

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

---



**Nguyễn Mạnh Hùng**

**ĐẠI NGỘ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG  
CDC HÀ NỘI**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**(Theo định hướng ứng dụng)**

HÀ NỘI 2022

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



**Nguyễn Mạnh Hùng**

**ĐẠI NGỘ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG CDC HÀ NỘI**

CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8.34.01.01

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

TS. VŨ TRỌNG PHONG

HÀ NỘI – 2022

## **LỜI CAM ĐOAN**

Bài luận văn này được hoàn thành dưới sự hướng dẫn của TS Vũ Trọng Phong, và là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu phân tích, đánh giá do các Phòng Ban của Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội cung cấp.

Trong luận văn này tác giả có tham khảo, bổ sung một số luận điểm khác của các nhà nghiên cứu và các cơ quan, tổ chức có nguồn gốc rõ ràng.

**Tác giả**

**Nguyễn Mạnh Hùng**

## **LỜI CẢM ƠN**

Tôi trân trọng gửi tới quý thầy cô khoa Quản trị kinh doanh của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông lời cảm ơn sâu sắc, đã dành cho tôi sự hướng dẫn, giúp đỡ và góp ý nhiệt tình trong suốt thời gian viết khóa luận này. Đồng thời xin ghi nhận sự thịnh tình của Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội đã tạo điều kiện cho tôi khảo sát, thu thập dữ liệu để viết luận văn.

Trân trọng cảm ơn TS.Vũ Trọng Phong - Học Viện Công Nghệ Bưu Chính Viễn Thông đã dành rất nhiều thời gian và tâm huyết hướng dẫn nghiên cứu và giúp tôi trong suốt quá trình thực hiện luận văn tốt nghiệp.

Được hoàn thành trong thời gian ngắn, cùng với những yếu tố khách quan trong quá trình khảo sát, thu thập số liệu nên bài luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót, vì vậy rất mong được sự đóng góp quý báu của các thầy cô để bài viết được hoàn thiện hơn.

Trân trọng!

**Tác giả**

**Nguyễn Mạnh Hùng**

# MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	I
LỜI CẢM ƠN .....	II
MỤC LỤC .....	III
DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ, CHỮ VIẾT TẮT.....	VI
DANH SÁCH BẢNG.....	VII
DANH SÁCH HÌNH VẼ.....	VIII
MỞ ĐẦU .....	1
1. Sự cần thiết nghiên cứu đề tài.....	1
2. Tổng quan về tình hình nghiên cứu .....	2
3. Mục đích nghiên cứu .....	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....	3
5. Phương pháp nghiên cứu.....	3
6. Kết cấu của luận văn .....	4
<b>CHƯƠNG I.....</b>	<b>5</b>
<b>LÝ THUYẾT VỀ ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Những vấn đề cơ bản về đãi ngộ nhân sự.....</b>	<b>5</b>
1.1.1. Khái niệm đãi ngộ nhân sự, các chế độ đãi ngộ nhân sự.....	5
1.1.2. Các mục tiêu của hệ thống đãi ngộ nhân sự.....	8
1.1.3. Các nhân tố tác động đến chế độ đãi ngộ nhân sự.....	10
1.1.4. Các tiêu thức lựa chọn khi xây dựng hệ thống đãi ngộ nhân sự .....	15
1.1.5. Quy trình xây dựng chế độ đãi ngộ nhân sự.....	17
<b>1.2. Chế độ đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp .....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Tiền lương và các khoản trích theo lương cho người lao động trong doanh nghiệp.....	18
1.2.2. Hệ thống các chương trình khuyến khích tài chính của doanh nghiệp ....	23
1.2.3. Hoàn thiện chương trình phúc lợi cho người lao động .....	26
<b>1.3 Các yếu tố môi trường văn hóa trong doanh nghiệp.....</b>	<b>27</b>
<b>Kết luận chương 1.....</b>	<b>29</b>

<b>CHƯƠNG II</b>	<b>30</b>
<b>CHẾ ĐỘ ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ TRIỂN KHAI</b>	<b>30</b>
<b>TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG CDC HÀ NỘI</b>	<b>30</b>
<b>2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội</b>	<b>30</b>
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	30
2.1.2. Cơ cấu quản trị và bộ máy quản lý	32
Nguồn: Phòng Hệ thống Công ty CDC	35
2.1.3. Khái quát về hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội	37
<b>2.2. Phân tích kết quả khảo sát người lao động về chế độ đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội</b>	<b>40</b>
2.2.1. Mẫu phiếu	40
2.2.2. Kết quả	40
2.2.3. Phân tích	41
<b>2.3. Tình hình thực hiện chế độ đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội</b>	<b>43</b>
2.3.1. Chế độ đãi ngộ tài chính	44
2.3.2. Chế độ đãi ngộ phi tài chính	49
2.3.3. Môi trường văn hóa	50
<b>2.4. Đánh giá chung về chế độ đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội</b>	<b>52</b>
2.4.1. Kết quả đã đạt được	52
2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân	53
<b>Kết luận chương 2:</b>	<b>54</b>
<b>CHƯƠNG III</b>	<b>55</b>
<b>GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG CDC HÀ NỘI</b>	<b>55</b>
<b>3.1. Định hướng đổi mới, phát triển của Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội</b>	<b>55</b>
3.1.1. Chiến lược, định hướng phát triển sản xuất kinh doanh	55

3.1.2. Định hướng về đãi ngộ nhân sự của Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội.....	56
<b>3.2. Các giải pháp hoàn thiện đãi ngộ nhân sự của Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội .....</b>	<b>57</b>
3.2.1. Giải pháp về chế độ đãi ngộ tài chính.....	57
3.2.2. Giải pháp về khuyến khích vật chất và phúc lợi.....	59
3.2.3. Giải pháp khuyến khích phi tài chính .....	61
3.2.4. Tạo môi trường văn hóa trong doanh nghiệp.....	63
<b>Kết luận chương 3.....</b>	<b>63</b>
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>65</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>66</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>67</b>

**DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ, CHỮ VIẾT TẮT**

<b>Ký hiệu các từ viết tắt</b>	<b>Giải thích các từ viết tắt</b>
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
KPCĐ	Kinh phí công đoàn
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CDC	Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà nội
ĐHĐCĐ	Đại hội đồng cổ đông
HĐQT	Hội đồng quản trị
BKS	Ban kiểm soát



## **DANH SÁCH BẢNG**

BẢNG 1.1. CÁC KHOẢN TRÍCH THEO LƯƠNG.....	23
BẢNG 2.1. TÊN CÁC PHÒNG, BAN CHỨC NĂNG CỦA CÔNG TY .....	34
BẢNG 2.2. MỘT SỐ CHỈ TIÊU CHÍNH VỀ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CDC	39
BẢNG 2.3. CÁC CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH CHỦ YẾU .....	39
BẢNG 2.4. KẾ HOẠCH LỢI NHUẬN VÀ CỔ TỨC NĂM 2022.....	40
BẢNG 2.5. KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ CHẾ ĐỘ ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH CỦA CÔNG TY .....	41
BẢNG 2.6. KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ CHẾ ĐỘ ĐÃI NGỘ PHI TÀI CHÍNH CỦA CÔNG TY .....	41
BẢNG 2.7. TÌNH HÌNH NHÂN SỰ CỦA CÔNG TY QUA CÁC NĂM .....	44
BẢNG 2.8. BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG LAO ĐỘNG THÁNG.....	46
BẢNG 2.9. BẢNG HỆ SỐ MỨC LƯƠNG CHỨC DANH.....	47
BẢNG 2.10. BẢNG HỆ SỐ TĂNG MỨC TĂNG HỆ SỐ CHỨC DANH .....	47
BẢNG 2.11. MỨC LƯƠNG BÌNH QUÂN CỦA CDC GIAI ĐOẠN 2019-2021 .....	47
BẢNG 2.12. TỶ LỆ CHI TRẢ CỔ TỨC HÀNG NĂM .....	48

## **DANH SÁCH HÌNH VẼ**

Hình 1. Các hình thức chế độ đãi ngộ nhân sự .....	6
Hình 2. Các nhân tố ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ nhân sự.....	10
Hình 3. Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy của CDC.....	36

## MỞ ĐẦU

### 1. Sự cần thiết nghiên cứu đề tài

Người lao động - là lực lượng chính tham gia vào quá trình vận hành sản xuất kinh doanh, tổ chức quản lý mọi hoạt động của doanh nghiệp, thông qua chuyên môn nghiệp vụ và sự sáng tạo để phát huy những thế mạnh của doanh nghiệp. Sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp có liên quan mật thiết tới chất lượng nguồn lao động làm việc trong đó, từ cấp quản lý cho tới đội ngũ công nhân lao động sản xuất; làm sao để người lao động có thể phát huy hết năng lực của bản thân cống hiến cho doanh nghiệp? Đó là câu hỏi mà mỗi doanh nghiệp phải tìm ra giải pháp nếu muốn đơn vị ngày càng phát triển, do đó việc tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của người lao động, nâng cao chất lượng đời sống vật chất và tinh thần cho họ là cần thiết. Đây chính là công tác đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp.

Đãi ngộ tài chính (tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng, phúc lợi) và Đãi ngộ phi tài chính (điều kiện làm việc, công việc tốt, cơ hội thăng tiến) là hai hình thức chính của đãi ngộ nhân sự. Hình thức đãi ngộ nhân sự phù hợp với thực tế của đơn vị góp phần quan trọng nâng cao năng suất và chất lượng lao động, giúp doanh nghiệp duy trì nhân sự ổn định và thu hút được nhân tài. Do đó, đãi ngộ nhân sự chính là một chiến lược kích thích và động viên người lao động đạt hiệu quả cao nhất nhằm duy trì nguồn nhân lực ổn định, có chất lượng đồng thời phát triển lực lượng lao động gắn bó chặt chẽ với doanh nghiệp. Từ đó, giảm thiểu được tình trạng trì trệ, bất mãn, mất đoàn kết nội bộ hoặc quyết định từ bỏ doanh nghiệp của người lao động.

Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội là đơn vị đã tổ chức thi công nhiều dự án lớn, trải dài trên nhiều tỉnh trong cả nước, đặc biệt là thi công các công trình cao tầng với nhiều đối tác lớn với độ tin cậy cao; hoạt động kinh doanh vật liệu xây dựng cung cấp tới từng chân công trình cũng ngày càng phát triển; đặc biệt với lĩnh vực đầu tư các dự án Bất động sản lớn hướng tới kiến tạo nên những công trình, khu đô thị chất lượng cao và hiện đại, góp phần xây dựng văn minh đô thị ở Hà Nội và trên mọi miền Tổ quốc. Ngoài những thuận lợi trong kinh doanh trong thời gian vừa qua, hiện tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội cũng đang gặp một số vấn đề cần giải quyết để khẳng định thương hiệu, vị trí của mình trong ngành... đặc biệt là trong lĩnh vực quản lý nhân sự. Làm thế nào để thúc đẩy người lao động hăng hái làm việc, đổi mới sáng tạo trong tư duy để nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động kinh doanh? Đó là câu hỏi mà Công ty Cổ phần

Xây dựng CDC Hà Nội phải trả lời trong giai đoạn tới, phải tìm ra các giải pháp đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp.

Sau đại dịch Covid 19, các doanh nghiệp xây dựng gặp rất nhiều khó khăn về tìm kiếm thị trường việc làm cũng như sự thiếu hụt lớn về nhân công lao động, đòi hỏi các doanh nghiệp xây dựng nói chung và Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội nói riêng phải đổi mới trong quản trị doanh nghiệp, đổi mới đãi ngộ nhân sự nhằm đáp ứng kịp thời những thay đổi của nền kinh tế thị trường. Vì vậy, nội dung nghiên cứu về **“Đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội”** là lựa chọn của tác giả sau khi thu thập số liệu, đánh giá tình hình thực tế của đơn vị ở thời điểm hiện tại.

## 2. Tổng quan về tình hình nghiên cứu

Đề tài đãi ngộ nhân sự được rất nhiều học viên nghiên cứu làm đề tài khóa luận tốt nghiệp. Trong khuôn khổ giới hạn của luận văn, tác giả đã tìm đọc và đưa ra một vài công trình tiêu biểu như:

TS Hà Văn Hội - 2007: *Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp*. NXB Bưu điện

Nguyễn Hải Sản - 2007: *Quản trị doanh nghiệp TP HCM*. NXB Tài chính.

Nguyễn Thị Hòa - 2016: *Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Hùng Dũng*

Luận văn thạc sỹ Trường Đại học Lao động - Xã hội

Tuy nhiên, các công trình đi sâu nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực, phân tích về các giải pháp tạo động lực cho người lao động làm việc tại các doanh nghiệp sản xuất thương mại, chứ chưa đi sâu phân tích về chế độ đãi ngộ nhân sự, đặc biệt là đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp xây dựng với đặc tính riêng có là người lao động thi công tại các công trình ở khắp mọi miền tổ quốc, tính lưu động và thời vụ cao, tính chất công việc nặng nhọc, đòi hỏi nhiều về tay nghề kỹ thuật, môi trường làm việc có nhiều yếu tố độc hại, nhiều khả năng xảy ra mất an toàn lao động.

Xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý để người lao động có cơ thể khỏe mạnh, tinh thần làm việc hết mình, có ý thức sáng tạo, có khả năng thích ứng với môi trường và điều kiện của doanh nghiệp là giải pháp hữu hiệu và vô cùng cần thiết đối với Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội. Kết quả nghiên cứu không có sự trùng lặp với các đề tài đã công bố, và có ý nghĩa về mặt thực tiễn đối với Công ty trong quá trình hoàn thiện công tác quản lý, quản trị nhân sự đạt được sự thay đổi cả mặt lượng và chất, tạo sự bứt phá cho đơn vị lên một tầm cao mới.

### 3. Mục đích nghiên cứu

Với mong muốn nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, đưa doanh nghiệp phát triển lên một tầm cao mới, việc nghiên cứu, đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội là một việc làm phù hợp và cần thiết trong giai đoạn hiện nay. Nắm chắc cơ sở lý luận để xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý, triển khai thực hiện tại đơn vị theo cơ chế chính sách, chế độ của nhà nước, phù hợp với xu thế chung và tuân thủ pháp luật là mục đích của bài luận văn này.

### 4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

*Đối tượng nghiên cứu:* Dựa trên những khái niệm cơ bản, tác giả tập trung nghiên cứu sâu hơn bản chất cốt lõi, vai trò và mục tiêu của các hình thức đãi ngộ nhân sự có tác động như thế nào đến quá trình quản trị nhân lực cũng như hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội, bao gồm: quy chế tiền lương, tiền công, chế độ tiền thưởng, các loại phúc lợi cần có đối với người lao động, và các hoạt động kiến tạo môi trường làm việc, trang thiết bị cơ sở vật chất hiện đại hơn ...

*Phạm vi nghiên cứu:* Các nội dung nghiên cứu tập trung về chế độ đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội từ năm 2019 đến năm 2022. Luận văn này được thực hiện từ tháng 02/2022 đến tháng 10/2022.

### 5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp: Tác giả tiến hành thu thập số liệu có tính chính xác cao, phù hợp với mục tiêu nghiên cứu ở cả bên ngoài và bên trong doanh nghiệp. Dữ liệu liên quan đến người lao động từ nguồn bên ngoài doanh nghiệp được lấy từ các Nghị định, Thông tư và các văn bản pháp lý có liên quan đã được cơ quan có thẩm quyền đảm bảo độ chính xác. Đối với dữ liệu bên trong doanh nghiệp, tác giả thu nhập ở một số báo cáo, văn bản hướng dẫn của Công ty như: Điều lệ hoạt động, quy chế tiền lương và Báo cáo tài chính được kiểm toán hàng năm của Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội.

- Phương pháp phân tích số liệu: Mỗi phương pháp phân tích đều có tính ưu việt riêng, tùy thuộc vào mục tiêu, cơ sở dữ liệu để phân tích mà tác giả lựa chọn sử dụng phương pháp phân tích nào cho phù hợp và hiệu quả nhất. Trong khuôn khổ bài khóa luận này tác giả sử dụng hai phương pháp phân tích sau:

- + Phương pháp Thống kê mô tả để tìm hiểu bản chất, đặc tính cơ bản của dữ liệu;
- + Sử dụng phương pháp so sánh, đánh giá để đưa ra các nhận xét.

## **6. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần Mở đầu và Kết luận, luận văn gồm 3 chương.

**Chương 1 :** Những lý thuyết cơ bản về đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp

**Chương 2 :** Chế độ đãi ngộ nhân sự triển khai tại Công ty CP Xây dựng CDC Hà Nội

**Chương 3 :** Giải pháp hoàn thiện đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội

## Chương I

### LÝ THUYẾT VỀ ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP

#### 1.1. Những vấn đề cơ bản về đãi ngộ nhân sự

##### 1.1.1. Khái niệm đãi ngộ nhân sự, các chế độ đãi ngộ nhân sự

###### a. Khái niệm đãi ngộ nhân sự

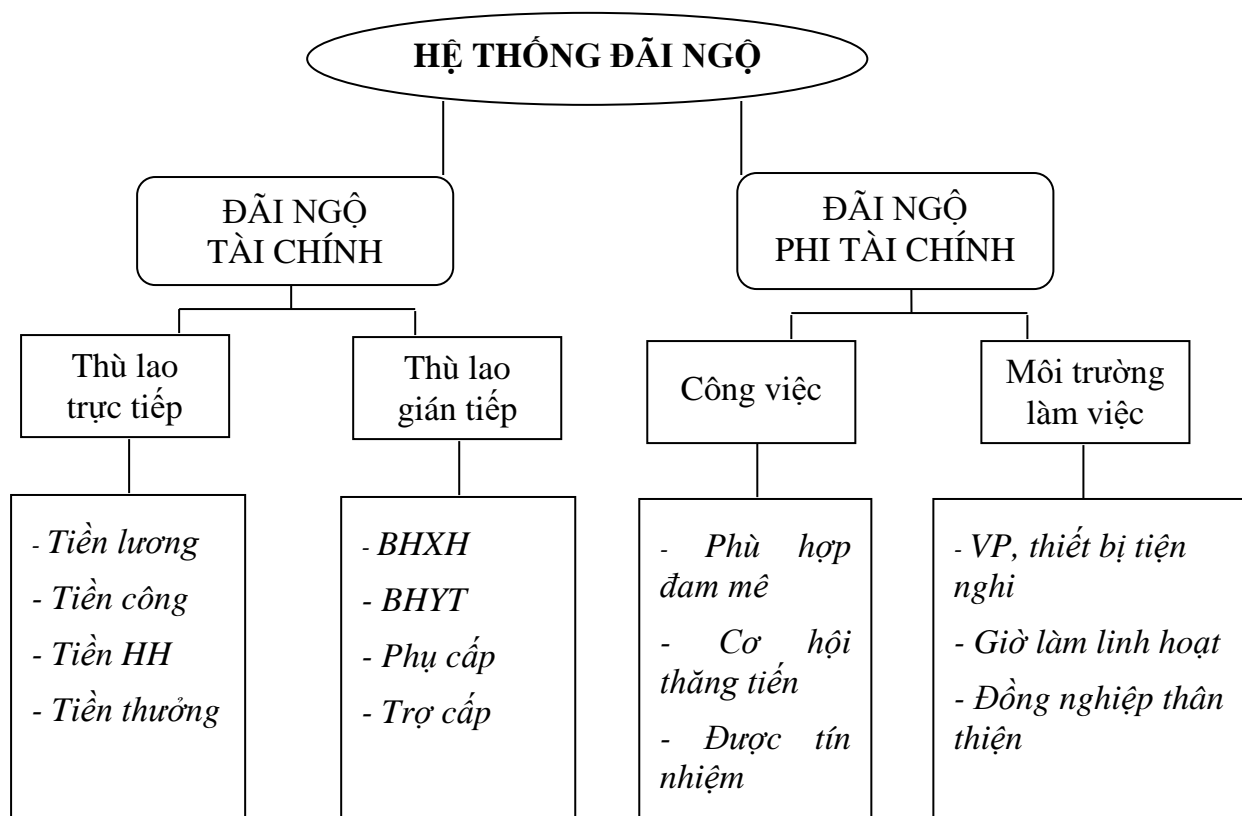
Con người với tháp nhu cầu từ thấp đến cao phản ánh những mong muốn của bản thân theo từng mức độ, giai đoạn trong cuộc sống. Một doanh nghiệp muốn khuyến khích người lao động làm việc có năng suất cao thì phải hiểu được nhu cầu của người lao động, có thể đưa ra các giải pháp làm thỏa mãn nhu cầu của họ cả về vật chất và tinh thần để duy trì và phát triển tinh thần làm việc hăng say. Người lao động sẽ cảm thấy hài lòng, thỏa mãn khi sự cống hiến của mình trong quá trình lao động nhận được những thành quả tốt hơn so với kỳ vọng. Khi ứng tuyển và làm việc tại doanh nghiệp người lao động đặt mối quan tâm tiếp theo là chế độ đãi ngộ sau việc lựa chọn được công việc phù hợp với trình độ chuyên môn và sở thích của cá nhân.

Có nhiều định nghĩa về Đãi ngộ nhân sự, nhưng tác giả tâm đắc với khái niệm sau: *“Quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, tạo điều kiện để người lao động có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, góp phần thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp - Đó là chế độ Đãi ngộ nhân sự”*.

Chất lượng cuộc sống tốt là cuộc sống được đảm bảo cả về vật chất và tinh thần, nên mọi người sẵn sàng cống hiến, dành trọn sức trẻ và trí tuệ để làm việc, phấn đấu hoàn thành xuất sắc để mong nhận được những thành quả xứng đáng, có một nguồn thu nhập dư dả để trang trải cuộc sống, có thể thỏa mãn các nhu cầu vật chất và tinh thần ngày càng cao. Đãi ngộ nhân sự là một nội dung cần sớm hoàn thiện bởi đó vừa là động lực vừa là mục tiêu phát triển của doanh nghiệp trong thời kỳ công nghệ số chứa đựng nhiều cạnh tranh về nguồn nhân lực chất lượng cao. Đó là công cụ hữu hiệu kích thích người lao động cống hiến hết mình cho doanh nghiệp; là một trong những điều kiện tiên quyết giữ chân những người có tài ở lại và thu hút nhân sự mới đến và làm việc lâu dài, từ đó nâng cao hiệu quả quản trị và hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp.

Một doanh nghiệp muốn theo đuổi mục tiêu phát triển bền vững, tiến nhanh hơn, xa hơn trong tương lai thì nhất thiết phải quan tâm, dành một phần ngân sách đủ lớn cho công tác quản trị nhân lực, trong đó nhiệm vụ trung tâm là xây dựng chế độ đãi ngộ hấp dẫn đủ sức nâng cao năng lực cạnh tranh, duy trì nguồn nhân lực ổn định để cải thiện chất

lượng và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Vì vậy, mỗi doanh nghiệp sẽ có những cách đãi ngộ nhân sự riêng phù hợp với điều kiện thực tế của đơn vị. Các chính sách đãi ngộ cần đảm bảo tính công bằng, công khai, kịp thời, dễ áp dụng và đáp ứng các nhu cầu vật chất cũng như tinh thần của người lao động. Hiện nay, chính sách đãi ngộ nhân sự có các hình thức đãi ngộ cơ bản là Đãi ngộ tài chính và Đãi ngộ phi tài chính.



Hình 1: Các hình thức chế độ đãi ngộ nhân sự

Nguồn: R.Wayne Mondy và Robert M.Noel. Sđd.

#### b. Chế độ đãi ngộ tài chính

Khi các doanh nghiệp sử dụng các công cụ tài chính chủ yếu như tiền lương, tiền thưởng, chi trả cổ tức bằng cổ phần hoặc tiền mặt và các khoản phụ cấp, trợ cấp trong chính sách đãi ngộ nhân sự - được gọi là đãi ngộ tài chính đối với người lao động. Đó là những lợi ích mà doanh nghiệp trao cho nhân viên của mình một cách thiết thực và có ý nghĩa lớn trong cuộc sống của người lao động. Có thể thấy khoản thu nhập nhận được sau mỗi tháng làm việc là mối quan tâm hàng đầu của phần lớn người lao động Việt Nam.

Tiền lương là một yếu tố tất yếu trong quan hệ lao động. Tiền lương phải tương xứng, có thể cao hơn mức hao phí mà người lao động phải bỏ ra để hoàn thành công việc sẽ giúp họ yên tâm công tác và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Họ sẵn sàng nộp đơn



ứng tuyển vào công ty khi nhìn thấy một hệ thống lương với quy cách tính lương, nguyên tắc trả lương minh bạch, công bằng, điều kiện tăng lương hợp lý, đủ sức hấp dẫn. Tiền thưởng là bộ phận cấu thành quan trọng của tiền lương. Trong doanh nghiệp, để người lao động cố gắng hoàn thành tốt công việc, phải có biện pháp cổ vũ và động viên, khích lệ đối với những nhân viên công tác tốt, nghĩa là ngoài tiền lương cơ bản theo quy định còn phải sử dụng hình thức tiền thưởng để bổ sung vào thu nhập của người lao động. Thường nói *“trăm đồng tiền công không bằng một đồng tiền thưởng”*, nên cuối năm người lao động thường trông chờ vào khoản thưởng tết để có thể dành dụm, tích lũy thêm tài sản sau một năm cống hiến, lao động. Thưởng cá nhân dành cho những đối tượng có thành tích xuất sắc trong lao động. Thưởng tập thể tạo sự đoàn kết, cùng hỗ trợ nhau làm việc tốt hơn giữa các thành viên trong nhóm. Ngoài ra, đối với các công ty cổ phần còn cho người lao động nắm giữ một số cổ phần trong doanh nghiệp; đó là phần họ xứng đáng được hưởng sau khi đóng góp công sức lao động vào phần tạo ra giá trị chung cho doanh nghiệp.

Khi gặp những rủi ro không lường trước hoặc gặp tai nạn bất ngờ làm giảm hoặc mất khả năng lao động, bảo hiểm sẽ là giải pháp cứu cánh cho người lao động được bù đắp một phần hoặc đảm bảo mức thu nhập tối thiểu cho cuộc sống. Doanh nghiệp sẽ có các khoản hỗ trợ ngoài mức lương hàng tháng dành cho người lao động trong đơn vị thì đó là các chính sách đãi ngộ tài chính gián tiếp (bảo hiểm, phụ cấp, trợ cấp...). Các loại hình bảo hiểm cơ bản đã được pháp luật quy định thì doanh nghiệp và người lao động phải tuân thủ về tỷ lệ đóng góp. Nhằm tạo sự khác biệt và tăng lợi thế cạnh tranh của mình trên thị trường lao động, các doanh nghiệp cần nghiên cứu đưa thêm các loại bảo hiểm, các khoản trợ cấp xã hội và những khoản phúc lợi với nhiều sự lựa chọn để xây dựng chính sách đãi ngộ hấp dẫn nhằm giữ chân, thể hiện sự quan tâm và công bằng dành cho người lao động.

### *c. Chế độ đãi ngộ phi tài chính*

Khi các nhu cầu thiết yếu được đảm bảo thì con người lại muốn thỏa mãn những nhu cầu về tinh thần, cảm xúc cao hơn của bản thân, vì vậy, đãi ngộ phi tài chính ngày càng được các doanh nghiệp chú trọng hơn. Thực tế, có nhiều trường hợp đi làm không vì mục đích thu nhập, đi làm là để thỏa mãn niềm đam mê, tìm niềm vui trong công việc, khi đó họ sẽ lựa chọn một đơn vị có môi trường làm việc mở linh hoạt, có định hướng

phát triển rõ ràng, sẵn sàng tiếp nhận những quan điểm mới, phong cách mới, ở đó người lao động được tự do khám phá, phát huy tính sáng tạo trong công việc.

Khi người lao động nhận được sự đãi ngộ thông qua chính công việc được giao, được cấp trên tín nhiệm để họ thử sức ở lĩnh vực mới, vị trí mới hay được trao một cơ hội thăng tiến, một cơ hội thể hiện giá trị bản thân người đó sẽ cảm thấy phấn khích, làm việc với nhiệt huyết cao hơn, bởi vì những nhu cầu cấp cao như nhu cầu tự thể hiện, nhu cầu được tôn trọng được thỏa mãn.

Môi trường làm việc với điều kiện vệ sinh an toàn lao động được đảm bảo, không gian văn phòng khang trang, hiện đại, âm thanh, ánh sáng và nhiệt độ phù hợp; Đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, thân thiện, có tư duy tích cực, đoàn kết sẵn sàng hỗ trợ nhau trong hoạt động đội nhóm. Doanh nghiệp thường xuyên tổ chức các phong trào văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao, hỗ trợ các hoạt động đoàn thể - Đó là những đãi ngộ về môi trường làm việc, nhân tố quan trọng tạo cho người lao động tâm trạng thoải mái trong quá trình tham gia lao động, sản xuất kinh doanh của đơn vị, từ đó tăng năng suất lao động, hiệu quả công việc. Doanh nghiệp có thể tăng hiệu quả đãi ngộ phi tài chính bằng cách tạo dựng không khí làm việc sôi nổi, vui vẻ, điều kiện làm việc đảm bảo vệ sinh, an toàn, linh hoạt về thời gian làm việc; xây dựng quy chế quản lý phù hợp làm phát huy mối quan hệ đồng nghiệp đoàn kết, hỗ trợ nhau phát triển trong hoạt động nhóm; Tổ chức các hoạt động đoàn thể, giao lưu văn hóa văn nghệ, hoạt động thể thao, mở ra nhiều cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp.

### ***1.1.2. Các mục tiêu của hệ thống đãi ngộ nhân sự***

Thu hút nhân lực có trình độ chuyên môn và giữ chân họ gắn bó lâu dài với doanh nghiệp là mục tiêu cốt yếu của chính sách đãi ngộ, bởi đãi ngộ nhân sự và hiệu suất lao động của nhân viên, hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có sự tác động qua lại lẫn nhau, làm việc hiệu quả sẽ nhận được mức lương thưởng hấp dẫn, doanh nghiệp có lợi nhuận sẽ có nguồn tài chính chi trả nhiều hơn cho người lao động từ đó giúp nâng cao năng suất lao động, kinh doanh hiệu quả hơn. Chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp nhằm thu hút lao động tiềm năng và giữ chân những nhân viên có kinh nghiệm trên cơ sở công bằng, minh bạch, đáp ứng được nhu cầu cuộc sống của người lao động cũng như đảm bảo hiệu quả hoạt động và lợi ích chung của cả doanh nghiệp. Các nhân viên giỏi không chỉ mong muốn tiền lương cao - họ muốn chắc chắn rằng được phát triển trong công việc và thăng tiến trong công ty. Một chiến lược đãi ngộ và phát triển định hướng

vào kết quả và được sự lưu tâm cần thiết sẽ giúp chủ doanh nghiệp xác định được những vị trí quan trọng, cung cấp đủ nguồn lực để họ thực hiện công việc của mình và làm tăng hiệu quả hoạt động của Công ty, khi đó chế độ đãi ngộ trở thành chất kết dính người lao động với doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có sự ổn định về nhân lực, người lao động tìm được niềm vui và sự đam mê trong công việc. Tuy nhiên, trong quá trình triển khai thực tế, cần phải xem xét chế độ đãi ngộ đó có đáp ứng được các mục tiêu khác có liên quan trực tiếp tới hoạt động của doanh nghiệp, cụ thể như sau:

**Về mặt hiệu quả kinh doanh:** Đãi ngộ hấp dẫn, cao hơn mặt bằng trung bình trên thị trường lao động thì phải tuyển dụng được những nhân sự có chất lượng, chuyên môn cao đáp ứng những yêu cầu khắt khe của công việc mà không phải ứng viên nào cũng làm được. Đội ngũ nhân lực tốt sẽ giúp hiệu suất lao động tăng, kết quả sản xuất kinh doanh cũng tăng theo, chi phí cận biên cho lao động giảm xuống giúp cho tiết kiệm chi phí sản xuất kinh doanh.

**Về mặt xã hội:** Các doanh nghiệp thực hiện tốt chính sách đãi ngộ theo đúng quy định của pháp luật giúp đảm bảo an sinh xã hội, giảm tệ nạn xã hội và đạt được mục tiêu của Chính phủ, Bộ Lao động - Thương binh - Xã hội về vấn đề lao động, việc làm và các quyền lợi chính đáng của người lao động. Đồng thời, hiệu quả công việc mà người lao động tạo ra cho doanh nghiệp cũng đóng góp một phần nào đó vào nền kinh tế quốc gia, đóng góp vào GDP và nâng cao đời sống kinh tế - xã hội của đất nước.

**Về củng cố và phát triển đơn vị:** Một doanh nghiệp mạnh là một doanh nghiệp có cơ cấu tổ chức và bộ máy từ cấp quản lý đến người lao động có chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp. Mục đích và động cơ của mối quan hệ giữa doanh nghiệp và người lao động được thể hiện thông qua lợi ích kinh tế, đối với doanh nghiệp đó là kinh doanh có lãi, lợi ích của người lao động là lương cao, thu nhập ngày càng tăng; Mối quan hệ này chứa đựng cả sự thống nhất và mâu thuẫn ở trong đó, khi doanh nghiệp hoạt động có lợi nhuận họ sẽ đảm bảo lợi ích cho người lao động thông qua việc làm, tiền lương, nếu người lao động làm việc tích cực họ sẽ nhận được nhiều thu nhập hơn đồng thời góp phần vào sự gia tăng lợi nhuận của doanh nghiệp. Tuy nhiên, mâu thuẫn ở chỗ, muốn tăng lợi nhuận thì doanh nghiệp phải cắt giảm chi phí sản xuất trong đó có chi phí tiền lương, thu nhập giảm thì người lao động sẽ đấu tranh đòi tăng lương, giảm giờ làm...khi ấy mâu thuẫn không được giải quyết thỏa đáng sẽ ảnh hưởng không tốt tới hoạt động của doanh nghiệp. Như vậy, chế độ đãi ngộ phải đảm bảo hài hòa lợi ích của hai bên và phù hợp với các

điều kiện khách quan; do vậy, để đảm bảo lợi ích chung thì cả người lao động và người sử dụng lao động đều phải đồng lòng chung tay xây dựng, củng cố bộ máy vững mạnh để đơn vị phát triển lên tầm cao mới.

**Về thực hiện chức năng nhiệm vụ của đơn vị:** Từng cá nhân tốt, hoàn thành nhiệm vụ được giao sẽ góp phần vào thành công của tổ chức. Khi Ban lãnh đạo xây dựng chiến lược dài ngọ nhân sự tốt, doanh nghiệp sẽ có một đội ngũ nhân sự mạnh mẽ, hùng hậu cùng với kỹ năng, kiến thức liên tục được cải thiện, năng lực từng cá nhân tốt sẽ nâng cao năng lực chung của công ty từ đó tạo ra hiệu quả sản xuất kinh doanh tốt hơn, đồng thời tiết kiệm chi phí thuê và đào tạo nhân lực mới. Ngược lại, khi doanh nghiệp phát triển, hoạt động có lợi nhuận thì mới có tiềm lực tài chính để chăm lo, đem lại vật chất nhiều hơn cho người lao động.

### ***1.1.3. Các nhân tố tác động đến chế độ dài ngọ nhân sự***

Có rất nhiều nhân tố tác động đến dài ngọ nhân sự, nên để đánh giá tính hiệu quả cũng như những vấn đề cần giải quyết của chính sách dài ngọ, chúng ta cần nghiên cứu, đánh giá toàn diện các nhân tố có thể gia tăng hoặc làm giảm tính hiệu quả của chính sách. Thông thường, các yếu tố nội tại bên trong doanh nghiệp là những nhân tố tác động nhiều nhất đó là bản thân người lao động cũng như đặc trưng của công việc hay ngành nghề hoạt động của công ty. Các nhân tố bên ngoài như chính sách pháp luật của Nhà nước, đặc điểm vùng miền và xu thế chung của thị trường lao động cũng tác động không nhỏ đến chất lượng chính sách dài ngọ. Để hiểu rõ hơn những tác động đó, sau đây chúng ta đi phân tích, tìm hiểu theo những nội dung chính sau:



Hình 2: Các nhân tố ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ nhân sự

*Nguồn: Giáo trình quản trị nhân lực*

#### *a. Môi trường doanh nghiệp*

Môi trường doanh nghiệp thực chất là tổng hợp những yếu tố, điều kiện chủ quan và khách quan ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến mọi hoạt động của doanh nghiệp. Môi trường doanh nghiệp bao gồm yếu tố bên ngoài (tự nhiên, kinh tế, công nghệ, văn hóa xã hội) và môi trường nội tại bên trong doanh nghiệp (con người, tài sản, sản phẩm và văn hóa doanh nghiệp). Các yếu tố này tác động rất mạnh, trực tiếp ảnh hưởng đến hoạt động quản trị và kinh doanh của doanh nghiệp, đặc biệt là yếu tố văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa của tổ chức đó là các nhận thức và phép ứng xử của tất cả các thành viên đối với bên trong và bên ngoài của tổ chức đó. Vì vậy, các cá nhân tuy có nền tảng văn hóa, đạo đức, lối sống và nhận thức khác nhau, làm việc ở những vị trí khác nhau nhưng đều cùng có xu hướng thể hiện văn hóa chung của tổ chức đó. Văn hóa của tổ chức phụ thuộc vào văn hóa của từng thành viên trong đó nên công tác nhân sự đặc biệt quan trọng, do vậy cần có chính sách đãi ngộ ta cũng cần tính đến sự phù hợp lẫn nhau giữa nhân viên mới đến và nhóm cộng đồng mới của người đó khi tuyển dụng nhân viên hay cán bộ quản lý mới. Trong quá trình tuyển dụng nhân sự mới từ bên ngoài, các doanh nghiệp không chỉ cần tìm người tài giỏi, có kinh nghiệm và chuyên môn cao mà còn phải cân nhắc việc tuyển mộ những nhân viên đó có phù hợp với văn hóa của đơn vị ở thời điểm hiện tại và tương lai hay không. Trong quá trình làm việc, văn hóa doanh nghiệp sẽ tác động tới người lao động, dần chi phối tới suy nghĩ và hành động của họ, nếu một ai đó

không thực sự phù hợp họ sẽ tìm doanh nghiệp khác có nét văn hóa phù hợp với mình hơn.

Sự phát triển của nhân viên trong quá trình lao động sẽ bị ảnh hưởng bởi yếu tố môi trường làm việc, đó cũng là yếu tố tác động quyết định đến chất lượng, hiệu quả hoạt động của cơ quan, tổ chức, đơn vị. Khi người lao động công tác, làm việc trong môi trường không tốt dẫn đến những hậu quả có thể nhìn thấy được như: chất lượng, hiệu quả làm việc kém; mất đoàn kết; thậm chí nhiều CBCNV có trình độ, năng lực giảm nhiệt huyết phấn đấu muốn chuyển công tác đến nơi phù hợp hơn hoặc xin nghỉ việc... Do đó, đơn vị phải bảo đảm điều kiện về cơ sở vật chất như phòng làm việc, bàn, ghế, điện thoại, máy vi tính, ánh sáng hoặc hạn chế tiếng ồn... và các văn phòng phẩm khác phục vụ cho việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn tùy theo điều kiện thực tế hiện có. Đồng thời, phải thực hiện tốt các chế độ, chính sách theo đúng quan điểm của Đảng, chính sách của Nhà nước và pháp luật, trả lương đủ, đúng thời hạn, chú trọng công tác khen thưởng, kỷ luật, đào tạo, bồi dưỡng, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ là một nội dung hết sức quan trọng để phát huy năng lực của CBCNV, người lao động làm việc tại đơn vị.

Để có thể xây dựng đơn vị vững mạnh, đòi hỏi người lãnh đạo phải có tài, có tâm, có tầm xây dựng mối quan hệ gần gũi, gắn bó giữa lãnh đạo và nhân viên trên tinh thần công việc là ưu tiên số một, không để tình cảm cá nhân chi phối. Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên là mối quan hệ đa chiều, có sự tác động qua lại lẫn nhau trong cả công việc và cuộc sống; Trong công việc nội dung quan trọng hơn cả là cách tổ chức quản lý, phân công, bố trí công việc hợp lý, phù hợp với trình độ chuyên môn, năng lực công tác của mỗi nhân viên giỏi một việc và biết nhiều việc - Đó chính là “nghệ thuật dùng người”. Có thể nói, đội ngũ CBCNV trong doanh nghiệp là một thể thống nhất, có trật tự từ thấp đến cao, nếu ta sắp xếp, phân công không logic sẽ dẫn đến tình trạng hoạt động lộn xộn, phá vỡ trật tự đưa lại những hậu quả khó lường. Bên cạnh đó, yếu tố về tâm lý của người lãnh đạo cũng hết sức quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ mật thiết với cấp dưới; Luôn lắng nghe, thấu hiểu, đặt mình vào vị trí của nhân viên để hướng dẫn, hỗ trợ và tạo điều kiện cho nhân viên sửa sai, tránh tình trạng bức xúc, quát mắng... tạo nên những khoảng cách không đáng có giữa nhân viên và thủ trưởng.

Mặt khác, việc đánh giá chất lượng, hiệu quả làm việc của CBCNV cần phải hết sức công tâm và khách quan. Nội dung đánh giá phải hết sức đúng đắn, phù hợp với từng vị trí, tạo một tâm lý thoải mái, khuyến khích cán bộ, công chức cố gắng hơn nữa trong

việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn. Đồng thời, cần quan tâm đến đời sống, hoàn cảnh của mỗi cán bộ, nhân viên trong đơn vị và hỗ trợ kịp thời. Việc xây dựng một tập thể đoàn kết là một trong những nội dung hết sức quan trọng trong công tác nhân sự; có đoàn kết, thống nhất thì mới hoàn thành được nhiệm vụ chung của đơn vị. Mỗi cá nhân phải rèn luyện ý thức làm việc tập thể, biết quan tâm lẫn nhau cùng giúp đỡ nhau trong cuộc sống và công tác; kịp thời giải quyết dứt điểm những xung đột có thể xảy ra, không để những mâu thuẫn cá nhân ảnh hưởng đến hoạt động chung của đơn vị. Có môi trường làm việc tốt thì CBCNV mới có điều kiện làm việc tốt, phát huy khả năng của mình, chung sức thực hiện nhiệm vụ của đơn vị, có cơ hội tiếp cận với môi trường bên ngoài về công nghệ, khoa học - kỹ thuật hiện đại hơn nhằm theo kịp với tình hình kinh tế, xã hội đang ngày một phát triển. Có thể thấy, doanh nghiệp thực hiện tốt công tác đãi ngộ thường là doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả, lợi nhuận tốt, có nguồn tài chính lớn mạnh, có khả năng thu hút được nguồn lao động chất lượng cao; do đó xây dựng môi trường làm việc tốt là một trong những nội dung, nhiệm vụ hàng đầu mà cơ quan, tổ chức hay đơn vị phải quan tâm thực hiện.

#### *b. Thị trường lao động*

Lao động là hoạt động của con người (có thể là hoạt động bằng tay chân hay hoạt động trí óc) có mục đích cụ thể, thông qua công cụ lao động để làm ra sản phẩm, tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Theo quy định của luật pháp Việt Nam, người lao động là người từ đủ 15 tuổi trở lên có khả năng dùng sức lao động kết hợp với công cụ lao động để tạo ra những sản phẩm có giá trị sử dụng hoặc hoàn thành công việc, dịch vụ theo thỏa thuận với người sử dụng và được trả lương. Người sử dụng lao động có thể là cá nhân hoặc tổ chức có nhu cầu thuê mướn lao động theo thỏa thuận hoặc văn bản (được gọi là hợp đồng lao động). Nơi diễn ra quá trình trao đổi giữa một bên là người lao động và một bên là người có nhu cầu sử dụng lao động (doanh nghiệp) được gọi là Thị trường lao động, nơi gặp nhau của cung - cầu lao động. Những nội dung về tiền lương, tiền công, điều kiện làm việc...được hai bên thống nhất thỏa thuận bằng miệng trên cơ sở tự nguyện, bình đẳng, hợp pháp hoặc thông qua hợp đồng lao động. Hiện nay, công nghệ khoa học phát triển, nhiều máy móc hiện đại đang được đưa vào sử dụng nhiều hơn trong các lĩnh vực, nhưng hoạt động của con người vẫn là chủ đạo, không thể thay thế trong quá trình sản xuất xã hội.

“Giá cả của hàng hóa sức lao động (gọi tắt là giá cả lao động) là toàn bộ số lượng tiền tệ mà người sử dụng lao động trả cho người lao động phù hợp với lượng giá trị sức lao động mà người đó đã cống hiến, phù hợp với cung cầu về lao động trên thị trường lao động”. Toàn bộ số lượng tiền tệ nói đến ở đây là sự thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động được gọi là tiền lương (tiền công) danh nghĩa. Mức tiền lương này chưa tính đến yếu tố lạm phát, mặt bằng giá cả sinh hoạt, thói quen chi tiêu của từng cá nhân và điều kiện kinh tế vùng miền. Còn tiền lương thực tế là số lượng tư liệu sinh hoạt và dịch vụ mà người lao động có thể trao đổi (mua) được từ số lượng tiền có thể sử dụng (tiền lương danh nghĩa sau khi trừ đi các khoản thuế, bảo hiểm, chi phí khác theo quy định). Khi đó, mức sống của người lao động được đánh giá thông qua tiền lương thực tế, điều người lao động thực sự quan tâm. Chính phủ quy định mức lương tối thiểu vùng là mức lương thấp nhất người lao động nhận được, mức lương này phải phù hợp với điều kiện kinh tế xã hội có sự khác nhau giữa các địa phương, do vậy doanh nghiệp phải căn cứ vào địa bàn hoạt động của mình để xây dựng mức lương tối thiểu của đơn vị đủ hấp dẫn nhằm thu hút và giữ chân những người có năng lực giỏi, tạo động lực và lợi thế cạnh tranh trên thị trường lao động.

Chi phí sinh hoạt gồm tiền nhà ở, chi phí thực phẩm, chi phí chăm sóc sức khỏe, chi phí học tập là các khoản chi phí cần có để duy trì một mức sống nhất định; các khoản chi phí này luôn thay đổi và có ảnh hưởng rất lớn thói quen chi tiêu và chất lượng cuộc sống của người lao động. Việc điều chỉnh tiền lương phải đảm bảo bù đắp được một phần chi phí sinh hoạt tăng thêm đó để giảm bớt khó khăn, gánh nặng cơm áo gạo tiền cho người lao động.

Công đoàn bảo vệ người lao động thông qua việc phối hợp cùng Ban lãnh đạo doanh nghiệp tìm việc làm và tạo điều kiện làm việc tốt nhất có thể. Tham gia xây dựng quy chế tiền lương, hợp đồng lao động và ký kết thỏa ước tập thể lao động, giải quyết khiếu nại để thực hiện chức năng bảo vệ lợi ích vật chất, lợi ích tinh thần, lợi ích trước mắt và lâu dài của người lao động. Tuy nhiên, việc đấu tranh bảo vệ này phải đảm bảo hài hòa quyền lợi với người sử dụng lao động, đồng thời phải tuyên truyền, phổ biến chủ trương, định hướng phát triển của doanh nghiệp cho người lao động góp phần xây dựng doanh nghiệp không ngừng lớn mạnh.

Kinh tế là nơi mà các tác nhân có thể là cá nhân, doanh nghiệp và Chính phủ có mối quan hệ với nhau trong lĩnh vực sản xuất, phân phối và thương mại cũng như tiêu



dùng hàng hóa và dịch vụ; nền kinh tế hoạt động hiệu quả nếu trong quá trình sản xuất biết sử dụng hợp lý tài nguyên thiên nhiên, lao động và vốn. Khi nền kinh tế phát triển, đời sống của mọi người được nâng cao, sung túc đầy đủ hơn, nhưng khi nền kinh tế rơi vào suy thoái, lạm phát cao, chi phí sinh hoạt tăng, đồng tiền mất giá làm cho thu nhập thực tế của người lao động giảm xuống, họ sẽ phải cắt giảm chi tiêu và cần đến sự hỗ trợ của doanh nghiệp và Nhà nước.

#### *c. Bản thân người lao động*

Người lao động có trình độ chuyên môn cao, kinh nghiệm lâu năm, có tố chất quản lý thường có nhu cầu đòi hỏi những chế độ đãi ngộ cao hơn mức trung bình, do vậy doanh nghiệp nên có những khoản phụ cấp kỹ năng, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp khuyến khích học tập cho người lao động. Nhằm khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài, đơn vị nên có những khuyến khích hay phụ cấp dành cho những người có thâm niên công tác cao, gắn bó liên tục với công ty từ 3-5 năm trở lên. Những nhà quản lý chuyên nghiệp sẽ sẵn sàng thỏa thuận chế độ đãi ngộ ưu tiên hơn đối với những lao động trẻ tuy ít kinh nghiệm nhưng có tố chất lãnh đạo, nhằm tạo điều kiện để họ phát huy năng lực sở trường của bản thân.

#### *d. Bản thân công việc*

Những nhân viên làm việc tốt nhất sẽ mong được thử thách và được giao những nhiệm vụ quan trọng, do đó, đối với công việc phức tạp, có yêu cầu kỹ thuật và trách nhiệm cao thì cần có chế độ đãi ngộ cao hơn mới có thể thu hút được lao động có trình độ cao, chuyên môn vững và giàu kinh nghiệm. Những công việc đơn giản chỉ cần lao động phổ thông thì chế độ đãi ngộ thấp hơn. Người lao động làm việc ở môi trường độc hại, nguy cơ mất an toàn lao động cao hay tại những khu vực xa xôi, điều kiện kinh tế khó khăn hay những công việc có tính chất phức tạp, đòi hỏi kỹ thuật cao sẽ có mức độ đãi ngộ hấp dẫn hơn.

### ***1.1.4. Các tiêu thức lựa chọn khi xây dựng hệ thống đãi ngộ nhân sự***

Sau đại dịch Covid-19 vừa qua, rất nhiều nơi đã xảy ra tình trạng thiếu hụt lao động, đòi hỏi doanh nghiệp phải hoàn thiện cơ chế đãi ngộ tiên tiến, hiệu quả để gắn chặt cá nhân với tổ chức, đảm bảo sự ổn định về nhân sự, giúp người lao động tìm thấy niềm vui, sự đam mê trong công việc, từ đó hoàn thành tốt mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra. Việc điều chỉnh chính sách đãi ngộ phải gắn liền với mục tiêu phát triển ngắn hạn, dài hạn của doanh nghiệp cũng như nền tảng hiện có, phải đánh giá chi tiết những điểm hạn

chế của chính sách hiện tại để lựa chọn các tiêu chí của hệ thống đãi ngộ nhân sự phải điều chỉnh làm cơ sở đưa ra các giải pháp. Việc điều chỉnh cần có sự phối hợp giữa doanh nghiệp và người lao động, đảm bảo tính khả thi cũng như mức độ tác động của chính sách tới từng cá nhân và tổ chức.

Trước tiên, phải đánh giá được chế độ đãi ngộ hiện tại và xu hướng đãi ngộ chung trên thị trường lao động. Chế độ đãi ngộ mới phải khắc phục được các hạn chế của chế độ đãi ngộ cũ, phải đảm bảo đồng thời lợi ích của người lao động và cả doanh nghiệp. Ban lãnh đạo Công ty phải nắm bắt, hiểu được nhu cầu, mong muốn của người lao động thông qua cơ quan đại diện là Tổ chức Công đoàn. Hai bên trao đổi, thống nhất mục tiêu để xây dựng kế hoạch, quy trình soạn thảo chế độ đãi ngộ mới. Những điểm thay đổi đó phải có sự khác biệt với các doanh nghiệp cùng ngành trên thị trường, tạo điều kiện cho người lao động nâng cao năng suất làm việc, muốn gắn bó lâu dài, đóng góp nhiều hơn cho hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Tiếp theo, chính sách đãi ngộ nhân sự mới giúp cho hoạt động của công ty thuận lợi hơn, mang lại lợi nhuận cao hơn so với kỳ vọng. Tổ chức xây dựng, triển khai và thực hiện hệ thống đánh giá kết quả công việc, mô tả được yêu cầu cần thiết đối với từng vị trí công việc sao cho có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận, tổ đội và từng cấp quản lý. Thiết lập mục tiêu kinh doanh và định hướng chung cho các phòng, ban thuộc công ty mình quản lý. Không thể dành quá nhiều đãi ngộ cho các bộ phận ít tác động vào doanh thu, lợi nhuận, kết quả sản xuất kinh doanh của toàn hệ thống công ty. Xây dựng chi tiết những yêu cầu chung đối với từng ngạch lương, chi tiết dải lương và lộ trình tăng lương đối với từng vị trí công việc.

Cuối cùng, doanh nghiệp phải đảm bảo đủ tài chính để có thể triển khai xây dựng hệ thống đãi ngộ nhân sự mới. Các nội dung của chính sách đãi ngộ cần được soạn thảo rõ ràng, cụ thể, thực hiện công bằng, nghiêm túc với người lao động, hạn chế tối đa các điểm bất hợp lý dễ dẫn đến nảy sinh mâu thuẫn, ảnh hưởng đến năng suất và công việc của người lao động. Doanh nghiệp có tiềm lực tài chính đủ mạnh sẽ triển khai xây dựng hệ thống đãi ngộ linh hoạt, có tầm ảnh hưởng lớn và chi tiết nhất để có thể áp dụng cho toàn bộ người lao động trong đơn vị. Một chính sách đãi ngộ tốt là chính sách mang lại hiệu quả cao nhất với chi phí hợp lý nhất, linh hoạt với cơ chế thị trường và sự thay đổi về chế độ, chính sách của Nhà nước.

### ***1.1.5. Quy trình xây dựng chế độ đãi ngộ nhân sự***

Trong bối cảnh nền kinh tế gặp nhiều khó khăn, thị trường lao động có nhiều biến động, việc xây dựng chế độ đãi ngộ phù hợp trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết, đòi hỏi doanh nghiệp phải dành nhiều tâm huyết, chi phí cũng như áp dụng những phương pháp tiên tiến để vận dụng phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp. Vì vậy, đòi hỏi cần phải có một quy trình xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý, chế độ đãi ngộ hiệu quả sẽ giúp kết dính người lao động với tổ chức, giúp lãnh đạo doanh nghiệp quản lý và vận hành bộ máy trơn tru, hiệu quả. Các bước cơ bản để xây dựng chế độ đãi ngộ gồm:

- Đầu tiên, doanh nghiệp phải đánh giá chế độ đãi ngộ hiện tại và xác định xu hướng đãi ngộ chung trên thị trường lao động: Tìm ra những hạn chế và khắc phục những hạn chế của chế độ đãi ngộ hiện tại đang áp dụng là việc làm đầu tiên. Từ những hạn chế đó đưa ra những điểm cần thay đổi, điều chỉnh bổ sung sao cho phù hợp với sự thay đổi của thị trường lao động và xu hướng phát triển trong công tác quản trị nhân lực. Việc điều chỉnh là cần thiết để giúp hệ thống chính sách đãi ngộ của đơn vị hiệu quả hơn, tiệm cận với xu thế chung, tránh thua kém các đối thủ về chế độ lương thưởng và giữ chân những nhân viên có năng lực giỏi.

- Xác lập chiến lược đãi ngộ của doanh nghiệp trong tương lai: Mỗi doanh nghiệp đều có đặc điểm riêng, ngành nghề riêng và chiến lược phát triển kinh doanh, nên chiến lược đãi ngộ phải phù hợp với chiến lược phát triển của riêng mình, không thể mang cái tổ chức khác đang áp dụng sang áp đặt cơ học vào doanh nghiệp mình. Ở bước này, cần xác định ngân sách và nhân lực dành cho chế độ đãi ngộ để xây dựng chính sách đãi ngộ rõ ràng và thống nhất trong toàn doanh nghiệp, đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu cần thiết của đa số người lao động.

- Rà soát cơ cấu tổ chức bộ máy, hệ thống chức danh và chức năng nhiệm vụ của từng vị trí công việc: những vị trí không cần thiết có thể loại bỏ, phân công nhiệm vụ tránh bị chồng chéo giữa các phòng ban, không để người ôm đồm quá nhiều việc, người lại chơi không. Sắp xếp bộ máy tinh gọn, vừa hồng vừa chuyên, giỏi một việc biết nhiều việc, mỗi vị trí đều có người chuyên quản và có người thay thế, hỗ trợ khi cần.

- Tiếp theo là thiết lập bảng lương, bậc lương và xây dựng quy chế lương thưởng đãi ngộ phù hợp với từng vị trí công việc, những việc có mức độ phức tạp cũng như đòi hỏi cao về chuyên môn nghiệp vụ thì phải có mức lương tương xứng. Ngoài mức lương theo vị trí, chức danh cần có mức lương theo hiệu quả công việc, gắn hiệu quả lao động

với lợi nhuận của công ty. Xây dựng thước đo đánh giá hiệu suất làm việc và thành tích vượt trội của từng nhân viên. Xây dựng một chế độ đãi ngộ minh bạch, rõ ràng, công bằng ngay từ đầu sẽ hạn chế được những bất mãn không đáng có, tạo động lực để người lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

Cuối cùng, là áp dụng và đánh giá chế độ chính sách mới ban hành. Trong quá trình áp dụng vẫn phải theo dõi, đánh giá thường xuyên để kịp thời đưa ra các giải pháp tiên tiến hơn, sẵn sàng điều chỉnh và hoàn thiện chính sách phù hợp với những thay đổi liên tục của thị trường và chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

## **1.2. Chế độ đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp**

### ***1.2.1 Tiền lương và các khoản trích theo lương cho người lao động trong doanh nghiệp***

#### *a. Khái niệm, bản chất của tiền lương*

Người lao động sau khi hoàn thành một công việc sẽ nhận được một khoản theo thỏa thuận - đó là tiền lương hay tiền công lao động - hình thái biểu hiện của giá trị sức lao động. Còn đối với doanh nghiệp, chi phí lương là một khoản chi phí sản xuất kinh doanh, Ban lãnh đạo Công ty phải tính toán quỹ lương phù hợp với kết quả sản xuất kinh doanh nhằm mang lại lợi nhuận tối đa. Tiền lương chứa đựng trong đó cả sự thống nhất và sự mâu thuẫn của mối tương quan về lợi ích giữa người lao động và người sử dụng lao động, điều đó đòi hỏi phải có sự can thiệp của pháp luật nhằm đảm bảo công bằng, an sinh xã hội.

Ở Việt Nam, tiền lương là số tiền người sử dụng lao động có nghĩa vụ phải trả cho người lao động khi họ hoàn thành theo năng suất, chất lượng và hiệu quả của công việc quy định trong thỏa thuận hợp đồng lao động và quy định của pháp luật. Với mỗi góc độ tiếp cận, đặc điểm của nền kinh tế và điều chỉnh pháp luật trong những giai đoạn khác nhau mà có những định nghĩa về tiền lương khác nhau. Từ góc độ kinh tế, tiền lương được định nghĩa như: *“Tiền lương là giá cả của sức lao động được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với cung - cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường”*. Từ góc độ kinh tế lao động thì tiền lương được định nghĩa đơn giản là “khoản thu nhập mang tính thường xuyên mà người lao động được hưởng từ công việc” hay “là khoản tiền mà người lao động nhận được khi họ hoàn thành hoặc sẽ hoàn thành một công việc nào đó”. Từ góc độ pháp luật, khái niệm tiền lương đã từng được định nghĩa là “số lượng tiền tệ mà người sử dụng lao động phải trả cho người

lao động căn cứ vào năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc và điều kiện lao động được xác định theo sự thỏa thuận hợp pháp giữa hai bên trong hợp đồng lao động và theo quy định của pháp luật”. Định nghĩa này tập trung vào xác định quyền và nghĩa vụ của các chủ thể trong tiền lương, tập trung nhiều vào các căn cứ trả lương và sự điều chỉnh của pháp luật.

Bộ Luật Lao động số 45/2019/QH14 ngày 20/11/2019 có quy định chi tiết về tiền lương, mức lương tối thiểu, hình thức trả lương và các nội dung liên quan đến chế độ của người lao động. Theo định nghĩa này, tiền lương thể hiện rõ bản chất là giá cả của sức lao động trên cơ sở thỏa thuận cho việc thực hiện công việc. Điều đó cũng giải thích cho sự phong phú và đa dạng của các mức lương trả cho người lao động làm những công việc khác nhau với chuyên môn, trình độ khác nhau. Để xác định rõ nội dung tiền lương như một phần của định nghĩa, Điều 90 Bộ luật Lao động năm 2019 cũng quy định tiền lương bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác. Đây là những bộ phận cấu thành tiền lương. Mức lương cao sẽ khuyến khích người lao động làm việc tích cực, dành nhiều tâm huyết cho nhiệm vụ được giao và cảm thấy hãnh diện với thành quả mình làm được - Đó là công cụ thể hiện tính khả thi của chính sách đãi ngộ về mặt vật chất đối với người lao động.

#### *b. Các hình thức trả lương và nguyên tắc trả lương*

Theo Nghị định số 145/2020/NĐ-CP của Chính phủ quy định các hình thức trả lương, gồm:

- **Lương thời gian “Time - based pay”**: gồm có lương tháng, lương tuần, lương ngày và lương giờ. Là tiền lương trả cho người lao động căn cứ vào mức lương thỏa thuận hoặc mức lương theo ngạch, bậc hoặc thời gian làm việc thực tế của người lao động, đây là mức lương cố định hàng tháng người lao động nhận được.

- **Trả lương theo sản phẩm**: là tiền lương trả cho người lao động căn cứ vào đơn giá khoán sản phẩm và số lượng, chất lượng sản phẩm hay công việc thực tế họ đã hoàn thành. Hình thức trả lương này luôn thúc đẩy người lao động làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không có lương.

- **Lương khoán**: là hình thức trả lương căn cứ vào khối lượng, chất lượng công việc và thời gian phải hoàn thành được người sử dụng lao động vận dụng để tính toán trả cho người lao động.

- **Lương theo doanh thu:** là mức lương trả theo kết quả công việc mà người lao động hoàn thành. Hai bên sẽ thỏa thuận về mức tỷ lệ % tính theo doanh thu để xác lập mức lương, mức lương tỷ lệ thuận với doanh thu mà người lao động đạt được.

Tiền lương có vai trò rất lớn trong việc ổn định phát triển kinh tế gia đình, là đòn bẩy kinh tế kích thích người lao động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả làm việc ngày càng cao. Nếu mức lương đủ để trang trải cuộc sống họ sẽ yên tâm làm việc, cống hiến hết khả năng của mình cho lợi ích chung của công ty. Vì vậy việc trả lương phải gắn với chất lượng lao động, có sự khác biệt giữa lao động chất lượng cao và lao động chất lượng thấp. Xây dựng chế độ tiền lương phải công bằng, hợp lý, tránh gây mâu thuẫn nội bộ, tiền lương phải là đòn bẩy kinh tế quan trọng để kích thích người lao động phát huy tài năng, sáng kiến, tinh thần trách nhiệm, nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh; đồng thời phải đảm bảo mục tiêu tối thiểu hóa chi phí của doanh nghiệp.

### *c. Nguyên tắc trả lương*

Việc xếp lương và trả lương căn cứ vào vị trí, chức danh công việc, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, quá trình tích lũy kinh nghiệm, tư duy sáng tạo trong công việc, trách nhiệm và hiệu quả công việc được giao, không phân biệt đối tượng lao động và được thực hiện trên cơ sở ngạch, bậc, chức danh phù hợp với tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ. Làm công việc nào hưởng lương công việc đó. Trường hợp điều động nội bộ trong cơ quan Công ty, thì chức danh và tiền lương của người lao động được điều chỉnh theo chức danh công việc mới mà người đó đảm nhiệm. Việc thực hiện chế độ tiền lương phải đảm bảo công bằng, chính xác, dân chủ, trên cơ sở chế độ chính sách của Nhà nước, quy định của pháp luật và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Bảng lương hàng tháng của người lao động được lập theo chức danh công việc hiện tại, hệ số lương và các loại phụ cấp được xác định cho từng người. Đối với người lao động làm việc theo hợp đồng khoán gọn, thời vụ, người lao động thuê ngoài hoặc trường hợp khác thì trả lương theo chức danh công việc và tiền lương theo thỏa thuận giữa người sử dụng và người lao động.

Kỳ trả lương: Tiền lương của người lao động được trả vào các ngày từ 05-10 hàng tháng (ngày 05-10 tháng sau nhận lương tháng trước).

Việc trả lương thực hiện hàng tháng, tính theo ngày, giờ làm việc thực tế trên cơ sở bảng chấm công chính xác số ngày, giờ làm việc của người lao động trong tháng theo quy định của Nhà nước và Công ty. Thông thường số giờ làm việc tiêu chuẩn trong 01

ngày không quá 08 giờ, số ngày làm việc theo chế độ trong tháng được xác định bằng số ngày theo tháng dương lịch trừ đi những ngày nghỉ theo chế độ trong tháng (thứ bảy, chủ nhật, nghỉ lễ, tết).

Tiền lương làm thêm giờ ngày bình thường, làm thêm vào ngày nghỉ T7-CN, tiền lương làm thêm giờ ngày lễ đều phải được tính trả bổ sung cho người lao động với mức trả tăng 1,5-3 lần so với mức lương làm việc ngày bình thường. Tiền lương làm thêm ban đêm tăng 30% so với giờ làm ban ngày tương ứng.

#### *d. Các khoản trích theo lương*

Trong cuộc sống, có nhiều nguy cơ dẫn đến tổn thất tài chính, để giảm thiểu hậu quả cho những người không may gặp phải rủi ro ngẫu nhiên hoặc trước những tổn thất tài chính có thể xảy ra thì bảo hiểm là phương thức quản lý rủi ro hữu hiệu nhất. Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và kinh phí công đoàn là các khoản trích theo lương phải nộp theo quy định của nhà nước. Đây là một khoản được trích từ tiền lương hàng tháng ra theo một tỷ lệ bắt buộc mà người sử dụng lao động và người lao động phải trích nộp nhằm đảm bảo cho những rủi ro hay an sinh xã hội.

- **Bảo hiểm xã hội (BHXH):** Người lao động khi bị giảm hoặc mất thu nhập do ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, hết tuổi lao động hoặc chết sẽ được BHXH đảm bảo thay thế hoặc bù đắp một phần thu nhập của họ trên cơ sở thời gian và mức đóng vào quỹ bảo hiểm xã hội. Có thể thấy, Bảo hiểm xã hội là một trong những chính sách an sinh hữu ích đối với người tham gia, do Nhà nước tổ chức và được bảo đảm thực hiện dựa trên các văn bản pháp lý; trong trường hợp không muốn tiếp tục tham gia BHXH thì người lao động có thể yêu cầu rút BHXH một lần. Mức hưởng sẽ căn cứ theo mức tiền lương đóng vào Quỹ hàng tháng và thời gian tham gia theo quy định. Mỗi người dân tùy theo điều kiện kinh tế, khả năng tích lũy có thể tham gia BHXH bắt buộc hoặc BHXH tự nguyện.

Người lao động và người sử dụng lao động là các đối tượng phải tham gia Bảo hiểm xã hội bắt buộc là loại bảo hiểm xã hội do Nhà nước tổ chức. Khi tham gia, Người lao động được nhận một khoản tiền do cơ quan BHXH chi trả cho khi bị giảm hoặc mất thu nhập do ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, hết tuổi lao động hoặc chết. Tỷ lệ và số tiền được hưởng của người lao động dựa trên mức đóng góp vào quỹ bảo hiểm xã hội hàng tháng của người lao động trước khi xảy ra các trường hợp trên và theo quy định của nhà nước. Cả người lao động và doanh nghiệp đều phải đóng góp vào

quỹ BHXH theo quy định của pháp luật. Phần đóng của người sử dụng lao động được tính vào chi phí sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, phần đóng của người lao động thì khấu trừ vào tiền lương theo chế độ quy định. Người lao động sẽ được hưởng quyền lợi từ 05 chế độ chính gồm: Chế độ ốm đau, chế độ thai sản, chế độ tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp, chế độ hưu trí và chế độ tử tuất khi tham gia BHXH bắt buộc.

**Bảo hiểm xã hội tự nguyện:** Người tham gia bảo hiểm tự nguyện được quyền lựa chọn mức đóng, phương thức đóng phù hợp với tài chính của mình và Nhà nước có chính sách hỗ trợ tiền đóng BHXH để người tham gia được hưởng chế độ hưu trí và tử tuất. Hàng tháng, người lao động đóng một mức bằng 22% mức thu nhập tháng của mình để đóng vào quỹ hưu trí và tử tuất; mức đóng bao nhiêu là do người lao động lựa chọn nhưng không được thấp hơn mức chuẩn hộ nghèo của khu vực nông thôn và tối đa bằng 20 lần mức lương cơ sở.

**- Bảo hiểm y tế (BHYT):** Luật Bảo hiểm y tế quy định các đối tượng phải tham gia BHYT để chăm sóc sức khỏe, không vì mục đích lợi nhuận do Nhà nước tổ chức thực hiện, việc tham gia BHYT vừa là trách nhiệm vừa là nghĩa vụ và quyền lợi của người dân và các cơ quan, tổ chức. Theo quy định người tham gia BHYT sẽ được chia ra nhiều nhóm đối tượng, trong đó có nhóm do người lao động và người sử dụng lao động đóng. Tùy vào từng nhóm đối tượng khác nhau sẽ có mức đóng và mức hưởng BHYT khác nhau. Cả người lao động và người sử dụng lao động sẽ phải đóng 4,5% tiền lương tháng đóng BHXH của người lao động vào Quỹ bảo hiểm y tế. Trong đó người lao động đóng một phần ba, người sử dụng lao động đóng hai phần ba.

Người lao động khi tham gia BHXH bắt buộc phải tham gia BHYT. Người lao động khi tham gia BHYT sẽ được các cơ sở khám chữa bệnh đã đăng ký chi trả một phần hoặc toàn bộ chi phí thăm khám, phục hồi sức khỏe nếu không may xảy ra tai nạn, ốm đau. Tương tự BHXH, cả doanh nghiệp và người lao động đều tham gia đóng góp theo chế độ quy định.

**- Kinh phí công đoàn (KPCĐ):** Kinh phí công đoàn là khoản tài chính công đoàn do doanh nghiệp đóng, đoàn phí công đoàn do người lao động và đoàn viên tham gia tổ chức công đoàn đóng.

KPCĐ là nguồn tài trợ cho các hoạt động đoàn ở các cấp, được hình thành do trích lập và tính vào chi phí sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp theo tỷ lệ 2% trên cơ sở là tiền lương làm căn cứ tham gia bảo hiểm xã hội bắt buộc, trong đó 1% nộp lên cơ quan



quản lý công đoàn cấp trên, 1% để lại tại doanh nghiệp để chi tiêu cho hoạt động của công đoàn cơ sở.

- **Bảo hiểm thất nghiệp (BHTN):** Là hình thức bảo hiểm bắt buộc với mục đích xã hội không vì lợi nhuận. Khi tham gia BHTN quyền lợi được hưởng gồm: tiền trợ cấp thất nghiệp, hỗ trợ học nghề, hỗ trợ tư vấn và giới thiệu việc làm, hỗ trợ giúp đào tạo, nâng cao trình độ của nghề.

Trong thời điểm khó khăn dịch bệnh, BHTN như chiếc phao cứu sinh giải quyết không ít khó khăn cho người lao động khi không có việc làm. Là hình thức bảo hiểm bắt buộc mà người sử dụng lao động hay người lao động phải tham gia theo quy định của pháp luật vì mục đích xã hội nếu chẳng may sau đó bị thất nghiệp thì người lao động sẽ được bù đắp một phần thu nhập hay hỗ trợ lao động học nghề và tìm kiếm việc làm mới.

**Bảng 1.1. Các khoản trích theo lương**

TT	Các khoản trích theo lương	Tỷ lệ DN phải nộp	Tỷ lệ do NLĐ nộp	Cộng
1	Bảo hiểm xã hội (BHXH)	17%	8%	25%
2	Bảo hiểm y tế (BHYT)	3%	1,5%	4,5%
3	Bảo hiểm thất nghiệp (BHTN)	1%	1%	2%
4	Bảo hiểm tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp (BHTNLĐ, BNN)	0,5%		0,5%
	<b>Tổng</b>	<b>21,5%</b>	<b>10,5%</b>	<b>32%</b>
5	Kinh phí công đoàn (KPCĐ)	2%		2%

*Nguồn: Bộ Lao động Thương binh - Xã hội*

Doanh nghiệp đóng 3% vào quỹ ốm đau và thai sản; 0,5% vào quỹ tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp và 14% vào quỹ hưu trí và tử tuất, tổng phải đóng là 17,5%. Người lao động đóng BHXH 8% vào quỹ hưu trí và tử tuất.

### **1.2.2. Hệ thống các chương trình khuyến khích tài chính của doanh nghiệp**

#### *a. Các khuyến khích tài chính của doanh nghiệp*

Khuyến khích tài chính là một bộ phận quan trọng nhằm tạo động lực thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt thì việc áp dụng các biện pháp khuyến khích tài chính càng trở nên quan trọng, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp. Khuyến khích tài chính trong doanh

nghiệp hiện nay chủ yếu ảnh hưởng đến hành vi, ý thức của người lao động, từ đó giúp họ có thêm động lực để phấn đấu đạt được hiệu quả cao hơn trong doanh nghiệp, đồng thời doanh nghiệp có thể nâng cao được về số lượng, chất lượng sản phẩm, kết quả kinh doanh và tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ cao hơn trong cùng một ngành nghề. Các khuyến khích tài chính của doanh nghiệp về cơ bản bao gồm những khoản phụ hỗ trợ thêm cho người lao động ngoài tiền công và tiền lương chính theo quy định của pháp luật và như những gì doanh nghiệp và người lao động đã cam kết theo hợp đồng lao động. Các khuyến khích này như một công cụ hữu ích để người lao động gia tăng hiệu quả công việc, hoàn thành công việc tốt trước kỳ hạn và gia tăng năng suất, doanh thu chung cho doanh nghiệp.

Đặc biệt, các khuyến khích tài chính của doanh nghiệp về những khoản phụ hỗ trợ thêm sẽ giúp xác định đúng đối tượng người lao động cần được khuyến khích, đồng thời chi trả thêm thù lao phụ cấp đúng đắn cho người lao động, sử dụng khuyến khích tài chính như một hệ thống quản lý nguồn nhân lực khoa học, hoặc có thể sử dụng các biện pháp khuyến khích phi tài chính để động viên, khen ngợi, trao tặng giải thưởng cho các cá nhân có thành tích tốt trong công việc, mở rộng trách nhiệm làm việc đạt hiệu quả tốt hơn, từ đó tạo được sự cố gắng cho người lao động thực hiện công việc.

#### *b. Các loại khuyến khích tài chính của doanh nghiệp*

***Khuyến khích tài chính đối với cá nhân:*** Doanh nghiệp khuyến khích tài chính bao gồm ba bước chính là tăng lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc, phần thưởng hiệu quả làm việc và các chế độ trả công khác.

Đầu tiên là tăng lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc. Hiện nay, phương pháp này được rất nhiều doanh nghiệp áp dụng. Dựa theo kết quả đánh giá thực hiện công việc theo ngày, tháng, năm hoặc theo quý, thâm niên công tác, trình độ của người lao động, doanh nghiệp sẽ xem xét tăng lương tương xứng. Các cách tăng lương tương xứng với thực hiện công việc của người lao động được chia cụ thể thành bốn phần như sau:

- Tăng lương không có hướng dẫn. Dựa trên phương pháp này, phòng nhân sự sẽ không soạn thảo hướng dẫn cụ thể về việc tăng lương cho người lao động mà chính là người quản lý quy định tùy theo mức độ thực hiện, đánh giá công việc của nhân viên. Tuy nhiên, phương pháp này dẫn đến tình trạng trả lương không đồng đều, không công bằng và không có tính ổn định.

- Tăng lương có hướng dẫn. Phương pháp này trái ngược với tăng lương không có hướng dẫn, người lao động phải tuân thủ đúng theo nội dung và bản hướng dẫn tỷ lệ tăng lương đã quy định của phòng nhân sự. Hình thức này giúp doanh nghiệp trả lương cho người lao động dễ dàng hơn, tránh được những bất công trong việc trả thù lao quá cao cho người lao động làm cùng một ngành nghề và phòng ban.

- Tăng lương sử dụng thang bậc lương. Phương pháp này giống với việc tăng lương dựa theo thâm niên làm việc của người lao động. Mức tăng lương ít hay nhiều phụ thuộc vào kết quả thực hiện công việc bởi thang bậc lương đã được chia ra cụ thể và cố định. Cách trả lương này được sử dụng nhiều trong thực tế nhưng dễ dẫn đến tình trạng trả lương quá cao, không công bằng, không nhất quán do các tỷ lệ tăng lương được kiểm soát và cũng không quy định giới hạn tăng lương ở từng mức độ thực hiện công việc.

- Tăng lương theo đường thực hiện công việc. Phương pháp này sẽ giúp cho mỗi cá nhân người lao động có thể phát triển hơn nữa trong cùng một ngạch lương. Người lao động sẽ đạt được mức lương tối đa của ngạch nếu mức độ thực hiện công việc đạt kết quả cao, tùy vào năng lực của mình mỗi cá nhân có thể tiến triển khác nhau trong cùng một ngạch lương. Do đó, phải xây dựng ngạch lương đủ rộng để cho phép sự chênh lệch tương xứng về tiền lương dựa trên sự thực hiện công việc, đồng thời phải đảm bảo sự khác nhau về thực hiện công việc của mỗi cá nhân là có thể đo lường được và phù hợp với thời gian và sự nỗ lực của từng lao động, khi đó việc tăng lương mới có hiệu quả và tác động rõ nét tới năng suất lao động của nhân viên.

Thứ hai là các tiền thưởng, phần thưởng cho hiệu quả làm việc của người lao động. Tiền thưởng là khoản khuyến khích tài chính phụ mà doanh nghiệp sẽ trả cho người lao động mỗi năm một lần, cuối quý hoặc năm. Còn phần thưởng sẽ được chi trả dưới dạng vật chất vào những dịp liên hoan tổ chức cuối năm cho người lao động có thành tích xuất sắc để khuyến khích người lao động thực hiện năng suất công việc tốt hơn nữa vào năm tới.

Thứ ba là các chế độ trả công khác. Phương pháp này người lao động sẽ được khuyến khích trả công có thưởng theo thời gian làm việc ngoài giờ, trực tiếp theo cá nhân hoàn thành tốt sản phẩm, trả công thưởng theo sản phẩm và theo thời gian hoàn thành nhất định. Tuy nhiên, tùy theo hình thức kinh doanh của các doanh nghiệp sẽ thực hiện chế độ trả công phù hợp theo sản phẩm cho người lao động

**Khuyến khích tài chính đối với tập thể:** bao gồm khuyến khích theo năng suất hiệu quả làm việc, theo kiến thức, trình độ, kinh nghiệm. Ngoài ra, các hình thức khuyến khích như trả công theo sản phẩm theo giờ, tiền thưởng thêm cho những thành tích tốt và phần thưởng khác, tất cả những hình thức này sẽ được chia đều cho các thành viên trong tổ có cùng trình độ, kỹ năng và thời gian làm việc như nhau.

### ***1.2.3. Hoàn thiện chương trình phúc lợi cho người lao động***

#### ***a. Khái niệm về phúc lợi***

Phúc lợi là một thuật ngữ được dùng trong ngành quản trị nhân sự. Đó là phần thù lao gián tiếp được trả cho người lao động dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống.

Phúc lợi mà doanh nghiệp cung cấp cho người lao động chính là những phúc lợi về xã hội bao gồm tiền hoặc vật chất, doanh nghiệp sẽ tạo những điều kiện thuận lợi cho người lao động để khuyến khích, tạo động lực cho người lao động gắn bó lâu dài. Ngoài ra, các phần phúc lợi mà người lao động nhận được rất đa dạng và phụ thuộc theo đúng những quy định của pháp luật, khả năng tài chính và những điều kiện thuận lợi khác của doanh nghiệp. Tổng quát lại, phúc lợi là những điều khoản mà pháp luật đã quy định, đồng thời chính doanh nghiệp sẽ áp dụng các hình thức phúc lợi phù hợp để thể hiện sự quan tâm, quyền lợi cho người lao động và tăng khả năng gắn bó, cố gắng, hỗ trợ về cuộc sống và nâng cao động lực cho người lao động khi làm việc tại doanh nghiệp.

#### ***b. Các loại phúc lợi cho người lao động***

Có ba loại phúc lợi chính mà doanh nghiệp hỗ trợ cho người lao động bao gồm phúc lợi bắt buộc, phúc lợi tự nguyện và các phúc lợi bảo đảm khác

**Phúc lợi bắt buộc.** Đây là khoản phúc lợi cơ bản nhất mà doanh nghiệp phải tuân theo đúng những quy định của pháp luật và bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp và bảo hiểm y tế. Cụ thể hơn, phúc lợi bắt buộc là các chế độ bảo hiểm chính hỗ trợ cho người lao động gồm trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động, thai sản và hưu trí.

**Phúc lợi tự nguyện.** Phúc lợi này các doanh nghiệp sẽ tự đưa ra, cân nhắc tùy theo khả năng kinh tế của doanh nghiệp và sự quan tâm của các lãnh đạo đối với người lao động. Phúc lợi này bao gồm bảo hiểm sức khỏe trả tiền cho việc ốm đau, phòng ngừa và chăm sóc bệnh tật kịp thời cho người lao động, bảo hiểm nhân thọ trả tiền cho gia đình của người lao động trong trường hợp người lao động đột ngột qua đời, bảo hiểm không còn khả năng để lao động khi người lao động không thể làm việc được nữa và không liên quan đến công việc đang đảm nhận.

**Phúc lợi bảo đảm khác cho người lao động.** Phúc lợi này bao gồm việc đảm bảo thu nhập cho người lao động khi doanh nghiệp cắt giảm biên chế, mất công việc đang làm do ý muốn của doanh nghiệp, và bảo đảm phúc lợi cho việc nghỉ hưu cho người lao động khi đã đến tuổi.

*c. Xây dựng và thực hiện chương trình phúc lợi cho người lao động*

Đầu tiên, muốn xây dựng và thực hiện chương trình phúc lợi phù hợp cho người lao động phải xét trên điều kiện kinh tế của doanh nghiệp, từ đó mới có thể đưa ra mức trợ cấp hợp lý, thích hợp, tạo được động lực cho người lao động gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Thứ hai, liệt kê tất cả những phúc lợi mà doanh nghiệp có thể làm được cho người lao động cùng với mức giá tương ứng với từng loại phúc lợi, sau đó cân nhắc tài chính hiện tại của doanh nghiệp để lựa chọn thực hiện tất cả các loại phúc lợi hoặc một số loại.

Thứ ba, việc xây dựng và thực hiện chương trình phúc lợi phải có lợi cho việc quản lý kinh doanh và người lao động. Sau khi đã xác định rõ ràng nhu cầu của người lao động và khả năng của doanh nghiệp, doanh nghiệp sẽ quyết định sử dụng phương án nào để các loại phúc lợi khác nhau đạt được kết quả tốt nhất. Ngoài ra, khi xây dựng và quản lý các chương trình phúc lợi, phải đảm bảo được tính khách quan trên phương diện đôi bên cùng đưa ra quyết định, tránh vì lợi ích của một số người mà doanh nghiệp chủ quan trong việc lựa chọn loại phúc lợi phù hợp cho tất cả người lao động trong doanh nghiệp.

Thứ tư, các chương trình phúc lợi phải được tất cả người lao động trong doanh nghiệp tham gia và ủng hộ. Tránh các hình thức xây dựng bất công, phi lý, tạo điều kiện cho người khác nhiều hơn gây nên sự mất đoàn kết, không tạo được cố gắng cho người lao động trong việc làm, từ đó không tăng được doanh thu chung cho doanh nghiệp.

Thiết kế và sử dụng đa dạng các loại hình khuyến khích tài chính nhằm phát huy ưu điểm và hạn chế các nhược điểm của từng hình thức khuyến khích để tăng năng suất lao động, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường là một vấn đề chiến lược quan trọng của mỗi tổ chức, doanh nghiệp.

### **1.3 Các yếu tố môi trường văn hóa trong doanh nghiệp**

Văn hóa của một tổ chức (văn hóa doanh nghiệp) là sự hiện diện sinh động và cụ thể nhất mà mọi người có thể dễ dàng nhận ra tổ chức đó. Nó có mối liên hệ mật thiết đến nhận thức và lối hành xử của từng thành viên ở cả bên trong và bên ngoài tổ chức đó. Văn hóa của tổ chức chứa đựng tính trách nhiệm, tính độc lập, phong cách làm việc của

từng thành viên; các quy tắc, quy chế để vận hành tổ chức, qua đó mỗi thành viên thể hiện sự đoàn kết, tính đồng đội trong tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp là bao gồm tất cả những thái độ, niềm tin, giá trị văn hóa được xây dựng trong quá trình phát triển và tồn tại của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp cũng chính là tài sản vô hình của doanh nghiệp, nó có thể chiếm 30% hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, đồng thời là nhân tố tăng cường sự gắn bó của người lao động với sự phát triển của doanh nghiệp, đó là dấu hiệu giúp phân biệt bản sắc riêng có của từng doanh nghiệp.

Một nền văn hóa doanh nghiệp được tạo nên bởi nhiều yếu tố. Mỗi yếu tố đều có những vai trò quan trọng.

Tầm nhìn (vision): Đây là yếu tố đầu tiên của văn hóa doanh nghiệp. Một nền văn hóa phù hợp bắt đầu từ tầm nhìn và mục tiêu. Tuy đơn giản nhưng yếu tố này chính là bước cơ bản cho giá trị doanh nghiệp và kinh doanh.

Yếu tố giá trị (Values) của doanh nghiệp. Cốt lõi của nền văn hóa doanh nghiệp chính là giá trị của công ty hay doanh nghiệp đó. Nếu như tầm nhìn định hướng rõ mục tiêu thì giá trị sẽ hướng dẫn về hành vi, tư duy để hiện thực hóa tầm nhìn đó. Hơn thế nữa, doanh nghiệp sẽ tăng cường các tiêu chí đánh giá về chính sách thăng chức, phúc lợi, nhân sự và đưa vào nguyên tắc hoạt động trong công việc hằng ngày của công ty nhằm mục tiêu khuyến khích, tạo động lực và hỗ trợ người lao động. Con người định hình mục tiêu, tầm nhìn cho doanh nghiệp, vừa có thể chia sẻ giá trị cốt lõi vừa nắm bắt và phát triển những giá trị của nền văn hóa doanh nghiệp bởi Con người là nhân tố quan trọng nhất của văn hóa doanh nghiệp. Ngoài ra, con người sẽ gắn bó với doanh nghiệp nơi có văn hóa mà họ thích và củng cố lại nền văn hóa mà doanh nghiệp đã từng có.

Thứ tư là yếu tố môi trường. Yếu tố này bao gồm địa chỉ, kiến trúc, cơ sở vật chất của văn phòng, biển hiệu, tên gọi, khẩu hiệu, trang phục cán bộ nhân viên, ngôn ngữ sử dụng, môi trường làm việc mở. Đây là hình thức thể hiện mặt bên ngoài của văn hóa doanh nghiệp. Bước đầu đánh giá văn hóa doanh nghiệp này có thể ở mức cao khi doanh nghiệp tập trung phát triển yếu tố môi trường tốt.

Thứ năm là các yếu tố khác. Yếu tố này bao gồm chất lượng ban lãnh đạo, nhân viên, các quy định về văn hóa, thái độ ứng xử và hành vi giao tiếp. Văn hóa doanh nghiệp được xây dựng bởi đa số các cá nhân trong doanh nghiệp đó, vậy nên, phải củng cố chất lượng về ban lãnh đạo và các nhân viên chủ chốt, từ đó phát triển văn hóa doanh nghiệp. Ngoài ra, với một doanh nghiệp, luôn có các điều lệ, quy định, nội quy ban hành bằng

văn bản để phổ biến cho các phòng ban chấp hành và thực hiện theo. Đây là đòi hỏi bắt buộc của xã hội và luật pháp để đảm bảo rằng lợi nhuận của doanh nghiệp đồng nghĩa với việc phải thực hiện đúng và đủ các nghĩa vụ về nộp thuế, bảo vệ môi trường, có trách nhiệm với xã hội và tôn trọng nét văn hóa của quốc gia. Tiếp đó, doanh nghiệp luôn quy định về văn hóa ứng xử, hành vi giao tiếp của nhân viên như lời chào hỏi, bắt tay, thể hiện sự tôn trọng lẫn nhau, phù hợp với các chuẩn mực đạo đức như luôn vui vẻ khi đến công ty, nghiêm túc trong công việc, thân thiện với mọi người, tổ nhóm, phòng ban, với lãnh đạo, tích cực, không thù hằn, nói xấu lẫn nhau. Tất cả các yếu tố này tạo nên không khí và văn hóa làm việc, hợp tác và thể hiện văn hóa của các cá nhân người lao động trong doanh nghiệp.

### **Kết luận chương 1**

Toàn bộ nội dung Chương 1 chỉ rõ khái niệm chế độ đãi ngộ, phân tích ưu điểm và nhược điểm của từng loại hình đãi ngộ nhân sự dành cho người lao động. Trên cơ sở phân tích, làm rõ vai trò, mục tiêu của chính sách đãi ngộ để xây dựng kế hoạch, lập quy trình hoàn thiện chế độ đãi ngộ tiên tiến, phù hợp xu thế của thị trường, có sức hút đối với lao động chất lượng cao nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của từng loại hình doanh nghiệp.

Tóm lại, chương 1 là nền tảng, cơ sở lý luận cho cả luận văn, giúp cho tác giả hiểu sâu hơn về đãi ngộ nhân sự. Trên cơ sở đó để vận dụng nghiên cứu thực trạng đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội.

## Chương II

### CHẾ ĐỘ ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ TRIỂN KHAI TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG CDC HÀ NỘI

#### 2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội

##### 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Tên Công ty: Công ty Cổ phần Xây dựng CDC

Tên công ty bằng tiếng anh: CDC CONTRUCTION IOINT STOCK COMPANY

Tên công ty viết tắt: CDC

Địa chỉ trụ sở: LK18-24, Galaxy 8, Khu nhà ở Ngân Hà Vạn Phúc, 69 phố Tố Hữu, phường Vạn Phúc, quận Hà Đông, TP Hà Nội, Việt Nam.

Vốn điều lệ Công ty: 350.000.000.000 đồng (Ba trăm năm mươi tỷ đồng)

Email: [info@cdcxd.com.vn](mailto:info@cdcxd.com.vn)

Website: [www.cdcxd.com.vn](http://www.cdcxd.com.vn)

Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp lần đầu số 0105283073 ngày 27/4/2011, thành lập Công ty cổ phần Tư vấn thiết kế Giám sát Xây dựng Hà Nội - tiền thân của Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội (thay đổi Giấy CNĐKDN lần thứ 15 ngày 30/3/2022) với nhiệm vụ chủ yếu là ổn định nơi làm việc, tìm kiếm thị trường, tiếp tục hoàn chỉnh đội ngũ cán bộ để xây dựng và củng cố công ty ngày một lớn mạnh hơn. Với một đội ngũ cán bộ công nhân viên được đào tạo bài bản, lực lượng máy móc trang thiết bị tiên tiến được đầu tư khá đồng bộ, Công ty đã tham gia hoạt động tư vấn thiết kế, giám sát thi công và trực tiếp tham gia thi công xây lắp nhiều công trình cao tầng, thấp tầng với giá trị gói thầu thi công từ 50 tỷ đồng đến 500 tỷ đồng với nhiều hạng mục thi công đòi hỏi kỹ thuật, mỹ thuật cao, phức tạp thuộc nhiều chuyên ngành khác nhau như: cọc, móng, hầm, kết cấu thân, kiến trúc, cơ điện và hạ tầng kỹ thuật ngoài nhà,... tại các khu đô thị mới có quy hoạch, kiến trúc đồng bộ theo tiêu chuẩn quốc tế, các cao ốc, cụm biệt thự ở các thành phố lớn, tổ hợp các văn phòng, khách sạn, khu nghỉ dưỡng,... Công ty từng bước trở thành một trong những nhà thầu có uy tín tại khu vực Hà Nội và tại các tỉnh Phía Bắc.

Năm 2017, Công ty Cổ phần Tư vấn Thiết kế Giám sát Xây dựng Hà Nội chính thức chuyển đổi, mở rộng mô hình hoạt động, đồng thời thay đổi tên gọi thành Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội với vốn điều lệ tăng từ 30 tỷ đồng lên 350 tỷ đồng (từ



năm 2017 - 2019). Công ty đủ năng lực hoạt động trong lĩnh vực thi công xây dựng; giám sát thi công và tư vấn thiết kế, thẩm tra thiết kế xây dựng công trình theo quy định của pháp luật và được Cục Quản lý hoạt động xây dựng - Bộ Xây dựng cấp Chứng chỉ năng lực hoạt động xây dựng số BXD-00006583 ngày 18/12/2017. Nhờ xác định rõ ràng mục tiêu phát triển trong tương lai gần, Công ty đã đổi mới cơ chế quản lý phù hợp xu thế phát triển chung để tạo đà mở rộng ngành nghề kinh doanh, đa dạng hóa các hoạt động sản xuất nhằm tối đa hóa lợi nhuận, phát huy hết các thế mạnh sẵn có. CDC đã chuyển từ một đơn vị hoạt động kinh doanh nhỏ hẹp trở thành một Công ty hoạt động đa ngành, khai thác tiềm năng sẵn có về vật liệu, máy móc thiết bị, nhân công, mạnh dạn dung các đòn bẩy tài chính vào hoạt động kinh doanh, tăng cường liên doanh, liên kết và mở rộng sản xuất, chủ động trong quan hệ tìm kiếm việc làm.

Tốc độ phát triển sản xuất kinh doanh năm 2021 (thời điểm dịch Covid19 có ảnh hưởng rất xấu tới phát triển kinh tế xã hội chung) gấp 175% so với năm 2019, tạo cột mốc đánh dấu mức tăng trưởng về doanh thu và lợi nhuận cao kỷ lục trong quá trình hơn 10 năm hoạt động của Công ty. CDC đã triển khai nhiều hợp đồng Tổng thầu lớn được ký kết với các Chủ đầu tư mới với những dự án lớn có giá trị trên 1.000 tỷ đồng. Năm 2021, CDC hoàn thành và đưa vào hoạt động khu tòa nhà văn phòng mới với cơ sở vật chất thiết bị hiện đại và đảm bảo đủ mặt bằng hoạt động của Công ty, từng bước mang lại vị thế mới cho CDC trên thị trường. Đồng thời, Công ty cũng từng bước mở rộng thị trường hoạt động vào khu vực miền Nam thông qua việc thành lập Văn phòng đại diện của Công ty tại thành phố Hồ Chí Minh tạo bước tiến đột phá mới trong quá trình phát triển.

Là một doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực thi công xây dựng các công trình cao tầng, Tư vấn thiết kế thi công, Đầu tư thực hiện dự án Bất động sản khu đô thị văn minh, hiện đại và sản xuất kinh doanh vật liệu xây dựng, Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội có thế mạnh là đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn cao, được đào tạo bài bản nên đã tham gia vào nhiều dự án lớn. Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội luôn luôn không ngừng học hỏi, đổi mới, sáng tạo và đã bước khẳng định được thương hiệu của mình. Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội đã và đang thi công hàng loạt các dự án lớn nhỏ trên khắp các tỉnh thành của cả nước như: Lạng Sơn, Bắc Giang, Hải Phòng, Hải Dương, Thái Bình, Hà Nội, Đà Nẵng, Nha Trang, Bình Định, Bình Thuận... Các dự án thi công của CDC Hà Nội luôn đảm bảo về an toàn, đảm bảo chất lượng tốt,

tiền độ thi công luôn được các đối tác và khách hàng đánh giá cao như: Apec Group, Cengroup, Hoàng Huy Group, Mipec Group,...

Trong 11 năm hình thành và phát triển, Công ty Cổ phần Xây dựng CDC luôn kiên định với mục tiêu phát triển Bền vững - An Toàn - Uy tín - Tiên phong, cùng với sứ mệnh kiến tạo những công trình, khu đô thị chất lượng cao và hiện đại, góp phần xây dựng văn minh đô thị ở Việt Nam. Nhờ thế mạnh về đội ngũ cán bộ có trình độ cao, được đào tạo bài bản với giá trị cốt lõi “Năng động, Sáng tạo, Chuyên nghiệp, Hiệu quả, Bền vững” đã từng bước khẳng định được thương hiệu trong ngành. CDC không chỉ đơn thuần là Tư vấn Thiết kế Xây dựng mà còn ẩn chứa một tầng ý nghĩa khác, đó là: *Người CDC luôn kề vai sát cánh, chung một ý chí, chung một tham vọng, luôn kiên cường tiềm năng cùng đưa tên thương hiệu CDC Hà Nội hòa nhập nhưng không hòa tan giữa hàng chục tổng thầu kiến thiết khác. CDC hợp tác trên cơ sở cùng tăng trưởng, cùng tạo nên giá trị cho quốc gia, cho cộng đồng xã hội. Vì thế, “CDC” ở đây cũng chính là “Cùng Đi Chung”.*

Với tầm nhìn đến năm 2025, để thực hiện hóa giấc mơ trở thành doanh nghiệp xây dựng TOP10 ở Thành phố Hà Nội, CDC cần đưa ra các giải pháp sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn huy động từ các cổ đông, tổ chức trong và ngoài nước cho hoạt động đầu tư và phát triển sản xuất kinh doanh, tìm kiếm, mở rộng thị trường sản xuất kinh doanh trên khắp cả nước đảm bảo đủ việc làm cho người lao động; tối đa hóa lợi nhuận, không ngừng nâng cao lợi ích của cổ đông, đóng góp cho ngân sách nhà nước và phát triển Công ty, tuân thủ theo quy định pháp luật của Nhà nước. Đây cũng chính là cam kết của CDC Hà Nội đối với khách hàng, với xã hội và cộng đồng; Động lực để thúc đẩy CDC Hà Nội tiếp tục khẳng định là một thương hiệu mạnh và không ngừng bứt phá hơn nữa để vươn lên trong thời gian tới.

### **2.1.2. Cơ cấu quản trị và bộ máy quản lý**

Công ty Cổ phần Xây dựng CDC được tổ chức và hoạt động theo mô hình công ty cổ phần tuân thủ các quy định Luật Doanh nghiệp, Luật Chứng khoán và các Luật khác có liên quan và Điều lệ Công ty được Đại hội đồng cổ đông nhất trí thông qua. Mô hình tổ chức như sau:

#### **a. Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ)**

ĐHĐCĐ là một phần trong cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần gồm tất cả các Cổ đông có quyền biểu quyết là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của công ty, họp ít nhất mỗi

năm một lần và trong thời hạn 04 tháng kể từ ngày kết thúc năm tài chính. ĐHĐCĐ thường niên quyết định những vấn đề thuộc thẩm quyền theo quy định của pháp luật và Điều lệ Công ty, đặc biệt thông qua báo cáo tài chính năm và dự toán cho năm tài chính tiếp theo. Ngoài ra, ĐHĐCĐ có thẩm quyền bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm thành viên HĐQT và BKS hoặc các chức danh khác thuộc thẩm quyền quyết định của ĐHĐCĐ.

*b. Hội đồng quản trị (HĐQT)*

Số lượng thành viên HĐQT tối thiểu là 05 người, tối đa là 11 người do ĐHĐCĐ bầu ra. Các thành viên HĐQT hoạt động không quá 05 năm một nhiệm kỳ và có thể được bầu lại với số nhiệm kỳ không hạn chế. Đây là cơ quan quản lý Công ty, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của Công ty không thuộc thẩm quyền của ĐHĐCĐ, trong đó tối thiểu 1/3 tổng số thành viên Hội đồng quản trị là thành viên không điều hành. Các thành viên HĐQT phải tuân thủ các quyền và nghĩa vụ quy định tại Điều lệ Công ty, Quy chế quản trị nội bộ và Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông, phù hợp với quy định của Pháp luật; Là cơ quan giữ vai trò định hướng chiến lược, kế hoạch hoạt động hàng năm của Công ty; chỉ đạo và giám sát hoạt động của Công ty thông qua Ban Tổng Giám đốc và các Phòng/Ban/Ban Chỉ huy Công trình. Hội đồng Quản trị đương nhiệm của Công ty có 05 thành viên, mỗi nhiệm kỳ của từng thành viên là 05 năm. Chủ tịch Hội đồng quản trị do HĐQT bầu.

*c. Ban Kiểm soát (BKS)*

BKS là cơ quan thay mặt cổ đông kiểm soát mọi hoạt động kinh doanh, quản trị nhằm đảm bảo các lợi ích hợp pháp theo quy định của pháp luật. Kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp trong quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh, trong ghi chép sổ kế toán và báo cáo tài chính Công ty, thực hiện giám sát HĐQT, Tổng Giám đốc trong việc quản lý và điều hành Công ty. Ban có 03 thành viên do ĐHĐCĐ bầu ra với nhiệm kỳ của kiểm soát viên không quá 3 năm. Điều lệ Công ty quy định chi tiết quyền và nghĩa vụ của BKS, quy định việc việc bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm Trưởng BKS theo nguyên tắc đa số, có thể được bầu lại với số nhiệm kỳ không hạn chế. BKS hoạt động độc lập với HĐQT và Bộ máy quản lý. Tổng mức tiền lương, thù lao, thưởng, lợi ích khác và ngân sách hoạt động hàng năm của Ban Kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông quyết định trên cơ sở kết quả sản xuất kinh doanh hàng năm của Công ty.

*d. Ban Tổng Giám đốc (TGD)*

TGD của Công ty được HĐQT bổ nhiệm và miễn nhiệm. Tổng Giám đốc và các nhân sự quản lý cấp cao khác có nhiệm vụ hoạch định chiến lược phát triển, giám sát và phân bổ công việc cho đội ngũ cán bộ nhân viên của Công ty, kiểm soát tình hình tài chính - kế toán, quản lý vốn và kiểm soát nội bộ của Công ty. Các Phó Tổng Giám đốc được phân công phụ trách từng lĩnh vực và các phòng ban chuyên môn nghiệp vụ là bộ máy giúp việc, chịu trách nhiệm tham mưu, đề xuất giải pháp xử lý công việc cho Tổng Giám đốc xem xét, quyết định.

Ban TGD là cơ quan điều hành, quản lý hoạt động của Công ty, chịu trách nhiệm trước HĐQT về kết quả thực hiện nhiệm vụ. Ban Tổng Giám đốc của Công ty hiện nay 05 thành viên gồm có 01 Tổng Giám đốc và 04 Phó Tổng Giám đốc.

Tổng Giám đốc được trả lương và thưởng. Hội đồng quản trị căn cứ kết quả sản xuất kinh doanh hàng năm của toàn Công ty để quyết định mức tiền lương và thưởng của Tổng Giám đốc. Tiền lương của người điều hành được tính vào chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh hàng năm của Công ty.

e. Các Khối/Phòng nghiệp vụ

Các khối nghiệp vụ của Công ty bao gồm 2 nhóm chính:

- Khối văn phòng trụ sở, gồm 10 Ban và 23 phòng

**Bảng 2.1. Tên các Phòng, Ban chức năng của Công ty**

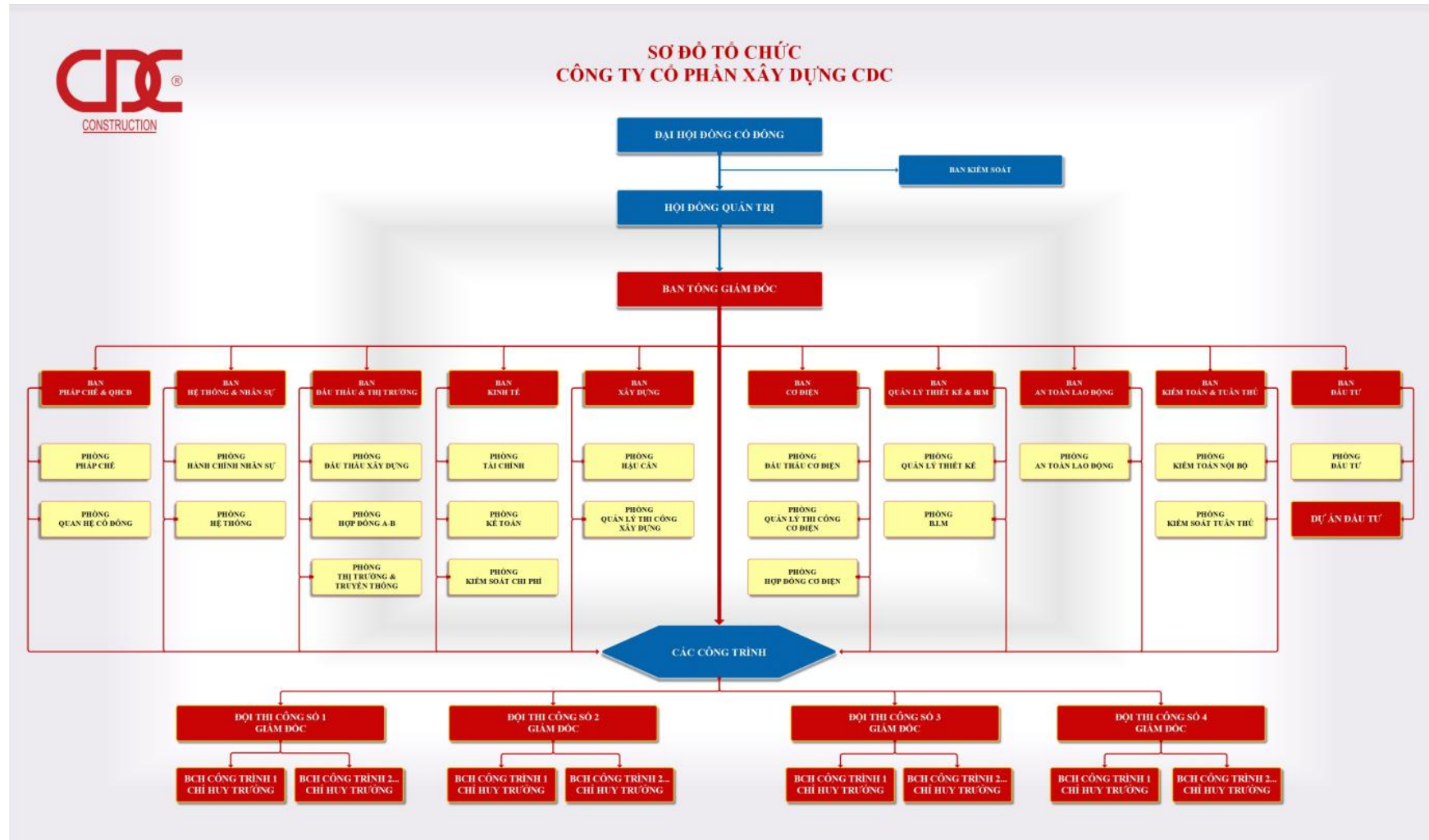
TT	Tên của Ban Chức năng	Tên của Phòng Chức năng
<b>1</b>	<b>Ban Kinh tế</b>	
		Phòng Tài chính
		Phòng Kế toán
		Phòng Kiểm soát chi phí
<b>2</b>	<b>Ban Xây dựng</b>	
		Phòng Quản lý thi công Xây dựng
		Phòng Hậu cần
<b>3</b>	<b>Ban Cơ điện</b>	
		Phòng Quản lý thi công Cơ điện
		Phòng Hợp đồng Cơ điện
		Phòng Đấu thầu Cơ điện
<b>4</b>	<b>Ban Đầu tư</b>	

TT	Tên của Ban Chức năng	Tên của Phòng Chức năng
		Phòng Đầu tư
<b>5</b>	<b>Ban Pháp chế &amp; Quan hệ cổ đông</b>	
		Phòng Pháp chế
		Phòng Quan hệ cổ đông
<b>6</b>	<b>Ban Kiểm toán &amp; tuân thủ</b>	
		Phòng Kiểm toán và tuân thủ
<b>7</b>	<b>Ban An toàn Lao động</b>	
		Phòng An toàn Lao động
<b>8</b>	<b>Ban Đấu thầu &amp; Thị trường</b>	
		Phòng Đấu thầu Xây dựng
		Phòng Hợp đồng A-B
		Phòng Thị trường - Truyền thông
<b>9</b>	<b>Ban Hệ thống &amp; Nhân sự</b>	
		Phòng Hệ thống
		Phòng Hành chính Nhân sự
<b>10</b>	<b>Ban Quản lý thiết kế &amp; B.I.M</b>	
		Phòng Quản lý Thiết kế
		Phòng B.I.M

*Nguồn: Phòng Hệ thống Công ty CDC*

- Khối trực tiếp SXKD gồm các Ban Chỉ huy công trình, Ban Quản lý dự án tại nhiều (15) tỉnh, thành phố trong cả nước và Văn phòng đại diện tại TP HCM.

Hình 3: Cơ cấu bộ máy tổ chức của CDC



Nguồn: Phòng Hệ thống Công ty CDC

### ***2.1.3. Khái quát về hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội***

#### *a. Lĩnh vực hoạt động của công ty*

Trải qua hơn 11 năm thành lập và phát triển, CDC đã dần tạo được tiếng vang trong ngành xây dựng, từ nhà thầu phụ trở thành nhà thầu chính đến tổng thầu xây dựng của nhiều dự án lớn trải dài trên nhiều tỉnh thành trong cả nước như Hà Nội, Lạng Sơn, Hải Phòng, Vĩnh Phúc, Hải Dương, Thái Bình, Thanh Hóa, Đà Nẵng, Quy Nhơn, Nha Trang, Bình Thuận. Sản phẩm chính của CDC bao gồm: Tổng thầu xây dựng, đặc biệt trong mảng thi công công trình cao tầng và đầu tư bất động sản; Ngoài ra công ty còn có các hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ khác (thương mại vật tư xây dựng và tư vấn thiết kế).

- Lĩnh vực thi công xây lắp của CDC bao gồm: Thi công các công trình dịch vụ, văn phòng và trung tâm thương mại (Khu dịch vụ bể bơi Trung tâm Hội nghị quốc gia Hoàng Huy Mall - Hải Phòng, Tòa nhà FPT Plaza Đà Nẵng, trung tâm thương mại APEC Hải Dương, Khách sạn TMS Luxury Quy Nhơn, Khu du lịch nghỉ dưỡng APEC Mandala Wyndham Mũi Né (Phan Thiết, Bình Thuận); Thi công các công trình chung cư và nhà thấp tầng (Tòa nhà MIPEC Rubik 360 Xuân Thủy, Khu đô thị và Dịch vụ thương mại tại Vinh Tân, TP Vinh, Tòa nhà The Charm An Hưng).

- Tư vấn thiết kế dự án.

- Kinh doanh vật liệu xây dựng: Công ty tham gia vào quy trình phân phối vật tư xây dựng cho những dự án Bất Động Sản mình tham gia cũng như nhiều dự án Bất Động Sản khác, loại sản phẩm kinh doanh thương mại đa phần là gạch, ngói ... và những loại vật tư xây dựng khác dùng trong xây dựng.

- Đầu tư bất động sản: Công ty đã tham gia vào ngành nghề dịch vụ đầu tư Bất động sản với nhiều hoạt động giải trí tương hỗ kinh tế tài chính cũng như là đầu tư kinh doanh thương mại những dự án Bất Động Sản Bất động sản .

Ngoài ra CDC cũng đảm nhận các gói tổng thầu khác với nhiệm vụ từ thi công xây dựng, lắp đặt thiết bị, nội thất, hoàn thiện công đoạn cuối cùng của sản

phẩm bàn giao cho khách hàng cũng như xử lý sửa chữa gia cố các công trình đã được đưa vào sử dụng.

*b. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh*

Trong thời gian qua, CDC liên tục trúng thầu nhiều dự án tổng thầu với quy mô lớn như: Dự án Rubic 360 Xuân Thủy hơn 2000 tỷ đồng, dự án Vinh Heritage - Mipex Trảng An 1300 tỷ đồng, dự án Hibrand Văn Phú 612 tỷ đồng, Dự án Plaschem 93 Đức Giang 730 tỷ đồng,...CDC đã liên tục nằm trong top các công ty uy tín nhất Việt Nam, top 10 công ty tăng trưởng nhanh nhất Việt Nam, top 500 công ty tư nhân lớn nhất Việt Nam, top 10 nhãn hiệu nổi tiếng Việt Nam.

Những thành tựu nổi bật CDC đã đạt được trong những năm gần đây:

- Top 10 Doanh nghiệp tiêu biểu Việt Nam 2022 (Liên hiệp các hội UNESCO tổ chức);
- VNR500: Top 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam năm 2021 (Theo Vietnam Report);
- Chứng chỉ quản lý chất lượng ISO 9001: 2015;
- Top 50 Vietnam Best Growth 2022: Top 50 doanh nghiệp tăng trưởng xuất sắc nhất Việt Nam năm 2022 (theo Vietnam Report);
- Top 10 Nhãn hiệu nổi tiếng Việt Nam năm 2021 theo bình chọn của Hội Sở hữu trí tuệ Việt Nam;
- Bằng khen của Bảo hiểm xã hội Việt Nam với thành tích xuất sắc trong công tác chỉ đạo, phối hợp thực hiện chính sách BHXH giai đoạn 2018-2019.

Tính tới 31/03/2022, vốn điều lệ của Công ty là 350.000.000.000 đồng. Trong quá trình hoạt động Công ty đã thực hiện tăng vốn 06 lần. Công ty cam kết sử dụng vốn đúng mục đích đã được ĐHĐCĐ thông qua trong từng đợt phát hành.

Kết quả kinh doanh năm 2021 của CDC có sự tăng trưởng vượt bậc khi doanh thu thuần tăng hơn 29,25%, LNST tăng 56,4% so với năm 2020. Doanh thu CDC tiếp tục tăng trưởng nhờ doanh thu hợp đồng xây dựng tăng 26,8% (từ 1.464 tỷ đồng năm 2020 lên 1.856 tỷ đồng năm 2021). Cụ thể: Doanh thu năm 2019: 1.157 tỷ đồng; Doanh thu năm 2020: 1.566 tỷ đồng; Doanh thu năm 2021: 2.024 tỷ đồng.



**Bảng 2.2. Một số chỉ tiêu chính về hoạt động kinh doanh của CDC***Đơn vị: triệu VNĐ*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>01/4/2021</b>	<b>31/3/2022</b>	<b>% thay đổi</b>
Tổng giá trị tài sản	<b>1.288.329</b>	<b>1.725.797</b>	33,96%
Vốn chủ sở hữu	396.432	426.563	7,60%
Doanh thu thuần	1.566.695	2.024.986	29,25%
LN từ hoạt động kinh doanh	26.990	43.664	61,78%
Lợi nhuận khác	545	(558)	
Lợi nhuận trước thuế	27.535	43.106	56,55%
Lợi nhuận sau thuế	21.924	34.289	56,40%
Tỷ lệ LN sau thuế trên VSCH *	5,53%	8,04%	45,35%

*Nguồn: BCTC kiểm toán năm tài chính 2021 của CDC*

Các chỉ tiêu tài chính của CDC đều được cải thiện trong năm 2021 nhờ tăng trưởng mạnh về doanh thu và lợi nhuận, cụ thể: doanh thu thuần tăng 29,25% nhưng lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh tăng 61,78%.

**Bảng 2.3. Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu**

<b>Các chỉ tiêu</b>	<b>Đơn vị tính</b>	<b>Năm 2020</b>	<b>Năm 2021</b>
<b>Chỉ tiêu về khả năng thanh toán</b>			
Hệ số thanh toán ngắn hạn	Lần	1,35	1,37
Hệ số thanh toán nhanh	Lần	0,87	0,97
<b>Chỉ tiêu về cơ cấu vốn</b>			
Tổng nợ/Tổng tài sản	%	69,2%	75,3%
Tổng nợ/vốn chủ sở hữu	%	225,0%	304,6%
<b>Chỉ tiêu về năng lực hoạt động</b>			
Vòng quay hàng tồn kho	Vòng	3,73	4,21
Doanh thu thuần/Tổng tài sản bình quân	Vòng	1,22	1,17
<b>Chỉ tiêu về khả năng sinh lời</b>			
Lợi nhuận sau thuế/Doanh thu thuần	%	1,40%	1,69%
Lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu bình quân	%	5,53%	8,04%
Lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản bình quân	%	1,70%	1,99%

*Nguồn: Ban Kinh tế Công ty CDC*

*c. Định hướng phát triển của Công ty năm 2022*

Kế hoạch kinh doanh của Công ty được lập căn cứ vào dự đoán và ước tính dựa trên các thông tin giả định tại thời điểm lập kế hoạch và các hợp đồng đã ký kết, dự kiến doanh thu, chi phí, lợi nhuận của các hợp đồng đó.

**Bảng 2.4. Kế hoạch lợi nhuận và cổ tức năm 2022**

*Nguồn: Ban Kinh tế Công ty CDC*

Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Kế hoạch năm 2022	% 2022/2021
Doanh thu thuần	1.566.695	2.024.986	2.594.817	28%
Lợi nhuận sau thuế	21.924	34.289	46.150	35%
Vốn chủ sở hữu	396.431	426.563	490.213	15%
Tỷ lệ Lợi nhuận sau thuế/Doanh thu thuần	1,40%	1,69%	1,78%	5%
Tỷ lệ Lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu bình quân		8,33%	10,07%	21%
Tỷ lệ cổ tức/VĐL	1,00%	1,30%		

*Lưu ý: Năm 2020 là kỳ kế toán kết thúc vào 31/3/2021, Năm 2021 là kỳ kế toán kết thúc vào 31/3/2022, Năm 2022 là kỳ kế toán kết thúc vào 31/3/2023, Năm 2023 là kỳ kế toán kết thúc vào 31/3/2024.*

## **2.2. Phân tích kết quả khảo sát người lao động về chế độ đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội**

### **2.2.1. Mẫu phiếu**

Tác giả thiết kế mẫu phiếu khảo sát chi tiết tại Phụ lục kèm theo luận văn này.

### **2.2.2. Kết quả**

Trên cơ sở lý luận chung về chế độ đãi ngộ nhân sự nêu trên, tác giả đã xây dựng phiếu khảo sát, gửi tới các cán bộ công nhân viên đang làm việc tại Công ty. Phiếu khảo sát được gửi tới 50 CBCNV, số phiếu hợp lệ thu về là 50 phiếu.

Chất lượng chế độ đãi ngộ nhân sự hiện đang áp dụng tại Công ty được khảo sát thông qua những phát biểu của CBCNV theo quy ước như sau:

Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	2	3	4	5

Tác giả đưa ra 3 câu hỏi khảo sát đối với chế độ đãi ngộ tài chính đó là tiền lương, tiền thưởng và các khoản phúc lợi, kết quả khảo sát thu được theo bảng dưới đây:

**Bảng 2.5. Kết quả khảo sát về chế độ đãi ngộ tài chính của Công ty**

TT	Biểu quan sát	Mức độ đồng ý					Kết quả trung bình
		1	2	3	4	5	
1	Mức độ thỏa mãn về tiền lương	3	8	24	12	3	<b>3,08</b>
2	Tiền thưởng có tạo động lực cho anh chị	18	15	10	6	1	<b>2,14</b>
3	Các chế độ phúc lợi có tạo động lực cho các anh chị	8	12	20	8	2	<b>2,68</b>

*Nguồn: tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả*

**Bảng 2.6. Kết quả khảo sát về chế độ đãi ngộ phi tài chính của Công ty**

TT	Biểu quan sát	Mức độ đồng ý					Kết quả khảo sát trung bình
		1	2	3	4	5	
1	Mức độ hài lòng của anh/chị đối với công việc của mình	2	10	15	18	5	<b>3,28</b>
2	Môi trường làm việc có tạo động lực cho anh/chị	1	13	18	14	4	<b>3,14</b>
3	Điều kiện làm việc có tạo động lực cho anh/chị	3	13	15	17	2	<b>3,04</b>
4	Anh/chị thấy làm ở đây có cơ hội học tập và phát triển như thế nào	6	15	17	10	2	<b>2,74</b>
5	Anh/chị có thích văn hóa doanh nghiệp của đơn vị không	1	9	20	15	5	<b>3,28</b>

*Nguồn: tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả*

### **2.2.3. Phân tích**

Qua phân tích kết quả khảo sát, cho ta thấy chế độ đãi ngộ tài chính chưa đáp ứng cao sự thỏa mãn của nhân viên, chưa tạo động lực cho người lao động. Sự thỏa mãn về tiền lương đạt mức độ cao nhất trong các công cụ về tài chính đạt 3,08 (có nhỉnh hơn mức bình thường), cho thấy mức lương hiện tại của người lao động đạt mức trung bình, việc trả lương theo quy chế chung áp dụng cho toàn Công ty, đa phần người lao động không có phản đối hay góp ý gì nhiều. Mức lương bình quân

của Công ty cũng tăng dần theo thời gian (năm 2019 là 11,7 triệu/tháng, năm 2020 là 12,6 triệu/tháng, năm 2021 là 14,1 triệu/tháng) cho thấy Công ty cũng rất quan tâm tới đời sống của người lao động, cơ bản đảm bảo mức sống trung bình cho CBCNV của Công ty.

Tuy nhiên, chế độ tiền thưởng chưa thực sự trở thành động lực phấn đấu cho người lao động. Với kết quả trung bình đạt 2,14 (thấp hơn mức trung bình 3,0) rất gần với mức không đồng ý. Mặc dù Công ty cũng đã chi trả cổ tức nhưng với tỷ lệ chưa cao và phần lớn người lao động lại không đủ khả năng tài chính mua cổ phần của Công ty, nên quyền lợi hưởng cổ tức chỉ có một số rất nhỏ người lao động được hưởng. Thời gian tới, Công ty cần xem xét, điều chỉnh chế độ tiền thưởng hấp dẫn hơn để tạo động lực phấn đấu cho người lao động trong đơn vị.

Thứ ba là về chế độ phúc lợi cũng chưa đạt được thỏa mãn cao ở mức dưới trung bình (2,68). Các chế độ phúc lợi cơ bản mới chỉ đáp ứng đúng theo quy định, chưa có sự bứt phá cũng như tạo sự khác biệt so với mặt bằng chung của thị trường.

Tóm lại, các chế độ đãi ngộ tài chính của Công ty mới chỉ đạt ở mức vừa phải, chưa thực sự khác biệt so với thị trường chung, chưa trở thành công cụ đặc lực để khuyến khích, tạo động lực cho người lao động trong lao động sản xuất.

Đối với chế độ đãi ngộ phi tài chính, tác giả thiết kế bảng hỏi với các nội dung về mức độ hài lòng với công việc, về môi trường làm việc, điều kiện làm việc có tạo động lực cho người lao động không, anh chị có được tạo cơ hội học tập và phát triển không, có yêu thích văn hóa doanh nghiệp của đơn vị hay không?.

Kết quả khảo sát thu được như sau:

Từ kết quả khảo sát có thể thấy mức độ hài lòng với chế độ đãi ngộ phi tài chính của Công ty đạt từ mức trung bình trở lên, người lao động thấy bình thường và cũng khá hài lòng với công việc mình đang làm (3,28). Người lao động muốn được tạo cơ hội nhiều hơn để có thể học tập nâng cao trình độ, muốn được phát triển nhiều hơn trong công việc, hy vọng đạt được những vị trí cao hơn trong Công ty nên mức độ hài lòng chung đang là thấp nhất (2,74). Thời gian tới, Công ty cần dành nhiều ngân sách hơn, nhiều chương trình tập huấn nâng cao nghiệp vụ và trình độ chuyên môn kỹ thuật cho CBCNV trong công ty. Công ty vừa khánh thành trụ sở

làm việc mới với cơ sở hạ tầng đầy đủ, trang thiết bị làm việc hiện đại nên mức độ hài lòng về điều kiện, môi trường làm việc đạt trên trung bình (3,04-3,14). Văn hóa doanh nghiệp đã từng bước ghi dấu ấn trong lòng tập thể CBCNV của Công ty với hành trình hơn 11 năm “Cùng Đi Chung” nên mức độ hài lòng khá cao (3,28). Đội ngũ lãnh đạo Công ty và toàn thể CBCNV khẳng định: *“Người CDC luôn kề vai sát cánh, chung một ý chí, chung một tham vọng, luôn kiên cường tiềm năng cùng đưa tên thương hiệu CDC Hà Nội hòa nhập nhưng không hòa tan giữa hàng chục tổng thầu kiến thiết khác”*. Hy vọng trong thời gian tới, Ban lãnh đạo Công ty CDC sẽ tiếp tục phát huy, cải thiện hơn nữa chế độ đãi ngộ phi tài chính trở thành công cụ đắc lực trong việc nâng cao chất lượng cũng như hiệu suất lao động của toàn thể người lao động trong công ty, góp phần đưa CDC trở thành doanh nghiệp xây dựng TOP10 ở Thành phố Hà Nội.

### **2.3. Tình hình thực hiện chế độ đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội**

CDC Hà Nội luôn mong muốn rằng công ty sẽ trở thành nơi làm việc gắn bó lâu dài và mang lại nguồn thu nhập tốt nhất cho người lao động, ở ngôi nhà CDC các thành viên đều có điều kiện và cơ hội tốt nhất đóng góp ngày càng nhiều vào sự phát triển của CDC Hà Nội; vì vậy, công ty luôn nỗ lực tạo dựng một môi trường làm việc mở, minh bạch hơn. Trong nhiều năm qua, công ty đã không ngừng cải thiện môi trường làm việc, điều kiện làm việc để tạo sự thoải mái nhất cho CBCNV khi làm việc tại CDC Hà Nội. Khi bạn đến với CDC Hà Nội bạn sẽ ngạc nhiên về một đội ngũ trẻ - năng động - nhiệt huyết - tự tin và đặc biệt rất hòa đồng và thân thiện. Môi trường làm việc tại CDC Hà Nội luôn đầy “lửa”, giàu năng lượng cống hiến và tỏa sáng.

Nguồn nhân lực trong bộ máy CDC Hà Nội được xem là tài sản quý giá nhất bởi Con người là chìa khóa của thành công, nên đơn vị luôn quan tâm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên chuyên nghiệp để đưa Công ty phát triển ngày càng vững mạnh. Chính sách nhân sự luôn được cải tiến để CBCNV CDC Hà Nội có được môi trường làm việc tốt nhất, luôn đi đầu trong công tác tìm kiếm, nuôi dưỡng

và sử dụng nhân tài, hướng tới xây dựng “Ngôi nhà hạnh phúc thứ 2” cho người lao động khi làm việc tại Công ty.

**Bảng 2.7. Tình hình nhân sự của Công ty qua các năm**

TT	Năm	Tổng nhân sự	Chia ra các trình độ			
			Trên đại học	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp
1	2019	128	5	104	13	6
2	2020	166	6	135	20	5
3	2021	234	7	195	25	7

*Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự CDC*

### **2.3.1. Chế độ đãi ngộ tài chính**

#### *a. Chính sách tiền lương, tiền thưởng*

Ngày 01/9/2019, Chủ tịch HĐQT Công ty đã ban hành Quy chế lương áp dụng đối với các cán bộ, nhân viên thuộc biên chế hệ thống CDC. Quy chế quy định về các khoản mà người lao động nhận được khi tham gia làm việc tại công ty theo hệ thống mức lương, thang bảng lương, điều chỉnh mức lương và phương pháp tính lương đảm bảo mức lương phản ánh được năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc của người lao động và tuân thủ quy định của pháp luật.

\*/ Các khoản thu nhập của một cán bộ, nhân viên bao gồm:

$$P = P_1 + P_2 + P_3 + P_k$$

- Lương chức danh (P1): là mức lương trả cho mỗi cá nhân ở từng vị trí công việc đảm nhiệm theo quy định của hệ thống khung lương. Mỗi vị trí có một hệ số mức lương chức danh tương ứng. Ngoài ra còn có hệ số tăng chức danh dùng để điều chỉnh hệ số lương chức danh của cán bộ, công nhân viên, người lao động đảm nhiệm những công việc có mức độ phức tạp, trách nhiệm cao hoặc các công việc đòi hỏi thời gian và cường độ làm việc lớn hơn các công việc khác.

- Các khoản phụ cấp (P2): bao gồm phụ cấp khuyến khích học tập, xăng xe, phụ cấp điện thoại, phụ cấp tiền ăn, phụ cấp kiêm nhiệm, phụ cấp thâm niên, phụ

cấp các vị trí hiếm, phụ cấp trang phục, phụ cấp dự án, các loại phụ cấp, bổ sung khác.

- Lương trả sau (P3 - Thưởng quý): Là khoản phân chia phần còn lại của tổng quỹ lương văn phòng sau khi trừ đi phần lương trả trước. Lương trả sau được trả dựa trên mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân, từng phòng ban và của cả công ty. Quỹ lương trả trước là tổng mức lương chi trả hàng tháng cho CBNV của công ty căn cứ trên mức lương theo ngạch bậc của từng CBNV và không vượt quá quỹ lương kế hoạch của đơn vị.

$$\text{Lương trả sau (Thưởng quý)} = \text{Tổng ngân sách lương kế hoạch trong kỳ} - \text{Tổng lương trả trước thực tế trong kỳ}$$

- Các khoản lương khác ( $P_k$ ): Lãnh đạo/Quản lý chịu trách nhiệm chính cho việc thực hiện mục tiêu chiến lược chức năng đạt hiệu quả cao sẽ được xét thêm khoản thưởng theo kết quả sản xuất kinh doanh chung của công ty. Thời điểm trả có thể sau thời điểm kết thúc năm tài chính dựa trên phê duyệt của Chủ tịch HĐQT; Lương cho đầu tư phát triển, cho đào tạo, dự phòng.

\*/ Nguyên tắc trả lương

Hàng tháng, tiến hành họp chấm công, bình xét chất lượng lao động của từng cá nhân và xếp hệ số chất lượng lao động (A, B, C) cho từng người. Việc phân loại A, B, C được quy định như sau:

- Loại A,  $H_{CLLD} = 1,0$ : Được xác định cho cá nhân hoàn thành nhiệm vụ được giao trở lên.

- Loại B,  $H_{CLLD} = 0,9$ : Được xác định cho cá nhân không hoàn thành nhiệm vụ được giao.

- Loại C,  $H_{CLLD} = 0,8$ : Được xác định cho cá nhân trong tháng bị xử lý kỷ luật.

Định kỳ hàng năm Công ty xem xét kết quả thực hiện công việc của CBNV để làm cơ sở tăng tiền lương, tiền thưởng các ngày lễ tết hoặc thưởng theo hiệu quả công việc thỏa đáng nhằm động viên, tinh thần làm việc cho CBNV. Công ty tặng gói phúc lợi hấp dẫn để giữ chân người lao động như: mua bảo hiểm nhân thọ cho cán bộ cấp quản lý, phát hành cổ phiếu ESOP.

**Bảng 2.8. Báo cáo đánh giá chất lượng lao động tháng***Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự CDC*

<b>TÊN CÔNG TY</b>		<b>PHIẾU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC</b>			
		<b>THÁNG ..... NĂM 2022</b>			
		Họ và Tên: .....		Dự án/Phòng ban : .....	
		Chức vụ : .....		Ngày đánh giá : .....	
		Mã Nhân sự: .....			
		Ngày vào làm việc tại Công ty: .....			
	<b>Tiêu chí đánh giá</b>	<b>Cá nhân</b>	<b>Quản lý trực tiếp</b>		<b>Quản lý gián tiếp</b>
			<b>QLTT 1</b>	<b>QLTT 2</b>	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<b>I</b>	<b>Ý thức và thái độ trong công việc, thang điểm: 1 - 2</b>				
1	Chấp hành nghiêm quy định ATLĐ, trang phục và đồng phục theo quy định;				
2	Tuân thủ giờ làm việc và nội quy lao động, nội quy, quy chế làm việc của Công ty;				
3	Trách nhiệm với công việc và tập thể, tự giác, nhiệt tình học hỏi, không bị nhắc nhở nhiều;				
4	Đoàn kết và có tinh thần xây dựng nội bộ, xây dựng văn hóa Công ty. Làm việc với đối tác, khách hàng và phòng ban nội bộ tốt;				
5	Chấp hành nghiêm theo yêu cầu công việc của quản lý trực tiếp và các phòng ban, Ban lãnh đạo Cty.				
<b>II</b>	<b>Kỹ năng trong công việc, thang điểm: 1 - 3</b>				
1	Kỹ năng lập kế hoạch, phân công và giải quyết công việc tốt;				
2	Kỹ năng hướng dẫn và tạo động lực nhân viên;				
3	Kỹ năng quản lý ngân sách và chi phí;				
4	Kỹ năng sử dụng thành thạo các loại máy và thiết bị.				
<b>III</b>	<b>Kiến thức chuyên môn và kết quả thực hiện trong công việc, thang điểm: 1 - 5</b>				
1	Kiến thức chuyên môn tốt;				
2	Kết quả hoàn thành tốt công việc được giao trong kỳ.				
<b>IV</b>	<b>Tổng số điểm đánh giá</b>				
<b>V</b>	<b>Tổng hợp kết quả đánh giá ( 3+4+5+6/TB):</b>				
Thang điểm	<5	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
	Không đạt	Cần cố gắng	Đạt yêu cầu	Vượt yêu cầu/Xuất sắc	

*Ghi chú: Phiếu đánh giá của cá nhân theo tháng, các cấp quản lý trực tiếp, gián tiếp đánh giá sau khi cá nhân tự đánh giá. Phiếu đánh giá nộp bộ phận nhân sự vào ngày mùng 05 hàng tháng. Phiếu đánh giá hợp lệ là phiếu đánh giá không được tẩy xóa, đầy đủ điểm đánh giá và chữ ký./.*

**CÁ NHÂN**  
**TỰ ĐÁNH GIÁ**

**QUẢN LÝ**  
**TRỰC TIẾP 1**

**QUẢN LÝ**  
**TRỰC TIẾP 2**

**QUẢN LÝ GIÁN TIẾP**



**Bảng 2.9. Bảng hệ số mức lương chức danh**

TT	Chức danh	Hệ số	Ghi chú
1	Trưởng phòng công ty và tương đương	6,31	
2	Phó phòng công ty, Trưởng ban trực thuộc công ty và tương đương	5,80	
3	Phó ban trực thuộc công ty và tương đương	5,32	
4	Nhân viên loại 1	4,99	
5	Nhân viên loại 2	4,33	
6	Nhân viên loại 3	3,89	
7	Nhân viên loại 4	3,58	
8	Nhân viên khác	3,13	

*Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự CDC*

*Hệ số lương chức danh được xem xét điều chỉnh khi cá nhân được điều động phân công nhiệm vụ mới hoặc đã giữ hệ số lương chức danh cũ ít nhất 03 năm.*

**Bảng 2.10. Bảng hệ số tăng mức tăng hệ số chức danh**

TT	Chức danh	Hệ số	Ghi chú
1	Trưởng phòng công ty và tương đương	1,6	
2	Phó phòng công ty, Trưởng ban trực thuộc công ty và tương đương	1,4	
3	Phó ban trực thuộc công ty và tương đương	1,25	
4	Nhân viên loại 1, loại 2	1,15-1,2	

*Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự CDC*

*Hệ số tăng chức danh dùng để điều chỉnh hệ số lương chức danh của cán bộ, công nhân viên, người lao động đảm nhiệm những công việc có mức độ phức tạp, trách nhiệm cao hoặc các công việc đòi hỏi thời gian và cường độ làm việc lớn hơn các công việc khác.*

**Bảng 2.11. Mức lương bình quân của CDC giai đoạn 2019-2021**

	2019	2020	2021
Lương bình quân (đồng)	11.745.833	12.669.499	14.189.839

*Nguồn: Phòng Kế toán Công ty CDC*

Dựa trên tình hình hoạt động kinh doanh, kế hoạch đầu tư, doanh thu, tình hình tài chính, nhu cầu tiền mặt và các yếu tố liên quan khác trong từng thời điểm cụ thể, HĐQT sẽ cân nhắc đề xuất đưa ra tỷ lệ cổ tức hàng năm. Tỷ lệ cổ tức phải được thông qua tại Đại hội đồng cổ đông thường niên hàng năm nhưng sẽ không vượt quá mức HĐQT đề nghị. Ngoài ra, HĐQT có thể tạm ứng mức cổ tức vào từng thời điểm nhất định, phù hợp với tỷ lệ lợi nhuận đạt được hoặc chi trả phần cổ tức đó bằng tài sản cụ thể vào thời điểm phù hợp do HĐQT quyết định. Trường hợp không chi trả cổ tức thì lợi nhuận phải được phân bổ hợp lý vào các khoản dự trữ và lợi nhuận giữ lại. HĐQT sẽ cân nhắc trong việc công bố kế hoạch cổ tức, và kế hoạch này có thể có hoặc có thể không phụ thuộc vào tỷ lệ cổ tức đã phân phối trong những năm trước; người sở hữu cổ phiếu được nhận cổ tức bằng tiền, cổ phiếu thưởng hoặc bằng các tài sản khác theo quy định của pháp luật. Trong trường hợp thanh toán bằng tiền mặt thì cổ tức được trả bằng đồng Việt Nam.

Tỷ lệ chi trả cổ tức trên vốn điều lệ của CDC trong những năm gần đây như sau:

**Bảng 2.12. Tỷ lệ chi trả cổ tức hàng năm**

Năm	Cổ tức bằng tiền	Cổ tức bằng cổ phiếu	Tình trạng
2019	3.500=1%VĐL	-	Đã thực hiện
2020	3.500=1%VĐL	-	Đã thực hiện
2021	4.550=1.3%VĐL	-	Đã lên kế hoạch

*Nguồn: Phòng Tài chính Công ty CDC*

*b. Bảo hiểm và các phúc lợi khác*

Công ty đóng góp và trích nộp đầy đủ cho 326 lao động các loại bảo hiểm theo luật định đến hết tháng 7/2022 với giá trị là 1,737 tỷ đồng. Các khoản phúc lợi khác như du lịch hàng năm, liên hoan vào các ngày lễ, ngày tết; Quà tết thiếu nhi, Tết trung thu, Ngày phụ nữ quốc tế; Khám sức khỏe định kỳ, hoạt động thể thao giải trí; Chế độ hiếu hỷ, sinh nhật.

### ***2.3.2. Chế độ đãi ngộ phi tài chính***

Đãi ngộ phi tài chính thể hiện bản chất văn hóa của doanh nghiệp, khiến cho mỗi thành viên trong doanh nghiệp cảm thấy mình là chính mình, doanh nghiệp là mái nhà, tổ ấm của mình trong thời gian làm việc.

#### ***a. Môi trường làm việc***

Môi trường làm việc căng thẳng, đơn điệu và đầy áp lực sẽ gây ra tâm lý ức chế, phản kháng dẫn đến chất lượng làm việc không cao, vì vậy, việc bố trí nơi làm việc tiện nghi, thoáng mát, sạch sẽ; cung cấp đầy đủ máy móc, thiết bị, phương tiện làm việc cần thiết; trang bị đồng phục cho CBCNV, thiết bị BHLĐ cho công nhân làm việc ở công trường là hết sức cần thiết để tạo ra môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp, giúp mỗi CBCNV có cơ hội khẳng định bản thân, phát huy trí tuệ và tinh lực hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Bên cạnh đó, việc cổ vũ, động viên khích lệ của cấp trên, sự phối hợp của đồng nghiệp và các bộ phận liên quan có tác dụng rất lớn trong hoạt động vì sự phát triển chung của Công ty.

#### ***b. Chính sách lao động***

Công ty thực hiện chế độ làm việc 44 tiếng/tuần; trường hợp làm thêm giờ phải có đăng ký và được chấp thuận của ban lãnh đạo, thời gian làm thêm phải phù hợp với khối lượng công việc thực hiện và không vi phạm quy định của luật lao động, thời gian làm thêm được tính lương bổ sung theo quy định. Giữ bí mật kinh doanh của Công ty. Đi làm đúng giờ theo quy định, mang mặc đồng phục. Ngoài ra, công ty còn có những chính sách riêng cho lao động nữ, phụ nữ có con nhỏ và các cá nhân có hoàn cảnh gia đình đặc biệt khó khăn.

#### ***c. Phúc lợi***

CBCNV CDC đều được tham gia bảo hiểm xã hội đầy đủ kèm theo chính sách phúc lợi khác theo Luật Lao động Việt Nam. Công ty tặng gói phúc lợi hấp dẫn để giữ chân người lao động như mua bảo hiểm nhân thọ cho cán bộ cấp quản lý, phát hành cổ phiếu ESOP.

#### ***d. Đào tạo và phát triển***

Công ty sẽ rà soát, sắp xếp tổ chức bộ máy và nhân lực theo hướng tinh gọn hiệu quả, tăng cường trách nhiệm của HĐQT và Ban điều hành trong công tác điều

hành hoạt động sản xuất kinh doanh, thực hiện thường xuyên công tác đánh giá phân loại cán bộ, quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ theo đúng quy định.

### **2.3.3. Môi trường văn hóa**

Một môi trường văn hóa, lành mạnh, văn minh lịch sử không chỉ là điều kiện, là nơi củng cố các mối quan hệ, xây dựng và hoàn thiện nhân cách của con người mà còn kiến tạo môi trường văn hóa tốt đẹp cho mỗi cá nhân được phát triển hài hòa, toàn diện. Vì vậy, để tạo ra môi trường làm việc tích cực, có tác dụng đãi ngộ nhân sự như trên, ban lãnh đạo công ty phải thực sự quan tâm đến người lao động, phải coi họ và gia đình họ như là một bộ phận không thể tách rời của doanh nghiệp, gắn kết các thành viên thành một khối thống nhất và đoàn kết, tôn trọng lợi ích cá nhân, lấy mục tiêu chung làm đường hướng và đích phấn đấu cho họ.

CBCNV được Ban lãnh đạo Công ty quan tâm, tạo điều kiện có cơ hội phấn đấu để đề cử vào vị trí cao hơn; Các chương trình đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân sự được tổ chức thường xuyên; các chức danh đều được quy hoạch và đào tạo bài bản, phân công công việc hợp lý phù hợp với chuyên môn để tránh hiện tượng nhàm chán, trùng lặp, gây ức chế. Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội chiếm được rất nhiều tình cảm của công nhân viên bởi họ luôn gắn bó gần gũi với nhân viên của mình, nắm bắt đặc điểm, tính cách, tâm tư, nguyện vọng và thấu hiểu được suy nghĩ của từng cá nhân để có cách ứng xử phù hợp. Hàng năm công ty đều tổ chức đi du lịch, nghỉ mát, liên hoan cuối năm nhằm xây dựng cho người lao động một môi trường làm việc đoàn kết, thân thiết, hạn chế những biểu hiện xung đột cá nhân ...Tuy nhiên, các phúc lợi này chủ yếu dành cho cán bộ khối văn phòng và quản lý còn khối công nhân công trường ít khi được hưởng các phúc lợi này.

Có thể thấy, Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội luôn quan tâm đến việc cải thiện và xây dựng môi trường làm việc thoải mái, thân thiện nhất có thể cho người lao động làm việc tích cực và nhiệt tình hơn. Thực tế, trong môi trường làm việc hiện nay tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội, khối lượng công việc ngày càng nhiều kéo theo đó là nhiều vấn đề có thể xảy ra với người lao động bất cứ lúc nào như: Ức chế tâm lý, áp lực công việc... Từ đó, khiến cho các mối quan hệ

của công nghiệp trong công ty có thể bị ảnh hưởng. Vì vậy, sự quan tâm của các cấp lãnh đạo, quản lý sẽ khuyến khích và tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Ban lãnh đạo và các nhà quản lý luôn quan tâm, gắn bó, gần gũi với các nhân viên của mình, quan tâm đến hoàn cảnh gia đình của nhân viên, những khó khăn trong cuộc sống gia đình và sẵn sàng giúp đỡ họ khi cần thiết. Từ đó, họ cũng hiểu thêm về những tính cách, đặc điểm, quan niệm sống của từng người lao động để có cách ứng xử phù hợp.

Với mục đích tạo một môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết giữa các nhân viên, ban giám đốc Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội rất quan tâm đến việc ngăn chặn những biểu hiện xung đột, chống đối của từng cá nhân. Khi có bất kỳ sự xung đột nào xuất phát từ công việc, sự không đồng tình với các quyết định của cấp trên, các nhà lãnh đạo trong công ty đều lắng nghe và xử lý một cách công bằng, phù hợp. Đồng thời, họ cũng luôn tạo điều kiện cho các nhân viên được thẳng thắn trao đổi những khúc mắc của mình. Nếu thấy chưa hợp lý thì lãnh đạo sẽ chỉ ra cho nhân viên thấy rõ vấn đề và hài lòng với các quyết định đó. Ban lãnh đạo của công ty cũng cho rằng việc trao đổi là phương pháp giúp các nhân viên hiểu và gần gũi với nhau hơn.

Bên cạnh đó, công ty cũng đảm bảo tạo điều kiện và thời gian làm việc cho người lao động, bao gồm: Trang bị các phương tiện hiện đại, các trang thiết bị đầy đủ ( điện thoại, máy tính, điều hòa, máy photocopy..), đồng thời đảm bảo các đầy đủ các điều kiện làm việc như: Nhiệt độ, ánh sáng, không khí. Về thời gian làm việc, công ty luôn bố trí sắp xếp thời gian làm việc hợp lý nhằm đảm bảo sức khỏe cho người lao động. Căn cứ theo từng mùa mà công ty quy định thời gian làm việc khác nhau, ví dụ: Mùa hè (sáng làm việc từ 7h30 đến 11h30 trưa, 13h30 đến 17h30 chiều), mùa đông (sáng làm việc từ 8h00 đến 12h00, 13h30 đến 17h30 chiều).

Có thể nói, ban lãnh đạo của Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội rất quan tâm đến môi trường làm việc của người lao động nhằm giúp cho nhân viên cảm thấy thoải mái, gắn bó và cống hiến hết mình cho công ty.

## **2.4. Đánh giá chung về chế độ đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội**

### **2.4.1. Kết quả đã đạt được**

#### *a. Chế độ đãi ngộ tài chính*

CDC luôn tiên phong trong công tác tìm kiếm, nuôi dưỡng và sử dụng nhân tài, hướng tới xây dựng “NGÔI NHÀ HẠNH PHÚC THỨ 2” cho người lao động khi làm việc tại Công ty. Trong năm 2021 mức lương bình quân của các CBNV CDC đạt hơn 14,18 triệu đồng/người/tháng.

CDC luôn duy trì chính sách thưởng các ngày lễ, tết, thưởng kinh doanh định kỳ hàng tháng, quý hoặc năm dựa trên hiệu quả kinh doanh nhằm ghi nhận công sức và khích lệ tinh thần CBNV. Ngoài ra, CBNV đặc biệt là cấp quản lý đều được tham gia các chương trình đào tạo trong và ngoài Công ty.

#### *b. Chế độ đãi ngộ phi tài chính*

\*/ Khám sức khỏe định kỳ cho Cán bộ nhân viên toàn Công ty là hoạt động được Ban Lãnh đạo Công ty phê duyệt tổ chức hằng năm, vừa đảm bảo đúng theo quy định của Bộ Y tế, vừa thể hiện được sự quan tâm sâu sắc của cấp lãnh đạo đối với sức khỏe của toàn thể CBNV. Qua hoạt động thăm khám, các CBNV được đánh giá tổng quan tình trạng sức khỏe hiện tại, nắm bắt sớm các nguy cơ bệnh tật (nếu có) để có phương án điều chỉnh chế độ sinh hoạt, làm việc khoa học, hợp lý. Cùng với đó, công ty cũng quản lý được tình trạng sức khỏe hiện tại của đội ngũ CBNV, từ đó có kế hoạch cụ thể nhằm điều chỉnh, nâng cao hiệu suất lao động chung. khám sức khỏe định kỳ là một trong những hoạt động ý nghĩa của CDC, khẳng định một thực tế Ban Lãnh đạo Công ty Cổ phần Xây dựng CDC luôn nỗ lực tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp và chuẩn mực; ở đó, mọi phúc lợi, chế độ đãi ngộ dành cho CBNV được đảm bảo đầy đủ, rõ ràng.

\*/ Tổ chức các hoạt động dã ngoại trong dịp nghỉ hè 2022: Đây là một hoạt động thường niên được Ban Lãnh đạo CDC hết sức quan tâm, nhằm đảm bảo tốt chế độ phúc lợi cho người lao động; không chỉ khẳng định nét đẹp văn hóa CDC, mà còn mang ý nghĩa gia tăng tinh thần đoàn kết tập thể. Đây cũng được xem như hành trình tái tạo năng lượng để đại gia đình CDC cùng bước vào 2 quý cuối năm

với nhiều hứng khởi hơn. Ngắt quãng mất 2 năm do bị dịch Covid “bó chân”, mãi tới hè 2022, người CDC mới lại được “rời thành phố chật chội náo nức”, về với vịnh Hạ Long vắng vùng. Tập thể gần 500 CBNV CDC cả hai khối văn phòng & công trình cùng gia đình được chia làm 2 đợt về vịnh: đợt 1 (22-24/6), đợt 2 (26-28/6) nhằm đảm bảo hoạt động sản xuất không bị ngưng trệ.

*\*/Khai trương trụ sở làm việc mới tại LK 18-24, Galaxy 8, Khu Nhà ở Ngân Hà Vạn Phúc, 69 phố Tố Hữu, phường Vạn Phúc, quận Hà Đông, Hà Nội. Lễ Khai trương trụ sở mới đã diễn ra tưng bừng dưới sự chứng kiến của đông đảo cán bộ, nhân viên, đối tác cũng như các khách hàng. “Đây là giấc mơ Ban Lãnh đạo đã ấp ủ tròn 10 năm - Rằng có một ngày, CDC Hà Nội không phải đi thuê nhà nữa. CDC Hà Nội sẽ có ngôi nhà của riêng mình để chính thức an cư lạc nghiệp. Ban Lãnh đạo tự hào rằng chúng ta đã hiện thực hóa được giấc mơ đúng thời điểm. Và rằng sự kiện về nhà mới này cũng cho thấy, CDChn đã hoàn tất quá trình chạy đà, giờ là lúc để bắt đầu bút phá!”.*

#### ***2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân***

##### *a. Những tồn tại*

- Việc trả lương theo thời gian không giúp cho nhân viên chú trọng đến thành quả lao động của mình, không giúp họ tiết kiệm được thời gian, không gắn liền giữa số lượng và chất lượng. Hơn nữa, việc trả lương theo thời gian chỉ mang tính bình quân, người lao động đi làm với mục đích chính là đủ ngày công, họ thường không chú trọng đến kết quả do bản bản mô tả công việc chính thức của công ty cũng chưa được hoàn thiện đầy đủ; Hệ thống đánh giá hiệu quả công việc chưa rõ ràng và khoa học dẫn đến hiệu quả và năng suất công việc sẽ bị giảm. Mặc dù công ty có đưa ra chế độ thưởng cho nhân viên, tuy nhiên mức thưởng vẫn đang còn thấp, điều này chưa thật sự có tác dụng khuyến khích nhân viên làm việc tích cực.

- Phụ cấp: Thực tế cho thấy, mức phụ cấp mà Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội đưa ra vẫn chưa cao, phải đáp ứng khá nhiều điều kiện để được hưởng phụ cấp. Hiện Công ty chưa áp dụng phụ cấp lưu động, phụ cấp khu vực cho đối tượng lao động làm việc lưu động, hay phải di chuyển và ở những khu vực cách xa nơi sinh sống.

- Trợ cấp: chế độ trợ cấp chưa thật sự đa dạng, phong phú, vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của người lao động, chưa thành lập quỹ trợ cấp khó khăn để hỗ trợ những người lao động có hoàn cảnh khó khăn, những cá nhân không may gặp phải rủi ro, tai nạn lao động trong khi thực hiện nhiệm vụ.

- Về công tác đãi ngộ phi tài chính: Công ty cũng rất quan tâm đến đời sống tinh thần của các cán bộ, nhân viên tại công ty, phân công công việc rất hợp lý. Đồng thời ban lãnh đạo cũng rất cố gắng tạo môi trường làm việc đoàn kết thân thiện cho nhân viên.

#### *b. Nguyên nhân*

Công ty triển khai thi công công trình ở rất nhiều khu vực khác nhau nên gặp khó khăn trong việc tính lương ở các công trình, dự án do biên chế nhân sự phức tạp, khó kiểm soát trong việc chấm công người lao động. Chưa có đề xuất cụ thể về việc điều chỉnh khung trợ cấp, phụ cấp, lương thưởng, phúc lợi. Bản mô tả công việc tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội chia quá nhiều nhóm ngạch lương với những yêu cầu chung chung dẫn đến khó đánh giá hiệu quả công việc, làm giảm tính linh hoạt trong việc áp dụng những hình thức trả lương cho cán bộ, nhân viên dẫn đến việc trả lương vẫn chưa gắn liền với kết quả kinh doanh và hiệu quả lao động của Công ty.

### ***Kết luận chương 2:***

Trong chương 2 này, tác giả đã giới thiệu khái quát về quá trình 11 năm hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội, trong đó làm rõ cơ cấu tổ chức, định biên cần thiết để thực hiện tốt chức năng và nhiệm vụ theo quy định của Pháp luật. Trên cơ sở Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh cũng như định hướng phát triển trong những năm tới của công ty, tác giả đã đánh giá, phân tích những ưu điểm, chỉ ra những hạn chế cần phải hoàn thiện, khắc phục trong quá trình thực hiện chế độ đãi ngộ đối với CBCNV làm việc tại văn phòng công ty, cũng như những hỗ trợ cần thiết đối với đội ngũ lao động tại các công trình, dự án. Từ đó tác giả đã tìm ra nguyên nhân, các yếu tố ảnh hưởng đến tính khả thi của chính sách đãi ngộ và đề xuất những giải pháp khắc phục những điểm chưa hoàn thiện ấy.



### Chương III

#### **GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG CDC HÀ NỘI**

##### **3.1. Định hướng đổi mới, phát triển của Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội**

###### ***3.1.1. Chiến lược, định hướng phát triển sản xuất kinh doanh***

Công ty Cổ phần xây dựng CDC đã định vị thành công: CDC trở thành một tổng thầu xây dựng uy tín nhất với đội ngũ tâm huyết, trách nhiệm và công nghệ thi công, hệ thống quản lý tiên tiến. CDC là tổng thầu xây dựng với cam kết: Nâng tầm chất lượng cuộc sống và cơ hội phát triển cho người lao động; Mang lại sự hài lòng về chất lượng và tối ưu hóa chi phí cho khách hàng (CĐT); Đóng góp các sản phẩm có giá trị bền vững cho cộng đồng và sự phát triển của đất nước.

Trong vòng 3 năm tới, Công ty hướng tới trở thành doanh nghiệp Top 10 cả nước trong lĩnh vực xây dựng. Công ty đã đăng ký bản quyền cho Logo “CDC Hà Nội” tại Cục Sở hữu trí tuệ năm 2019 nhưng với định hướng mới của Công ty, CDC đã tiến hành đổi Logo nhận diện thương hiệu thành “CDC Construction” Hệ thống nhận diện thương hiệu được đồng bộ, chuẩn hóa, tạo sự chuyên nghiệp và độ tin cậy. Với thông điệp “Cùng Đi Chung”, CDC cam kết tạo môi trường hợp tác bền vững, bình đẳng, cùng có lợi đối với tất cả các đối tác, khách hàng.

Bằng uy tín đã được khẳng định qua nhiều công trình xây dựng trải dài khắp cả nước, thương hiệu Công ty Cổ phần xây dựng CDC đã được ghi nhận ở nhiều hạng mục giải thưởng uy tín quy mô quốc gia: Top 09/500 Doanh nghiệp tăng trưởng nhanh nhất Việt Nam 2021, Top 50 doanh nghiệp tăng trưởng xuất sắc nhất Việt Nam năm 2022 (FAST500 - Vietnam Report), Top 500 Doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam 2021 (VNR500 - Vietnam Report), Top 10 Nhãn hiệu nổi tiếng Việt Nam 2021, Giấy khen “Đã chấp hành tốt chính sách pháp luật về thuế năm 2020 (Cục thuế thành phố Hà Nội), Giấy khen “Đã có thành tích xuất sắc trong công tác chỉ đạo, phối hợp thực hiện chính sách BHXH, BHYT giai đoạn 2018 - 2019” (Bảo hiểm xã hội Việt Nam ).

Để đưa thương hiệu lọt Top đầu các tổng thầu lớn tại Việt Nam, Công ty Cổ phần xây dựng CDC thực hiện từng bước: Phân khúc thị trường; Nghiên cứu, phân tích đối tượng mục tiêu; Nghiên cứu thương hiệu của đối thủ; Nhấn mạnh ý nghĩa thương hiệu “CDC Construction”; Xây dựng tính cách riêng cho thương hiệu của mình.

### ***3.1.2. Định hướng về đãi ngộ nhân sự của Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội***

Theo chiến lược phát triển đến năm 2025, Công ty Cổ phần Xây dựng CDC trở thành doanh nghiệp top10 trong ngành xây dựng, một số chính sách cần hoàn thiện, bổ sung trong đó có công tác đãi ngộ nhân sự của công ty cần phải có những định hướng mới trong thời gian tới:

**Một là:** Trong quá trình triển khai thực hiện, Phòng Hành chính nhân sự đánh giá kết quả thực hiện quy chế trả lương của công ty, làm cơ sở điều chỉnh ngạch, bậc cho từng vị trí công việc, điều chỉnh dải lương cho phù hợp với những thay đổi của chế độ, chính sách nhà nước và mặt bằng thu nhập chung.

**Hai là:** Xây dựng văn hóa doanh nghiệp thân thiện, môi trường làm việc mở, áp dụng công nghệ số vào công tác quản lý, đánh giá chất lượng lao động. Từng bước đưa chế độ đãi ngộ nhân sự là giải pháp chính trong việc thu hút nhân tài, nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

**Ba là:** Rà soát lại các chế độ thưởng hiện hành để trình Chủ tịch Hội đồng quản trị phê duyệt bổ sung, nâng mức thưởng tùy thuộc vào đóng góp công sức, chất lượng công việc và mức độ hoàn thành.

**Bốn là:** Tiến hành khảo sát, đánh giá mức sống, nhu cầu thực tế của người lao động để kịp thời có những hỗ trợ, tăng mức phúc lợi để giúp họ từng bước tháo gỡ khó khăn vướng mắc trong cuộc sống hàng ngày, cũng như trong quá trình công tác.

**Năm là:** Phối hợp với các tổ chức tư vấn chuyên nghiệp để mở các lớp tập huấn, đào tạo nghiệp vụ, nâng cao trình độ chuyên môn cho CBCNV. Tổ chức các đợt tuyển dụng nhân sự cấp cao để thu hút nhân tài, nhằm tăng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp so với các đơn vị cùng ngành.

## **3.2. Các giải pháp hoàn thiện đãi ngộ nhân sự của Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội**

### **3.2.1. Giải pháp về chế độ đãi ngộ tài chính**

#### *a. Hoàn thiện quy chế trả lương phù hợp với xu thế thị trường*

Ngoài việc trả đầy đủ những khoản lương cơ bản, trợ cấp, tiền thưởng bắt buộc theo quy định của nhà nước, Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội nên có những khoản phụ cấp lương, khoản lương thưởng, trợ cấp, phúc lợi tự nguyện... cho người lao động tại công ty. Đồng thời công ty cần phải có chính sách nâng cao mức tiền thưởng, tiền lương, mức trợ cấp, phụ cấp, phát triển các quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi, chính sách trợ cấp linh hoạt, góp phần tăng thu nhập và nâng cao chất lượng cuộc sống cho người lao động.

- Trả lương kích thích lao động: Nếu mức sản xuất đã được tiêu chuẩn hóa và đầu ra được đo bằng những đơn vị cụ thể, thì công ty cần phải áp dụng phương pháp trả lương kích thích lao động. Đầu tiên, công ty nên có quyết định về mức lương kích thích, tiếp theo là lựa chọn và lên kế hoạch trả lương một cách phù hợp căn cứ vào kết quả phân tích những điều kiện làm việc. Đồng thời, mức lương phải bảo đảm sự ổn định, không được giảm hoặc tăng tiêu chuẩn. Ngoài ra, cần thưởng ngay cho các cán bộ, công nhân viên có những sáng tạo mang lại lợi nhuận của công ty, mức thưởng tùy theo các phát minh sáng kiến đó. Bên cạnh đó, tốt nhất công ty nên chia lời, khen thưởng cuối năm để khuyến khích các cấp quản trị.

Công ty cần phải tuân thủ trình tự phân chia khoản lợi nhuận sau thuế thu được như quy định trong Luật doanh nghiệp, Nghị quyết của Hội đồng quản trị. Do đó, các khoản lợi nhuận sau thuế cũng bù được các khoản lỗ (nếu có) của những năm trước để bảo toàn vốn nhà nước hiện có tại công ty. Sau đó, công ty nên trích quỹ dự phòng tài chính là 11% số lợi nhuận còn lại. Trích quỹ đầu tư phát triển với mức trích tối thiểu là 32% phần lợi nhuận còn lại của công ty theo tỷ lệ giữa vốn doanh nghiệp tự huy động và vốn nhà nước, phần lợi nhuận còn lại sẽ để trích quỹ phúc lợi và khen thưởng. Để khuyến khích các cấp quản lý điều hành hết khả năng của mình, đóng góp nhiệt tình cho sự phát triển của công ty. Bên cạnh đó, công ty cũng trích ra 6% số lợi nhuận được chia cho doanh nghiệp nhằm trích lập quỹ khen

thường cho các cấp cán bộ, điều hành, quản lý có những sáng tạo mang lại lợi nhuận cho công ty.

- Hoàn thiện phương thức trả lương theo thời gian:

Xây dựng bảng hệ số lương của từng vị trí công việc không phụ thuộc vào thời gian mà căn cứ trên sự đóng góp của người lao động vào hiệu quả, lợi nhuận của Công ty. Dựa trên hệ số lương của mỗi người lao động và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, cụ thể theo công thức sau: Lương tháng = Lương cơ bản + Lương bổ sung.

$$Lbx = 20\% (P_1 - P_0)$$

Trong đó:

Lbx: Tổng quỹ tiền lương bổ sung.

P<sub>1</sub>: Lợi nhuận của công ty kỳ thực hiện

P<sub>0</sub>: Lợi nhuận của công ty kỳ trước

- Dưới đây là công thức tính tiền lương bổ sung của một người lao động:

Lbxi: Tiền lương bổ sung của lao động i

$$Lbxi = Lbx / HS \times HSi$$

Trong đó:

Lbxi: Tiền lương bổ sung của lao động i.

HS: Tổng hệ số lương của các nhân viên trong công ty.

Hsi: Hệ số tiền lương của lao động i.

#### *b. Giải pháp về phụ cấp*

Mỗi công ty sẽ áp dụng các loại phụ cấp khác nhau dựa trên chiến lược cạnh tranh của từng đơn vị. Do đó, công ty cần thường xuyên tìm hiểu và cập nhật các thông tin về các loại phụ cấp phù hợp với các chi phí sinh hoạt của người lao động cũng như môi trường làm việc. Công ty cần phụ cấp khoản tiền từ việc làm theo ca không được thuận lợi với sinh hoạt hằng ngày. Từ đó, người lao động mới có động lực, tích cực và hăng say làm việc hơn. Bên cạnh đó, do chi phí sinh hoạt tại những thành phố lớn ngày càng cao, công ty nên có những khoản phụ cấp khác cho người lao động như: Phụ cấp nhà ở, phụ cấp đất đỏ, phụ cấp đi lại... Những khoản phụ cấp

này sẽ giúp người lao động đảm bảo cuộc sống và yên tâm công hiến hết sức mình cho công việc.

### *c. Giải pháp về trợ cấp*

Thời gian từ năm 2019-2021 là giai đoạn thực sự khó khăn đối với người lao động và người sử dụng lao động do ảnh hưởng của đại dịch Covid 19, thực tế đó đặt ra câu hỏi cần phải có chính sách hỗ trợ đúng đắn, kịp thời đảm bảo an sinh xã hội, giúp người lao động trang trải cuộc sống khi gặp đại dịch hay gặp những bất ổn không dự đoán trước được, đảm bảo sức khỏe để làm việc tránh những tác động tiêu cực đến hiệu quả lao động. Bởi những cá nhân hay lo lắng hoặc sức khỏe yếu sẽ không thể cống hiến hết sức mình cho doanh nghiệp. Vì vậy, hàng năm tổ chức công đoàn của công ty nên trích một số tiền từ quỹ công đoàn để hỏi thăm và biếu tặng những nhân viên có hoàn cảnh khó khăn. Hành động này thể hiện sự quan tâm của tổ chức công đoàn cũng như toàn bộ công ty tới người lao động. Hàng năm trích một phần doanh thu để thành lập quỹ trợ cấp khó khăn nhằm giúp đỡ những trường hợp đặc biệt khó khăn, trường hợp mất việc khi có sự thay thế của máy móc, chuyển công tác... Có thể nói rằng, những khoản trợ cấp này tuy không nhiều nhưng cũng đủ nói lên sự quan tâm của công ty đến đời sống của người lao động.

### **3.2.2. Giải pháp về khuyến khích vật chất và phúc lợi**

#### *a. Giải pháp về tiền thưởng*

Điều chỉnh, bổ sung các quy định về điều kiện được thưởng, mức thưởng đa dạng hơn, ví dụ như mức thưởng về thời gian công tác, mức gắn bó lâu dài với đơn vị: mức thưởng 5% mức lương cơ bản cho thời gian công tác từ 3-5 năm liên tục, 10% mức lương cơ bản cho đối tượng có thâm niên công tác từ 5-10 năm liên tục, đối tượng có thâm niên trên 10 năm thì thưởng 15% mức lương cơ bản. Bên cạnh đó, việc chấp hành các quy định, nội quy của công ty cũng rất cần thiết, đặc biệt phải đảm bảo được ngày công, làm việc đúng giờ giấc... Công ty cần phải có chính sách thưởng cho các trường hợp này. Khi có chế độ thưởng này, nhân viên sẽ được khích lệ tinh thần làm việc hơn, nâng cao trách nhiệm công việc, đi làm đầy đủ, đúng giờ và có ý thức tổ chức hơn. Việc chấp hành tốt các quy chế, nội quy của công ty, hình thành tác phong làm việc chuyên nghiệp và tạo môi trường văn hóa

công ty. Cần tập trung vào việc khen thưởng về mặt tinh thần nhằm khích lệ quá trình làm việc của nhân viên, giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao; có kế hoạch đào tạo, quy hoạch nguồn cán bộ kế cận tạo cơ hội cho cán bộ công nhân viên được thăng tiến trong nghề nghiệp của mình.

Tiền thưởng đột xuất có tác dụng như một món quà bất ngờ, tiền thưởng cuối năm được coi là khoản tiết kiệm của người lao động sau 360 ngày lao động làm việc hăng say. Tiền thưởng trở thành động lực phấn đấu của mỗi cá nhân lao động trong Công ty, bởi thực tế, tiền lương của nhiều người lao động còn thấp, chưa đảm bảo cho cuộc sống của cá nhân và gia đình họ, do vậy việc tăng mức tiền thưởng là cần thiết. Bên cạnh đó, hàng tháng, tổ chức bình bầu các mức thưởng phù hợp với các tiêu chí cụ thể như sau:

+ Loại A: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, tinh thần làm việc trách nhiệm cao, có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp, tuân thủ tốt các quy định, quy chế của công ty, trong tháng có số ngày công từ 22 ngày/tháng trở lên.

+ Loại B: Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, thái độ và trách nhiệm khá, không mất đoàn kết với đồng nghiệp, tuân thủ đúng quy định, quy chế của công ty, có số ngày công đạt từ 19 ngày/tháng trở lên.

+ Loại C: Hoàn thành công việc được giao, có tinh thần thái độ và trách nhiệm khá, không vi phạm kỷ luật của đơn vị, số ngày công không được thấp hơn 16 ngày/tháng.

Cuối tháng, các phòng ban thực hiện chấm công, đánh giá cho điểm các mức thưởng và xác định tổng số điểm của tất cả CBCNV trong Công ty theo các tiêu chí đánh giá nêu trên. Quy định số điểm cho từng mức thưởng như sau:

Loại A: 4 điểm, Loại B: 3 điểm, Loại C: 1 điểm.

Tiền thưởng của mỗi người lao động được tính theo công thức như sau:

$$\text{Tiền thưởng của nhân viên thứ } i = \frac{\text{Tổng quỹ tiền thưởng được phân phối}}{\text{Tổng số điểm trong toàn công ty}} \times \text{Số điểm của nhân viên thứ } i$$

Phương pháp thực hiện tiền thưởng như trên sẽ đảm bảo được tính hợp lý, công bằng khi trả lương cho người lao động. Ngoài tiền lương nhận được hàng

thắng và sự cạnh tranh lành mạnh, việc trả thưởng như vậy cũng giúp cho người lao động nâng cao đời sống vật chất. Khi nhận mức thưởng phù hợp, người lao động sẽ cảm thấy công sức mà họ bỏ ra được đánh giá cao và nhận được những thành quả xứng đáng, từ đó giúp họ tự tin hơn, khuyến khích họ thực hiện công việc tốt hơn, làm việc với tinh thần trách nhiệm cao hơn.

#### *b. Giải pháp về phúc lợi*

Cần xây dựng quy chế trả phúc lợi một cách hợp lý và rõ ràng, đa dạng hóa những khoản phúc lợi, trợ cấp để sử dụng phúc lợi hiệu quả hơn. Bên cạnh việc duy trì các khoản phúc lợi như trên, công ty cần phải mở rộng thêm quỹ khuyến học thông qua việc trích một phần nhỏ trong quỹ phúc lợi để lập quỹ khuyến học dành cho con em người lao động có thành tích học tập cao. Tổ chức gặp mặt, động viên, trao quà, khen thưởng cho các em và tổ chức đi tham quan cho các em vào những dịp tết thiếu nhi, tết trung thu. Hoạt động này dù không tác động trực tiếp tới người lao động, nhưng lại tác động gián tiếp qua những em nhỏ, nơi mà bố mẹ các em đặt rất nhiều hy vọng và niềm tin. Hơn nữa, khi con cái họ được công ty khen thưởng, họ sẽ cảm thấy tự hào với những người xung quanh họ, đây cũng là nguồn động viên giúp người lao động tích cực và gắn bó hơn với công ty.

Ngoài ra, hàng năm, công ty cũng nên trích quỹ phúc lợi cao hơn để tổ chức các chuyến đi du lịch, nghỉ mát, du xuân đầu năm cho người lao động, góp phần nâng cao đời sống tinh thần cho họ, tạo cho họ điều kiện giải trí, nghỉ ngơi, thư giãn sau những ngày làm việc mệt nhọc, căng thẳng. Đây cũng là những hoạt động giúp cho mối quan hệ đồng nghiệp giữa các nhân viên trở nên gắn bó, thân thiết với nhau hơn, giúp công ty xây dựng văn hóa doanh nghiệp và hình ảnh tốt hơn.

Có thể nói rằng, việc quan tâm đến người lao động và gia đình của người lao động là vô cùng quan trọng giúp họ gắn bó với công ty lâu hơn. Việc quan tâm thể hiện thông qua nhiều hình thức như: Lập quỹ khuyến học cho con em người lao động, thăm hỏi gia đình những trường hợp có hoàn cảnh khó khăn, gặp ốm đau...

#### **3.2.3. Giải pháp khuyến khích tài chính**

Ngoài bộ phận khuyến khích tài chính thì khuyến khích phi tài chính cũng rất quan trọng. Tuy nhiên hiện nay những yếu tố thuộc về khuyến khích phi tài chính

như môi trường làm việc, điều kiện an toàn lao động, cơ hội thăng tiến... tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội lại luôn bị xem nhẹ. Khi điều kiện về cuộc sống vật chất được cải thiện, con người sẽ quan tâm hơn tới cảm xúc, cảm nhận của bản thân, khi ấy các yếu tố tinh thần lại trở thành động lực phấn đấu của mỗi người, khi ấy vai trò của các nhân tố khuyến khích phi tài chính lại có tác dụng lớn hơn, vì vậy Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội có thể tìm cách nâng cao hiệu quả của các nhân tố này.

***Trước tiên, về môi trường làm việc.*** Việc khai trương trụ sở mới của Công ty là bước ngoặt tạo môi trường làm việc tốt, đạt tiêu chuẩn. Nhưng cần chú trọng hơn đến điều kiện ăn ở của các lao động làm việc tại công trường ở những địa bàn vùng sâu, vùng xa, địa bàn có điều kiện kinh tế còn hạn chế. Về vấn đề an ninh tại các công trường, các cán bộ quản lý của công ty cần yêu cầu người lao động phải thực hiện đúng các quy định đến đăng ký tạm vắng, tạm trú với công an địa phương nơi thực hiện công trình. Khi có bất kỳ vấn đề gì xảy ra cần liên lạc ngay với công an địa phương để phối hợp giải quyết.

***Điều kiện an toàn trong lao động:*** cần có biện pháp làm giảm thiểu tối đa các vụ tai nạn lao động thông qua việc tổ chức các khóa học an toàn, tổ chức thi sau khi học. Không phải dạy an toàn hình thức như hiện nay: phổ biến nội quy lao động và an toàn lao động trong một buổi. Sau đó là trong suốt quá trình lao động không tổ chức kiểm tra những kiến thức này, cũng không phổ biến lại khi công nghệ có những thay đổi. Làm cho những người lao động đôi khi không tự ý thức được những điều này, gây đến những hậu quả đáng tiếc.

***Bố trí công việc phù hợp:*** Hiện nay, tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội vẫn có một số người lao động làm việc chưa đúng với khả năng sở trường. Vì vậy nên đã không tận dụng hết được năng lực của nhân viên. Do đó, công ty cần phải bố trí, sắp xếp nhân lực một cách hợp lý phù hợp với năng lực cũng như trình độ chuyên môn của từng người lao động. Để làm được việc này công ty cần xây dựng một hệ thống các bảng mô tả công việc cụ thể, sau đó dựa vào năng lực của mỗi người lao động để bố trí vào các công việc phù hợp. Trong quá trình thực hiện,



ban lãnh đạo công ty cần hết sức công tâm, bố trí đúng người đúng việc không thiên vị “người nhà”, người có mối quan hệ.

***Cơ hội được đào tạo và thăng tiến thích hợp:*** Công ty cần có kế hoạch về đào tạo cụ thể phù hợp với từng đối tượng lao động; cử đội ngũ cán bộ quản lý tham gia các cuộc hội thảo, tham vấn ý kiến của các chuyên gia. Đối với công nhân, công ty có thể mời các giảng viên về giảng dạy ngay tại nơi làm việc, tổ chức các cuộc thi nâng bậc để nâng cao tay nghề. Bên cạnh đó, cũng cần phải có một chính sách về thăng tiến phù hợp với bộ máy tổ chức và phổ biến cho người lao động, để họ nhận thức được những cơ hội này mà đề ra mục tiêu để phấn đấu.

### ***3.2.4. Tạo môi trường văn hóa trong doanh nghiệp***

Văn hóa doanh nghiệp bao gồm các yếu tố như: Lý trí, cá tính, đặc điểm, tình cảm... Đây là những yếu tố vô hình, bắt thành văn được mọi thành viên trong công ty thừa nhận, duy trì, bảo vệ và kế thừa. Văn hóa doanh nghiệp cũng là yếu tố chính tạo động lực cho mọi người làm việc tốt hơn và cống hiến hết sức mình cho sự thành công của doanh nghiệp. Vì vậy, Công ty không chỉ tạo ra môi trường làm việc tốt mà còn phải tạo ra một môi trường ưu tú cho người lao động. Bởi vì doanh nghiệp không chỉ là nơi làm việc mà còn là nơi để người lao động khôi phục, tái tạo sức lao động, phát triển và hoàn thiện bản thân mình hơn. Hơn nữa, doanh nghiệp có nền văn hóa tốt cũng là tiền đề để thực hiện những chính sách đãi ngộ tài chính. Một số hoạt động có thể tạo được môi trường văn hóa doanh nghiệp tốt như: Du lịch dịp hè, thăm quan các di tích lịch sử; Mừng ngày sinh nhật, liên hoan ngày thành lập công ty, các ngày lễ tết; Đầu tư, xây dựng căng tin, trang bị phòng tập thể dục. Tổ chức tọa đàm, vinh danh gương người tốt, việc tốt, gia đình mẫu mực, cùng nhau chia sẻ kinh nghiệm nuôi dạy con, chăm sóc hạnh phúc gia đình; tạo môi trường đoàn kết, gắn bó, sẵn sàng chia sẻ mọi khó khăn cũng như giúp đỡ nhau trong công việc và cuộc sống.

### ***Kết luận chương 3***

Trong quá trình hình thành và phát triển, Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội đã có những bước đi vững vàng hơn, khẳng định được vị thế của riêng mình

trong bức tranh chung của ngành. Đạt được những thành tựu đó một phần là sự cố gắng của Ban lãnh đạo luôn quan tâm tới chất lượng nguồn lao động. Tại chương 2, tác giả đã tìm hiểu, phân tích và đưa ra những đánh giá khách quan, ghi nhận các ưu điểm đã đạt được của chính sách, đồng thời chỉ rõ nguyên nhân của những hạn chế đó làm cơ sở đề xuất những giải pháp hoàn thiện tại chương 3 này. Tác giả đã mạnh dạn đề xuất các giải pháp hoàn thiện chế độ đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội, bao gồm giải pháp về tiền lương, tiền thưởng, các chế độ phúc lợi, trợ cấp và nâng cao môi trường văn hóa doanh nghiệp. Những giải pháp này xuất phát từ thực tế khách quan và phù hợp với mục tiêu, định hướng phát triển của Công ty trong tương lai. Từ đó, giúp Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội có những định hướng và thay đổi phù hợp về chế độ đãi ngộ cho người lao động tại công ty, góp phần thúc đẩy công ty ngày càng lớn mạnh hơn.

## KẾT LUẬN

Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân sự là một yêu cầu cấp bách và thiết yếu đối với Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội, nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tìm ra lợi thế cạnh tranh, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh ngày càng cạnh tranh khốc liệt và phù hợp với xu thế phát triển kinh tế trong thời kỳ hiện nay. Nhận biết được tầm quan trọng của việc hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân sự, tác giả đã chọn đề tài **“Đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội”** làm luận văn cao học của mình. Với mong muốn đóng góp một phần kiến thức nhỏ của mình vào việc nghiên cứu, tìm hiểu thực trạng công tác đãi ngộ nhân sự của Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội, áp dụng các kiến thức tích lũy được từ nhà trường vào quá trình nghiên cứu, đưa ra những giải pháp phù hợp nhất để cải thiện công tác đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội.

Trong khuôn khổ luận văn này, tác giả đã thực hiện một số nhiệm vụ chủ yếu như sau:

- Hệ thống hóa các khái niệm, bản chất, vai trò, mục tiêu và các hình thức đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp.

- Phân tích những mặt tích cực đã làm được, phát hiện những điểm còn hạn chế cần khắc phục trong công tác đãi ngộ nhân sự tại Công ty. Từ đó chỉ ra những kết quả đạt được và hạn chế trong chế độ đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội

- Trên cơ sở nghiên cứu xu hướng phát triển đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp hiện nay, định hướng phát triển đãi ngộ nhân sự của Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội, cuối cùng luận văn nghiên cứu và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội.

Trong quá trình nghiên cứu đề tài, do ảnh hưởng của dịch covid 19 nên công tác điều tra, khảo sát bằng phiếu khảo sát đã không được thực hiện đầy đủ dẫn đến việc tổng hợp, phân tích số liệu thứ cấp chưa đạt yêu cầu đề ra nên vẫn còn những thiếu sót nhỏ và các nhận định mang tính chủ quan, với tinh thần cầu thị tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến từ phía người đọc để bài luận văn được hoàn chỉnh và mang tính thực tiễn hơn.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14 ngày 17/6/2020
- [2] Nguyễn Hữu Thân, *Quản trị nhân sự*, NXB Lao động - Xã hội.
- [3] PGS. TS Hoàng Văn Hải - Khoa Quản trị kinh doanh Đại học Kinh tế - ĐHQG Hà Nội, (2011), *Đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp thời kỳ hậu gia nhập WTO*.
- [4] PGS.TS Nguyễn Thị Cảnh, (2016), *Phương pháp và phương pháp luận nghiên cứu khoa học kinh tế và quản trị*, NXB đại học quốc gia TP HCM.
- [5] Ngô Chính, (2012), *Bộ luật lao động - Chính sách tiền lương năm 2012 & quy định mới về chế độ phụ cấp, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp*, NXB Lao Động - Xã Hội
- [6] Willam, *Tối đa hóa năng lực nhân viên*, NXB Lao động - xã hội.
- [7] Adrian Gostick, (2015), *Xây dựng văn hóa doanh nghiệp*, NXB Văn Hóa.
- [8] M Porte, (1996), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Khoa học xã hội.
- [9] Điều lệ tổ chức và hoạt động 2022 - Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội.
- [10] *Quy chế tiền lương năm 2019* - Công ty Cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội.
- [11] *Báo cáo tài chính sau kiểm toán* - Công ty CP Xây dựng CDC Hà Nội.
- [12] Trang Web - <https://cdcxd.com.vn>
- [13] Trang Web - <http://www.ptit.edu.vn>

## PHỤ LỤC

### PHIẾU KHẢO SÁT

*Kính thưa Quý Ông/Bà:.....*

Tôi là Nguyễn Mạnh Hùng, học viên cao học của Học viện Bưu chính Viễn thông hiện tôi đang nghiên cứu đề tài: **“Đãi ngộ nhân sự tại Công ty cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội”**. Tôi rất cảm ơn và mong muốn Ông/bà với tư cách là CBCNV của Công ty cổ phần Xây dựng CDC Hà Nội nghiên cứu các nội dung về chế độ đãi ngộ nhân sự đang áp dụng tại Công ty, sau đó điền vào bảng câu hỏi theo mức độ cảm nhận của bản thân. Kết quả của cuộc điều tra chỉ được sử dụng và có ý nghĩa trong khuôn khổ luận văn này, không áp dụng vào bất kỳ nội dung nào khác.

Ý kiến đóng góp của Ông/bà trong Phiếu khảo sát này sẽ góp phần giúp nâng cao tính sát thực của bài luận văn.

Trân trọng cảm ơn!

#### **Phần I. Thông tin chung**

1. Họ và tên.....Tuổi.....
- Giới tính: Nam ☐ Nữ ☐
2. Nơi ở hiện nay:.....
3. Đơn vị công tác tại: .....
4. Chức vụ:.....
5. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ:
- Trung cấp ☐ Cao đẳng ☐
- Đại học ☐ Trên đại học ☐
- Hình thức đào tạo:
- Chính quy ☐ Tại chức ☐
- Hiện nay có làm việc đúng chuyên môn được đào tạo?
- Có ☐ Không ☐
6. Số năm công tác.....

#### **Phần II. Câu hỏi khảo sát**

Đề nghị Ông/Bà trả lời bằng cách khoanh tròn hoặc đánh ☒ con số ở từng nội dung khảo sát dưới đây có liên quan đến chất lượng chế độ đãi ngộ tại Công ty. Những con số này thể hiện mức độ Ông/bà đồng ý hay không đồng ý đối với các ý kiến đóng góp về chế độ đãi ngộ nhân sự theo quy định sau đây:

Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	2	3	4	5

TT	Biểu quan sát	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Mức tiền lương nhận được đáp ứng theo mong muốn của anh/chị, hiện tại chưa cần điều chỉnh lương.	1	2	3	4	5
2	Tiền thưởng có tương xứng với công sức đóng góp, tạo động lực cho anh/chị	1	2	3	4	5
3	Các chế độ phúc lợi có tạo động lực cho các anh chị	1	2	3	4	5
4	Mức độ hài lòng của anh/chị đối với công việc của mình	1	2	3	4	5
5	Môi trường làm việc có tạo động lực cho anh/chị	1	2	3	4	5
6	Điều kiện làm việc có tạo động lực cho anh/chị	1	2	3	4	5
7	Anh/chị thấy nội dung các khóa đào tạo, học tập nâng cao trình độ chuyên môn ntn	1	2	3	4	5
8	Anh/chị có thích văn hóa doanh nghiệp của đơn vị không	1	2	3	4	5

2. Ông/bà cho biết những hạn chế và tồn tại trong công tác thực hiện chế độ đãi ngộ nhân sự tại Công ty trong thời gian qua?

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

3. Ông/bà có những kiến nghị gì để hoàn thiện chính sách đãi ngộ cho người lao động ở Công ty.

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

***Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Ông/Bà!***

*(Nguồn: Tác giả)*