâng cao hiệu quả kinh doanh sau đây:

3.2.1. Các giải pháp hoàn thiện công cụ tài chính

➤ Căn cứ của giải pháp

Đãi ngộ tài chính là một bộ phận quan trọng cấu tạo nên hệ thống chế độ đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp. Bằng những kích thích bằng vật chất đối với người lao động, có thể nói đó chính là nguồn động viên cơ bản nhất và quan trọng nhất đối với người lao động. Hiện nay, mức tiền lương tiền thưởng của công ty được áp dụng linh hoạt, đa dạng, và thanh toán đúng hạn cho CBCNV. Tuy nhiên, hình thức trả lương theo thời gian tuy có thưởng để khuyến khích lao động nhưng chưa gắn liền với chất lượng công việc dẫn đến thái độ làm việc qua loa, chống đối, chạy theo thành tích. Hơn nữa, mức tiền lương bình quân tuy cao

nhưng sự chênh lệch về tiền lương giữa các cấp lãnh đạo và người lao động trực tiếp khá nhiều. Điều này sẽ ảnh hưởng tiêu cực trực tiếp tới tinh thần, thái độ làm việc làm việc của nhân viên khiến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh giảm sút.

➤ Nội dung giải pháp

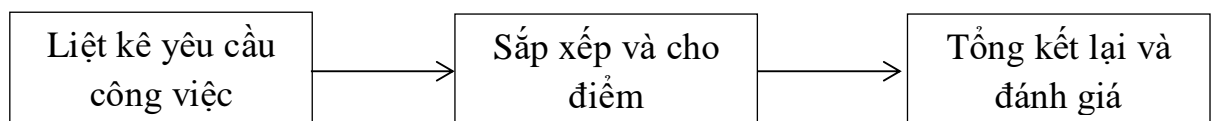
- Để việc trả lương công bằng hơn cho người lao động thì Công ty cần chú ý tới công tác phân tích và đánh giá công việc. Việc hoàn thiện công tác phân tích và đánh giá công việc nhằm đánh giá đúng, chính xác những đóng góp của người lao động. Người lao động sẽ cảm thấy sự công bằng và những tiêu chí, mục tiêu rõ ràng để cố gắng làm tốt hơn. Công ty cần có bản mô tả công việc một cách cụ thể, rõ ràng.

Bản mô tả công việc là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Hiểu một cách ngắn gọn bản mô tả công việc là mô tả các nhiệm vụ cấu thành nên công việc đó. Bản mô tả công việc là một tài liệu giải thích trả lời các câu hỏi sau:

1. Người thực hiện công việc? Vị trí của họ trong hệ thống của tổ chức?
2. Tại sao công việc đó phải được thực hiện?
3. Mục tiêu công việc đó là gì?
4. Công việc phải làm gì? hay các nhiệm vụ chủ yếu phải hoàn thành?
5. Công việc được thực hiện ở đâu?
6. Khi nào công việc được coi là hoàn tất?
7. Phương tiện, trang bị thực hiện công việc?
8. Điều kiện làm việc và rủi ro có thể?

Về phương pháp đánh giá, Công ty có thể áp dụng nhiều phương pháp một các khoa học, cụ thể như phương pháp so sánh ghép đôi, cho thang điểm.

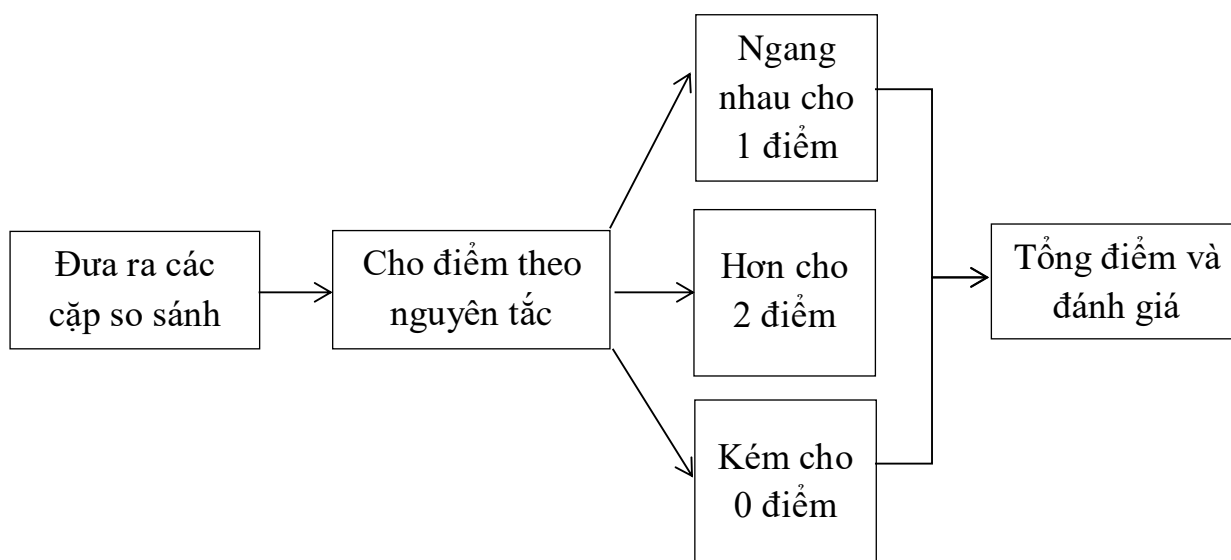
• Phương pháp mức thang điểm



Sơ đồ 3.2: Trình tự thực hiện phương pháp mức thang điểm

Trong một bảng điểm đánh giá nhân viên của Công ty sẽ liệt kê những yêu cầu chủ yếu của công việc như: khối lượng, chất lượng của công việc; yêu cầu về cá nhân: tác phong, tính sáng tạo và sự phối hợp của nhân viên,... Sau đó sắp xếp thứ tự đánh giá mức độ thực hiện công việc từ kém nhất đến xuất sắc, rồi cho điểm mỗi tiêu chí trên thang điểm thang điểm 100. Mỗi nhân viên sẽ được cho điểm phù hợp với mức độ thực hiện từng yêu cầu công việc. Sau đó tổng hợp lại đưa ra đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Phương pháp này được Công ty áp dụng chỉ ở mức độ từng phòng ban và với chu kỳ đánh giá theo tháng để tiện theo dõi và đánh giá.

- *Phương pháp so sánh cặp*



Sơ đồ 3.3: Trình tự thực hiện phương pháp so sánh cặp

Ở phương pháp này, trưởng mỗi phòng ban trong Công ty sẽ chọn ra các cặp so sánh trong phòng của mình, các cặp này có đặc điểm là cùng làm một công việc, trình độ và kỹ năng ngang nhau. Cách thực hiện phương pháp này đó là đánh giá các tiêu chí kể trên và đồng thời so sánh với cặp, cho điểm theo nguyên tắc: Người hoàn thành tốt hơn cho 2 điểm, đồng thời người kia sẽ không có điểm, nếu hai người hoàn thành khối lượng công việc như nhau thì mỗi người được 1 điểm. Sau đó tổng hợp lại tất cả những người cao điểm hơn trong mỗi cặp để so sánh với nhau, người nào có tổng điểm cao nhất sẽ

xếp loại cao nhất. Phương pháp này khó thực hiện nếu có nhiều nhân viên cùng làm một công việc như: kỹ thuật viên, kế toán,....

- Công ty cần kéo gần khoảng cách chênh lệch thu nhập giữa các lãnh đạo cấp cao với người lao động trực tiếp bằng cách tạo nhiều cơ hội cho người lao động thăng tiến và tăng mức lương cho những người lao động trực tiếp. Vấn đề chênh lệch tiền lương sẽ đem lại những phản ứng tiêu cực của người lao động trực tiếp và quản lý cấp cao của công ty. Người lao động sẽ bất mãn vì cho rằng mình bị bóc lột và được trả lương không phù hợp.

Bên cạnh tiền lương, một công cụ tài chính hữu hiệu nữa chính là tiền thưởng. Tiền thưởng của Công ty tương đối đầy đủ và thưởng xuyên nhưng vẫn nên có giải pháp để hoàn thiện hơn.

- Thời điểm phát sinh thưởng và thời điểm nhận tiền thưởng không nên cách xa nhau quá. Người lao động khi được thưởng muốn thưởng kịp thời, đúng lúc, đúng thời điểm. Nếu để cách xa thời điểm sẽ làm mất niềm vui, sự hứng thú cũng như nhiệt tình của người lao động.

- Công ty nên mở rộng thêm các hình thức thưởng cho CBCNV. Ví dụ ngoài việc thưởng vì đã tiết kiệm nguyên liệu thì có thể thưởng thêm vì giảm tỷ lệ sai hỏng trong quá trình sản xuất. Như vậy, người lao động sẽ chú ý và cẩn trọng hơn trong công việc. Đôi khi, chỉ cần một lời khen của quản lý cũng khiến người lao động làm việc có tinh thần trách nhiệm hơn.

- Công ty nên tăng cường phụ cấp để khuyến khích nhân viên hơn nữa. Điều đó sẽ làm đẩy nhanh tốc độ và hiệu quả công việc, mang lại cho công ty lợi nhuận vượt trội. Hơn nữa, tăng phụ cấp sẽ làm người lao động thỏa mãn và giúp đỡ người lao động phần nào về vật chất.

- Công ty dùng khoản tiền đầu tư cho cơ sở vật chất để đầu tư thêm những công trình phúc lợi cho nhân viên như xây nhà ăn, bãi đỗ xe, sân chơi thể thao, ... Bên cạnh đó thúc đẩy mở rộng các câu lạc bộ năng khiếu và sở thích cho CBCNV sau mỗi giờ làm việc căng thẳng.

➤ **Dự kiến kết quả đạt được**

Với phương pháp nêu trên, quỹ tiền lương và tài chính sẽ thay đổi theo đánh giá công việc của nhân viên. Bên cạnh đó, quỹ tiền lương và tài chính cần bổ sung khi đầu tư các công trình phúc lợi cho nhân viên.

Hiệu quả đạt được sau khi thực hiện các biện pháp đề xuất được biểu hiện bằng sự nâng cao tinh thần và hiệu quả làm việc của CBCNV vì họ cảm thấy được Công ty quan tâm và công bằng hơn, từ đó an tâm cống hiến sức lực cho Công ty. Năm 2019 là một năm mà thị trường sẽ cạnh tranh quyết liệt hơn, kinh tế thế giới bất ổn, kinh tế Việt Nam trong giai đoạn tái cơ cấu, hạ tầng giao thông vừa thiếu vừa manh mún. Mặt khác, các chi phí quản lý dự báo tăng mạnh như: giá điện, nước, nhiên liệu,... Mặc dù vậy, việc cải thiện nâng cao các công cụ đãi ngộ tài chính với CBCNV cho giai đoạn tới dự đoán sẽ có những kết quả tốt, năng suất lao động tăng, cải thiện. Với phương pháp nêu trên, quỹ tiền lương và tài chính sẽ thay đổi theo đánh giá công việc của nhân viên. Bên cạnh đó, quỹ tiền lương và tài chính cần bổ sung khi đầu tư các công trình phúc lợi cho nhân viên.

Trên đây là một số giải pháp tôi đưa ra cho các công cụ tài chính của công ty. Các công cụ đãi ngộ về tài chính này mang lại cho người lao động những khuyến khích về mặt vật chất và là những đãi ngộ đa số người lao động cần.

3.2.2. Các giải pháp hoàn thiện công cụ phi tài chính

➤ Căn cứ của giải pháp

Nếu các công cụ tài chính của Công ty là động lực vật chất cho người lao động gắn bó với doanh nghiệp thì các công cụ phi tài chính là động lực tinh thần giữ chân người lao động. Hiện nay, tại Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng công việc của các phòng ban luôn chồng chéo nhau do tình trạng thừa nhân lực. Công việc không được nhịp nhàng do nhiều khâu làm việc chồng chéo, không hiểu rõ nhiệm vụ. Một số người lao động thì quá bận rộn với số lượng công việc lớn dẫn đến quá tải, một số khác lại quá nhàn rỗi do không có việc làm. Điều này thể hiện sự yếu kém trong công tác bố trí nhân sự tại Công ty. Công việc của Công ty cũng không có nhiều tính sáng tạo do tính chất công việc đặc thù, chuyên môn hóa cao dễ tạo sự nhàm chán cho người lao động. Mỗi loại lao động phụ trách một vấn đề chuyên môn của riêng mình. Công ty có bộ máy làm việc già cỗi do nguồn nhân lực của công ty là nguồn nhân lực già. Như đã trình bày ở biểu đồ 2.1, độ tuổi lao động ở Công ty chiếm số đông là 30 tuổi đến 50 tuổi. Đây là độ tuổi lao động sắp về hưu. Hơn nữa, những kiến thức, thói quen làm

việc của độ tuổi này có phần lạc hậu và trùng lặp nhiệm vụ. Họ luôn tin tưởng vào kinh nghiệm và khó tiếp thu sự đổi mới. Vì vậy, tôi xin đưa ra một số giải pháp để nâng cao công cụ phi tài chính để có thể gắn kết người lao động với Công ty.

➤ **Nội dung giải pháp**

- Công ty cần phân bổ và bố trí nhân lực phù hợp. Việc bố trí, sắp xếp lao động phù hợp với công việc không chỉ tạo ra động lực tốt cho nhân viên làm việc đạt hiệu quả mà còn giúp cho Công ty sử dụng một cách có hiệu quả nhất nguồn nhân lực. Do đó, ban lãnh đạo cần quan tâm hơn nữa đến công việc của từng nhân viên, lắng nghe nhu cầu của nhân viên nhưng không phải luôn đáp ứng nhu cầu đó mà nhà lãnh đạo cần phải có óc phán đoán và nhìn nhận con người một cách đúng đắn. Hơn nữa, việc này cũng nên làm ngay từ đầu chứ không nên để tình trạng nhân viên vào làm những công việc không phù hợp, gây tâm lý chán nản mang đến hiệu quả công việc thấp.

- Ngoài ra, để khắc phục tình trạng quá tải nhân viên dẫn đến tình trạng nhàn rỗi, làm việc chông chéo, công ty phải có thái độ cứng rắn và kiên quyết dùng các biện pháp như chuyển công việc, cho thôi việc, buộc về hưu sớm,... để hiệu quả công việc được nâng cao.

- Giám sát chặt chẽ việc thực hiện những nội quy của Công ty và việc người lao động thực hiện các biện pháp an toàn trong lao động. Bởi nếu không thực hiện nghiêm túc các biện pháp an toàn lao động sẽ gây tổn thất cho bản thân người lao động và doanh nghiệp. Và không một lợi nhuận nào được sinh ra trong một môi trường làm việc không an toàn. Vì vậy, các cán bộ quản lý cần thực hiện nghiêm túc và nghiêm minh vấn đề an toàn trong lao động.

- Việc khích lệ nhân viên của mình là vấn đề cần thiết trong hoạt động quản lý. Việc khích lệ nhân viên có nhiều cách và được thể hiện bằng nhiều cách. Khi người lao động làm tốt một công việc được giao, cán bộ quản lý có thể xem xét mức độ của công việc mà khen thưởng, đề bạt, thăng chức. Đối với việc thăng chức, các cán bộ quản lý nên chú trọng vào năng lực chứ không nên chú trọng vào thâm niên vì điều này sẽ làm cho những người lao động trẻ mất động lực để phấn đấu.

- Đổi mới chế độ đánh giá CBCNV hằng năm theo hướng gắn việc đánh giá công chức thực hiện chức trách, nhiệm vụ với kết quả công tác, sản phẩm tạo

ra, hiệu quả hoạt động công vụ. Cấp được giao thẩm quyền đánh giá và xác định người có tài năng trong hoạt động công vụ phải chịu trách nhiệm trước cấp trên và trước pháp luật về quyết định của mình.

- Xây dựng và thực hiện chế độ tiến cử: Ban hành chế độ tiến cử để từng cá nhân có cơ hội giới thiệu những người có tài năng với các cấp lãnh đạo thẩm quyền để bố trí, sử dụng (gắn với trách nhiệm của người giới thiệu, tiến cử; tiêu chuẩn của người tiến cử; chế độ khen thưởng và xử lý sai phạm). Những người được giao cương vị lãnh đạo, quản lý phải có trách nhiệm và được quyền tiến cử, giới thiệu những người có tài năng để bố trí, sử dụng vào các vị trí công tác đang có nhu cầu, đồng thời phải chịu trách nhiệm về sự tiến cử của mình.

- Chính sách trọng dụng người có tài năng: Phân công công tác phù hợp với sở trường, khả năng để người lao động có cơ hội phát huy và bộc lộ tài năng. Trao quyền cho người đứng đầu các phòng ban hoặc người có thẩm quyền tuyển dụng được tuyển thẳng, không qua thi tuyển những người tốt nghiệp thủ khoa tại các cơ sở đào tạo trình độ đại học ở trong nước; người tốt nghiệp đại học, sau đại học loại giỏi, xuất sắc ở nước ngoài; người có trình độ từ đại học trở lên, có kinh nghiệm công tác trong ngành, lĩnh vực cần tuyển dụng từ 5 năm trở lên, đáp ứng ngay yêu cầu công việc (theo quy định tại Điều 19, Nghị định số 24/2010/NĐ-CP ngày 15-3-2010 của Chính phủ về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức). Được tuyển vào vị trí ứng với chức danh nào thì được đặc cách bổ nhiệm vào ngạch công chức đó và có thể được hưởng lương từ bậc 1 (khởi điểm) cho đến bậc 3 của ngạch đó. Trong thời hạn tập sự nếu không hoàn thành nhiệm vụ và không khẳng định được tài năng của mình thì cơ quan có thẩm quyền xem xét hủy bỏ quyết định tuyển dụng, bổ nhiệm. Trong 2 năm nếu người đó không hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ ở vị trí công tác mới thì cơ quan có thẩm quyền xem xét bố trí họ về vị trí công tác bình thường và đồng thời xếp lại ngạch, bậc lương công chức trước đây (thời gian dịch chuyển giữa 2 vị trí được tính để nâng lương theo thâm niên). Để đảm bảo cho người có tài năng các điều kiện làm việc thuận lợi, tạo cho họ các cơ hội được cống hiến theo cơ chế: những công việc khó khăn, chưa có hướng giải quyết, hoặc địa bàn công tác phức tạp nếu họ tình nguyện hoặc đăng ký được phân công thì Công ty xem xét, phân công thực hiện kèm theo hỗ trợ các điều kiện làm việc cho họ.

Như chúng ta biết, môi trường làm việc của công ty như một xã hội thu nhỏ với những mối quan hệ giữa đồng nghiệp, cấp trên - cấp dưới, các điều kiện làm việc, thời gian làm việc,... Sau đây, tôi xin trình bày một số giải pháp để hoàn thiện môi trường làm việc ở công ty.

- Trước hết, việc tuyên truyền nâng cao nhận thức cho người lao động về văn hóa doanh nghiệp là rất cần thiết. CBCNV phải có tác phong tốt. Tác phong của người lao động có văn hóa ở doanh nghiệp thể hiện cách qua giải quyết công việc dứt khoát, có nguyên tắc nhưng nhẹ nhàng, tôn trọng người giao tiếp: nói năng mạch lạc, đi đứng đàng hoàng, ánh mắt thiện cảm, nói với việc nhận của dứt lốt, hối lộ... Văn hóa doanh nghiệp là khái niệm khá mới mẻ và không được chú ý nhiều ở trong các doanh nghiệp nhà nước. Thực hành dân chủ cho người lao động chính là biểu hiện của việc nâng cao văn hóa doanh nghiệp tại các doanh nghiệp nhà nước.

- Tổ chức tốt nơi làm việc. Người lao động dành nhiều thời gian ở công ty hơn ở nhà nên một môi trường làm việc tốt là luôn đáp ứng được tiêu chí Gọn-Sạch- Đẹp. Khi làm việc trong môi trường như vậy, người lao động sẽ có trạng thái tốt nhất để bắt đầu công việc của mình. Công ty nên chú ý trang trí, quét dọn cơ sở vật chất của mình để tạo không khí là việc tốt nhất cho người lao động.

- Các nhà lãnh đạo của công ty hãy quan tâm nhiều hơn đến người lao động. Hãy động viên học khi giao nhiệm vụ và khen thưởng họ khi hoàn thành nhiệm vụ. Trong việc đánh giá, đối xử với người lao động, các nhà lãnh đạo nên chọn biện pháp hòa nhã để người lao động không cảm thấy bị chèn ép, đối xử không đúng mực. Không chỉ quan tâm đến người lao động ở nơi làm việc, các cán bộ quản lý cần động viên, thăm hỏi người lao động. Có được sự quan tâm đó, người lao động sẽ tôn trọng và hợp tác tốt với lãnh đạo.

- Tổ chức ngày truyền thống của công ty và kỷ niệm mỗi tháng một lần tổ chức sinh nhật cho các CBCNV sinh nhật vào tháng đó.

- Tổ chức những buổi nói chuyện chân thành và thẳng thắn giữa các lãnh đạo của công ty và CBCNV cấp dưới để lắng nghe nguyện vọng và kéo gần khoảng cách giữa lãnh đạo và nhân viên.

➤ Dự kiến kết quả đạt được

Trên đây là một số giải pháp cho các công cụ phi tài chính của công ty. Các công cụ này giúp người lao động nâng cao hơn nữa sự hứng thú, niềm đam mê trong công việc, sự gắn kết người lao động cũng như tạo động lực cho người lao động làm việc hiệu quả. Để tiến tới mục đích cuối cùng là kết quả hoạt động kinh doanh của công ty đạt kết quả tốt- Đây cũng chính là phương hướng phát triển của Công ty lưới điện cao thế miền Bắc-Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng.

3.2.3. Một số giải pháp chung khác

- Công ty cần tăng cường sản xuất kinh doanh để nâng cao hiệu quả và lợi nhuận. Qua quá trình nghiên cứu hệ thống đãi ngộ cho thấy, cốt lõi của hệ thống chế độ đãi ngộ dựa trên tình hình SXKD của doanh nghiệp. Nâng cao mức đãi ngộ cho người lao động cũng là mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp.

- Nâng cao trình độ chuyên môn của đội ngũ cán bộ quản lý. Để chế độ đãi ngộ tài chính thực sự đạt hiệu quả thì trước hết những người vạch ra kế hoạch, chính sách phải là những người có trình độ cao, am hiểu rõ về doanh nghiệp và người lao động. Hơn nữa những người này phải nắm rõ các quy định của Nhà nước, các văn bản quy định, hướng dẫn thi hành về chính sách tiền lương, phúc lợi, phụ cấp,... Từ đó, họ mới xây dựng được chính sách nhân sự vừa hợp lý vừa đảm bảo được mục tiêu của doanh nghiệp. Đội ngũ cán bộ quản lý cần đi đầu trong việc thực hiện chính sách trên. Ngoài những kiến thức về chế độ đãi ngộ các cán bộ quản lý cần nâng cao trình độ về công tác quản lý. Khi đó các nhà lãnh đạo sẽ dễ dàng chỉ đạo cấp dưới thực hiện những chính sách mà mình xây dựng một cách hiệu quả và đạt được kết quả cao. Công ty cần trích thêm từ lợi nhuận hàng năm một khoản để đào tạo cán bộ quản lý tại chỗ và mời những chuyên gia về giảng các quản lý cũng như những tri thức khác.

- Cả người lao động và ban lãnh đạo cần chung tay xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp vững vàng và lớn mạnh. Đây là một trong những yếu tố quan trọng tạo nên thần thái, cái hồn cho doanh nghiệp, là động lực giúp người lao động làm việc hết mình để cống hiến cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp không chỉ là nơi con người làm việc, cống hiến hết mình cho lợi ích của doanh nghiệp mà còn là nơi con người sống, sáng tạo và hoàn thiện bản thân. Một doanh nghiệp có nền văn hóa tốt là cơ sở để thực hiện các chế độ đãi ngộ phi tài chính.

- Tạo dựng hình ảnh tốt đẹp của doanh nghiệp trong người lao động. Người lao động luôn làm việc theo thái độ và suy nghĩ của mình. Chỉ có hình ảnh tốt đẹp của doanh nghiệp mới giúp người lao động tin tưởng và có thái độ là việc tích cực hơn.

- Sử dụng phần mềm quản lý Cán bộ công chức để quản lý bộ máy CBCNV trong Công ty. Trong công tác quản lý đội ngũ người lao động việc sử dụng và khai thác thông tin cá nhân về người lao động là rất cần thiết cho các hoạt động chuyên môn nghiệp vụ. Song công việc hiện nay vẫn chủ yếu thực hiện bằng phương pháp truyền thống ở hầu hết các doanh nghiệp nhà nước, mặc dù cũng có một số cơ quan, đơn vị bước đầu nghiên cứu và ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý nhưng phần mềm này chưa phổ biến. Phần mềm quản lý CBCNV sẽ là một bộ phần mềm thống nhất có khả năng vận hành tại cả 3 cấp quản lý, với một kiến trúc CSDL đồng nhất và bộ từ điển hệ thống tại các cấp. Dữ liệu về CBCNV sẽ được các cấp quản lý cập nhật theo quy trình và quyền truy nhập đã được ấn định. Dữ liệu sẽ được đồng bộ cả hai chiều từ dưới lên và từ trên xuống (từ cấp một lên cấp hai, cấp hai lên cấp ba và ngược lại). Phần mềm ứng dụng và các phiên bản thay đổi, nâng cấp cũng sẽ cập nhật đồng bộ trực tuyến Phần mềm đáp ứng tốt các yêu cầu lưu trữ và xử lý hiện có của công tác quản lý hồ sơ nhân sự. Vì là chuẩn lưu trữ nên thiết kế không phụ thuộc vào phân cấp thẩm quyền quản lý CBCNV mà các tính năng lưu trữ phụ thuộc vào khả năng mở rộng của hệ thống. Hơn nữa, phần mềm cho phép thực hiện dễ dàng, dễ hiểu các tình huống truy xuất thông tin, sao cho người có trình độ tin học trung bình cũng có thể dễ dàng tạo một truy vấn để xem thông tin hoặc kết xuất ra WORD, EXCEL hay XML. Đây là phần mềm hay, dễ dàng sử nên áp dụng vào công tác quản lý nhân sự như *Myxteam, Getfly*,...

- Nhà nước cần tiếp tục sửa đổi, điều chỉnh, hoàn thiện thể chế pháp luật, sớm ban hành Luật Cán bộ, công chức để làm căn cứ xác định nghĩa vụ, quyền lợi, trách nhiệm, xác định các tiêu chí đào tạo, tuyển dụng, đánh giá, khen thưởng, xử phạt, các điều kiện thực thi công vụ của người lao động cũng như làm căn cứ định hướng xây dựng các tiêu chí văn hoá, văn minh, dân chủ gắn với kỷ cương, kỷ luật nơi doanh nghiệp. Tôn trọng vai trò cá nhân cũng như đặt đúng trách nhiệm cá nhân là một nhân tố quan trọng lãnh mạnh hóa bộ máy quản lý của doanh nghiệp hiện nay.

KẾT LUẬN

Qua nghiên cứu, ta thấy rằng Đãi ngộ nhân sự có hai hình thức, đó là đãi ngộ tài chính (tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi) và đãi ngộ phi tài chính (những yếu tố thuộc về bản thân công việc và môi trường làm việc). Có bốn yếu tố ảnh hưởng đến đãi ngộ: Môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp, công việc tại doanh nghiệp và cá nhân người lao động. Tùy từng đặc thù, điều kiện của mỗi doanh nghiệp, họ sẽ áp dụng chính sách đãi ngộ sao cho phù hợp. Chính sách đãi ngộ có vai trò rất quan trọng với doanh nghiệp, với người lao động, và xa hơn là với xã hội.

Nhận thức được tầm quan trọng đó, Công ty lưới điện cao thế miền Bắc-Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng đã có những chính sách nhằm kích thích người lao động làm việc có hiệu quả. Chế độ đãi ngộ của Công ty gồm công cụ đãi ngộ tài chính: tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi và công cụ đãi ngộ phi tài chính: bản thân công việc, môi trường làm việc. Hiện nay, mức tiền lương tiền thưởng của công ty được áp dụng linh hoạt, đa dạng, và thanh toán đúng hạn cho CBCNV. Tuy nhiên, hình thức trả lương theo thời gian tuy có thưởng để khuyến khích lao động nhưng chưa gắn liền với chất lượng công việc dẫn đến thái độ làm việc qua loa, chống đối, chạy theo thành tích. Hơn nữa, mức tiền lương bình quân tuy cao nhưng sự chênh lệch về tiền lương giữa các cấp lãnh đạo và người lao động trực tiếp khá nhiều. Chế độ phụ cấp và phúc lợi đa dạng và phong phú bằng những hành động như thăm viếng, hỏi thăm người thân của CBCNV, giao lưu – du lịch định kỳ hằng năm. Tuy nhiên, do nhiều khâu làm việc chồng chéo, không hiểu rõ nhiệm vụ. Một số người lao động thì quá bận rộn với số lượng công việc lớn dẫn đến quá tải, một số khác lại quá nhàn rỗi do không có việc làm. Điều này thể hiện sự yếu kém trong công tác bố trí nhân sự tại Công ty. Công việc của Công ty cũng không có nhiều tính sáng tạo do tính chất công việc đặc thù, chuyên môn hóa cao dễ tạo sự nhàm chán cho người lao động. Công ty có bộ máy làm việc già cỗi do nguồn nhân lực của công ty là nguồn nhân lực già.

Từ những hạn chế đó, tôi đã đưa ra một số đề xuất cá nhân về công cụ tài chính và phi tài chính để góp phần hoàn thiện hơn chế độ đãi ngộ tại công ty mình nghiên cứu. Công ty cần có bản mô tả công việc một cách cụ thể, rõ ràng,

áp dụng linh hoạt nhiều phương pháp đánh giá một cách khoa học như phương pháp mức thang điểm và phương pháp so sánh cặp để đánh giá người lao động khách quan hơn, đa chiều hơn. Ban lãnh đạo cần quan tâm, lắng nghe nhiều hơn tâm tư, nhu cầu của người lao động qua những buổi nói chuyện chân thành thẳng thắn giữa cấp lãnh đạo – nhân viên để từ đó điều chỉnh và bố trí công việc phù hợp cho người lao động. Xây dựng quy định thẳng tiến và thẳng cấp cho nhân viên dựa vào năng lực chứ không phải chỉ dựa vào yếu tố thâm niên. Tích cực tuyên truyền cho CBCNV tích cực duy trì và phát huy văn hóa doanh nghiệp, và nhiều giải pháp khác tôi đã nêu ở chương 2.

Ngày nay, để tồn tại một cách bền vững thì các doanh nghiệp phải tự tạo ra một nét đặc trưng riêng, một điểm mạnh riêng. Đó có thể là một sản phẩm chất lượng, một dịch vụ chu đáo, tin cậy,... Nhưng lợi thế thực sự của doanh nghiệp lại ở việc có đội ngũ nhân lực vững chắc, dồi dào và có chất lượng cao. Sức mạnh của doanh nghiệp nằm ở chính yếu tố con người đó.

Qua nghiên cứu, tìm hiểu về quản trị nhân lực, chế độ đãi ngộ nhân sự và chế độ đãi ngộ thực tế ở Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng, tôi ngày càng nhận thấy rõ tầm quan trọng của yếu tố con người. Một doanh nghiệp có thể tăng lợi thế cạnh tranh của mình bằng cách sử dụng người lao động một cách hiệu quả, tận dụng kinh nghiệm và sự khéo léo của họ nhằm đạt được các mục tiêu đã đặt ra. Để nguồn nhân lực của doanh nghiệp hoạt động hiệu quả, doanh nghiệp cần có những chế độ đãi ngộ phù hợp với những gì họ cống hiến. Người lao động có tay nghề cao, kiến thức chuyên môn sâu không có nghĩa là người lao động xuất sắc. Người lao động giỏi tay nghề nhưng không làm việc hết mình thì hiệu quả sản xuất cũng không đạt được. Vậy làm thế nào để người lao động cống hiến hết mình cho doanh nghiệp? Đây là câu hỏi mà các doanh nghiệp luôn đi tìm câu trả lời. Vì khi thỏa mãn được các nhu cầu của người lao động thì họ sẽ tăng năng suất làm việc. Mà việc thỏa mãn các nhu cầu của người lao động phải dựa trên các công cụ đãi ngộ tài chính và phi tài chính. Và các doanh nghiệp thì luôn chạy theo bài toán khó là làm thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Xuất phát từ những điều trên, khóa luận tốt nghiệp “ Giải pháp hoàn thiện chế độ đãi ngộ tại Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng” cũng nhằm mục đích giúp công ty tìm hiểu và hoàn thiện hệ thống đãi ngộ, làm thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

Có thể nói, đây không phải là một đề tài mới nhưng vẫn là vấn đề mà mọi doanh nghiệp quan tâm. Tôi mong rằng, bài nghiên cứu của mình giống như “bình cũ- nhưng rượu mới”, đây sẽ là một tài liệu tham khảo cho sinh viên khối ngành Kinh tế, Quản trị kinh doanh, góp phần đưa lý thuyết vận dụng giải thích cho một vấn đề thực tiễn tại doanh nghiệp, gắn việc đào tạo với thực tiễn nghề nghiệp của sinh viên.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng, *Báo cáo kết quả kinh doanh năm 2017*.
2. Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng, *Quy chế phân phối tiền lương năm 2017*
3. Công ty lưới điện cao thế miền Bắc- Chi nhánh lưới điện cao thế Hải Phòng, *Quy chế thưởng an toàn lao động năm 2017*.
4. Nguyễn Hữu Thân (2004), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống Kê.
5. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điền, *Quản Trị Nhân Lực*(2014), NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
6. NoeHollenbeck (2003), *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*.
7. Trần Kim Dung (2001), *Quản Trị Nguồn Nhân Lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân
8. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008), *Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.