

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong thời gian học đại học, tôi đã chủ động tham gia vào quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH Việt Nam Wacoal với vai trò là một người công nhân sản xuất. Gắn bó với công ty trong khoảng thời gian tuy không dài nhưng tôi đã quan sát và được chứng kiến rất nhiều vấn đề xảy ra trong môi trường làm việc công nghiệp, đa phần trong số đó là những vấn đề liên quan đến lương bổng và các khoản phụ cấp.

Công ty TNHH Việt Nam Wacoal hoạt động trong ngành dệt may. Không giống như các ngành sản xuất khác là có thể sử dụng công nghệ và dây chuyền hiện đại để giảm nhân công, ngành dệt may chủ yếu là gia công, sử dụng công nghệ thấp, mức lương không cao như những ngành khác, chính yếu tố này tác động đến khả năng phát triển nguồn nhân lực của công ty. Trong khi đó, nguồn lao động ngành may lại thường xuyên biến động, tạo áp lực rất lớn cho các doanh nghiệp trong ngành. Hiện tại, với số lượng hơn 1500 công nhân, công ty đang có kế hoạch tuyển thêm 600 lao động phổ thông để mở rộng qui mô sản xuất. Vì vậy, để đạt được mục tiêu chiến lược này và tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường lao động, công ty cần có một chính sách đãi ngộ tốt nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động và thu hút nguồn nhân lực nhất là trong thời kỳ kinh tế lạm phát như hiện nay.

Lần này quay lại công ty với tư cách là một người sinh viên thực tập, tôi rất phấn khởi. Đây là một cơ hội quý giúp tôi tìm hiểu vấn đề mà tôi rất quan tâm. Chính vì vậy, tôi đã chọn đề tài: **“Hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhằm tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường lao động tại công ty TNHH Việt Nam Wacoal”** làm đề tài cho bài báo cáo khóa luận tốt nghiệp của tôi.

Báo cáo khóa luận tốt nghiệp được kết cấu gồm 4 chương:

Chương 1 Giới thiệu về đơn vị thực tập

Chương 2 Cơ sở lý luận

Chương 3 Thực trạng chính sách đãi ngộ tại công ty

Chương 4 Đề xuất và giải pháp

2. Mục tiêu đặt ra cần giải quyết

- Nắm được công tác lương thực tế tại công ty TNHH Việt Nam Wacoal.
- Đưa ra sự so sánh về các mức đãi ngộ của công ty TNHH Việt Nam Wacoal và các công ty trong ngành.
- Góp ý kiến đề xuất về các chính sách đãi ngộ của công ty.

3. Phương pháp thực hiện đề tài

- ✓ Phương pháp khảo sát bằng phiếu thăm dò: Lập bảng khảo sát bằng cách đưa những câu hỏi liên quan tới chính sách đãi ngộ tại công ty.
- ✓ Phương pháp so sánh dựa trên kết quả khảo sát: Đưa ra các tiêu chí để so sánh chính sách đãi ngộ của các công ty ngành dệt may tại KCN Amata.
- ✓ Phương pháp phân tích : Phân tích số liệu liên quan đến đề tài và nêu nhận xét dựa trên kết quả phân tích.
- ✓ Phương pháp phỏng vấn trực tiếp nhân viên thuộc bộ phận nhân sự.

4. Phạm vi của đề tài

✓ Phạm vi thời gian

Đề tài được nghiên cứu dựa trên số liệu thu thập từ khảo sát thực tế và tài liệu liên quan đến đề tài từ năm 2009 đến 2011, lấy năm 2011 là năm phân tích.

✓ Phạm vi không gian

- Đề tài được nghiên cứu tại phòng nhân sự của công ty TNHH Việt Nam Wacoal.
Địa chỉ: 110 đường Amata, Khu công nghiệp Amata, TP.Biên Hòa, Tỉnh Đồng Nai.
- Đề tài còn được mở rộng phạm vi không gian từ việc tìm hiểu thực tế ở một số công ty hoạt động trong ngành dệt may tại KCN Amata.

CHƯƠNG 1

GIỚI THIỆU VỀ ĐƠN VỊ THỰC TẬP

1.1 Quá trình hình thành và phát triển



Công ty TNHH Việt Nam Wacoal được thành lập từ năm 1997 tại KCN Amata. Đây là một trong những chi nhánh của Wacoal Corp – một công ty Nhật Bản chuyên sản xuất trang phục lót phụ nữ hàng đầu thế giới, được thành lập từ năm 1949, trụ sở chính đặt tại thành phố Tokyo và hiện có nhiều chi nhánh ở các nước trên thế giới như ở Mỹ, Châu Âu và Châu Á.

- Tên công ty: Công ty TNHH Việt Nam Wacoal
- Tên giao dịch: Viet Nam Wacoal Co.Ltd
- Trụ sở: 110 Đường Amata, Khu công nghiệp Amata, Phường Long Bình, Thành phố Biên Hòa, Tỉnh Đồng Nai
- Điện thoại: 061 3936770 ~ 771 ~ 772
- Website: www.wacoal.com
- Email: job@wacoal.com
- Fax: 061 3936774
- Vốn đầu tư: 14.500.000 USD
- Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số: 472043000630
- Mã số thuế: 3600263944-1
- Tài khoản: Ngân hàng Vietcombank Đồng Nai

❖ Các thành tích công ty đã đạt được

- ✚ Là doanh nghiệp Nhật Bản có thành tích đóng góp vào việc phát triển đầu tư nước ngoài tại Đồng Nai năm 2011.
- ✚ Thành tích chấp hành tốt chính sách thuế năm 2010.
- ✚ Hoàn thành tốt công tác y tế năm 2009 do Trung tâm bảo vệ sức khỏe lao động và môi trường Đồng Nai chứng nhận.
- ✚ Thành tích xuất sắc trong công tác xuất khẩu năm 2004 do Bộ Thương Mại trao tặng.

❖ Chính sách chất lượng của công ty

“Tạo ra những sản phẩm được mọi người ưu chuộng”. Để đạt được điều này, BGD đề ra phương thức hoạt động: *“Tuyệt đối không làm ra lỗi trong nhà máy”*.

Bằng cách:

- ✓ Giảm tỷ lệ lỗi
- ✓ Nâng cao chất lượng sản phẩm
- ✓ Cải tiến hệ thống quản lý chất lượng

Tùy theo kết quả của năm trước, chính sách chất lượng sẽ được cụ thể hóa thành các khái niệm cụ thể của từng năm, nhằm vào một hoặc các vấn đề cần tập trung cải tiến trong năm tiếp theo.

- Sau gần 15 năm hình thành và phát triển, công ty TNHH Việt Nam Wacoal đã giải quyết việc làm cho hơn 1500 lao động tại địa phương và các vùng lân cận, góp phần phát triển kinh tế quốc gia.
- Hiện tại, công ty đang mở rộng sản xuất với quy mô phân xưởng mới khoảng 600 lao động phổ thông nhằm đẩy mạnh sản xuất, mở rộng kênh bán hàng (qua siêu thị, đại lý...) tại thị trường Việt nam.
- Tại thị trường Việt Nam, Wacoal đã chính thức có mặt được 2 năm và đang phát triển chuỗi cửa hàng bán lẻ tại Tp Hồ Chí Minh, Hà Nội, Hải Phòng,...
- Đối với hàng xuất khẩu, khách hàng của Việt Nam Wacoal chính là các công ty thuộc Wacoal Corp; đối với hàng nội địa, khách hàng của Việt Nam Wacoal là người tiêu dùng trực tiếp.

1.2 Lĩnh vực hoạt động

- Ngành nghề kinh doanh: dệt may công nghiệp.
- Phương thức sản xuất kinh doanh: sản xuất và gia công trang phục lót cao cấp dành cho phụ nữ, trong đó phương thức gia công là chủ yếu.

 PARFAGE.



⇒ **Đặc điểm nổi bật của sản phẩm:** chất liệu sản xuất cao cấp, kiểu dáng tinh tế, sang trọng.

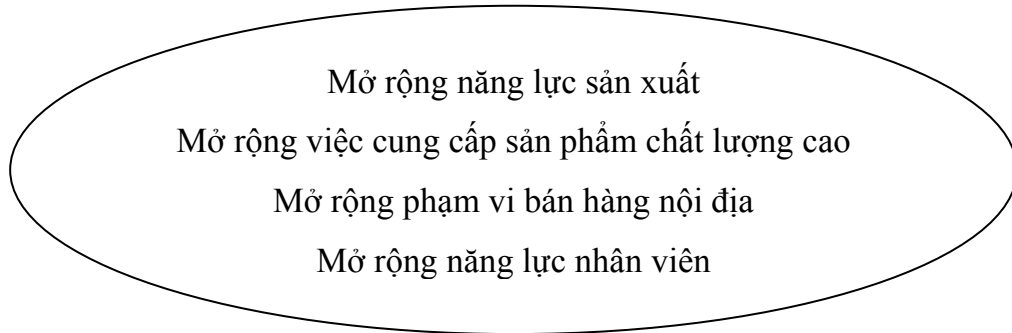
1.3 Tổ chức sản xuất kinh doanh

Tại công ty có các hình thức sản xuất sau:

- **Hình thức tự sản xuất:** Công ty sẽ quyết định về khâu thiết kế mẫu mã, quy cách, số lượng sản phẩm theo nhu cầu sản xuất và đặt nguyên vật liệu, phụ liệu đầu vào phục vụ sản xuất. Việc sản xuất theo phương thức này mang lại lợi nhuận cao cho công ty vì sản phẩm làm ra được tiêu thụ trực tiếp.
- **Hình thức gia công theo 100% NVL được giao:** Khách hàng đặt hàng theo kỹ thuật cắt may được công ty tư vấn hay theo kỹ thuật cắt may mà khách hàng yêu cầu và sẽ cung cấp toàn bộ nguyên vật liệu cho công ty để gia công.
- **Hình thức gia công theo một phần NVL được giao:** Khách hàng sẽ cung cấp một số nguyên vật liệu chính cho công ty, phần nguyên phụ liệu công ty sẽ chuẩn bị để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

1.4 Mục tiêu chiến lược

Công ty đã đặt ra các mục tiêu chiến lược năm 2012 với chủ đề: “**Mở rộng**”

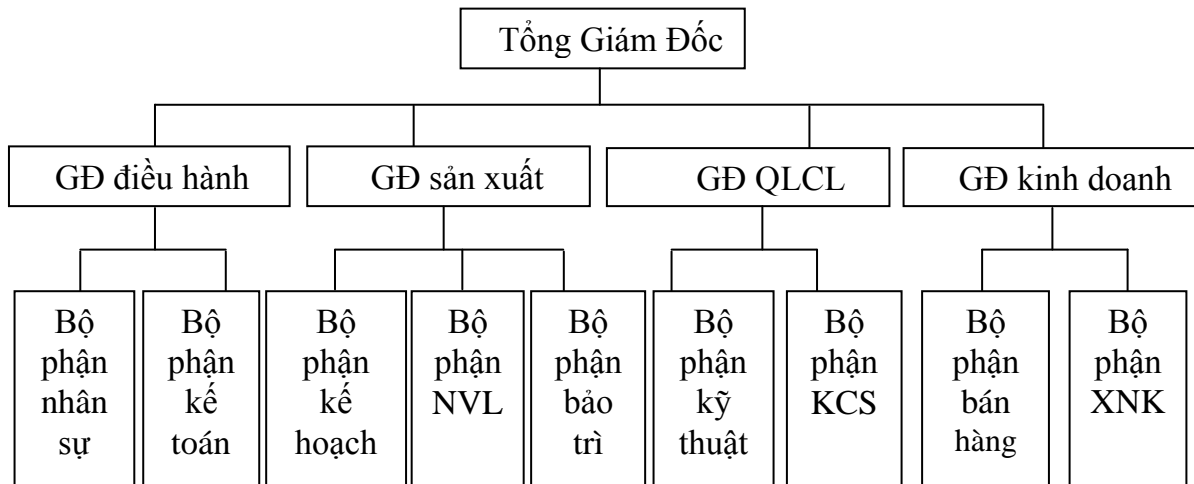


- Xây dựng hệ thống lương theo nguyên tắc 3Ps: Position (Định giá lương theo giá trị công việc), Person (Định giá lương theo năng lực cá nhân), Performance (Định giá lương theo kết quả). Nguyên tắc này đang được nhiều DN áp dụng rộng rãi (nhất là các doanh nghiệp nước ngoài).
- Chuẩn hóa hệ thống quản lý nhân sự và hệ thống lương để phục vụ cho xu hướng phát triển mạnh mẽ về mặt kinh doanh, đồng thời tạo động lực tốt hơn cho NLĐ. Wacoal Việt Nam đã lựa chọn OCD - đơn vị tư vấn có bề dày kinh nghiệm trong việc xây dựng hệ thống quản lý nhân sự, hệ thống đãi ngộ và hệ thống lương nhằm thực hiện mục tiêu rà soát, chuẩn hóa chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và quan hệ phối hợp của các phòng ban; xây dựng hệ thống chức danh, hệ thống đãi ngộ và hệ thống đánh giá hiệu quả công việc.
- Mở rộng quy mô, xây dựng thêm nhà xưởng phục vụ sản xuất, đồng thời mở rộng kênh bán hàng (qua siêu thị, đại lý ...) nhằm đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm tại thị trường Việt Nam.

1.5 Cơ cấu tổ chức

1.5.1 Sơ đồ tổ chức

Hình 1.1 Sơ đồ tổ chức



(Nguồn: Bộ phận nhân sự)

1.5.2 Chức năng nhiệm vụ của các cấp trong sơ đồ tổ chức

- **Tổng Giám đốc:** Là người chịu trách nhiệm quản lý và điều hành công ty theo chế độ chủ trương của Nhà nước, quyết định mọi hoạt động của công ty và chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động kinh doanh của công ty.
- **GD điều hành:** Là người trợ giúp TGD trong việc quản lý điều hành công tác tuyển dụng, đào tạo nhân sự và công tác hạch toán.
- **GD sản xuất:** Là người trực tiếp chịu trách nhiệm về các hoạt động sản xuất, thực hiện đúng tiến độ và đạt hiệu quả, đề xuất với TGD về việc tăng cường hay giảm bớt hoạt động sản xuất trong công ty.
- **GD quản lý chất lượng:** Là người quản lý việc theo dõi tình hình chất lượng sản phẩm, hướng dẫn bộ phận KCS về kỹ thuật cắt may, chất liệu và quy cách đóng gói của từng mã sản phẩm.
- **GD kinh doanh:** Có trách nhiệm đưa ra các mục tiêu, chiến lược kinh doanh nhằm đem lại hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp. Tham mưu cho TGD trong quá trình nghiên cứu, phát triển sản phẩm cho từng loại thị trường.
- **Bộ phận nhân sự:** Lập kế hoạch nhân sự theo yêu cầu sản xuất, quản lý và theo dõi tình hình sử dụng lao động tại doanh nghiệp. Tổ chức giáo dục và hướng

dẫn NLD thực hiện theo quy định của công ty, quản lý tình hình sử dụng văn phòng phẩm tại công ty.

- **Bộ phận kế toán**: Có trách nhiệm đảm bảo các nghiệp vụ kế toán tài chính được thực hiện đúng theo quy định, lập các quyết toán hàng tháng, hàng quý, hàng năm cho Tổng Giám Đốc và cơ quan Nhà nước.
- **Bộ phận kế hoạch**: Lập các kế hoạch sản xuất, theo dõi tiến độ sản xuất, tổ chức nghiệm thu và lập kế hoạch tiêu thụ sản phẩm, phối hợp cung cấp thông tin sản xuất cho các bộ phận.
- **Bộ phận NVL**: Lập kế hoạch xuất nhập nguyên vật liệu đảm bảo nhu cầu sản xuất, báo cáo tình hình nguyên vật liệu định kỳ và bảo quản nguyên vật liệu.
- **Bộ phận bảo trì**: Kiểm tra, sửa chữa thiết bị, máy móc tại các phân xưởng cho các chuyền sản xuất, định kỳ tiến hành kiểm tra, bảo đảm máy móc luôn trong tình trạng sẵn sàng.
- **Bộ phận kỹ thuật**: Sửa chữa, thay thế các thiết bị máy móc phục vụ sản xuất.
- **Bộ phận KCS**: Hướng dẫn, hỗ trợ bộ phận sản xuất về kỹ thuật sản phẩm theo yêu cầu, kiểm tra, giám sát sản xuất theo đúng kỹ thuật của từng sản phẩm.
- **Bộ phận kinh doanh**: Giao dịch trực tiếp với khách hàng và phối hợp với các phòng ban thực hiện nghiệp vụ bán hàng, thực hiện đúng các chính sách đối với khách hàng theo quy định, chịu trách nhiệm cung cấp thông tin khách hàng và yêu cầu đặt hàng từ phía khách hàng.
- **Bộ phận xuất nhập khẩu**: Thực hiện giao dịch các hợp đồng thương mại ngoài nước và thực hiện các thủ tục xuất nhập khẩu.

1.6 Thuận lợi và khó khăn của công ty

Thuận lợi

- ✓ Có mặt tại Việt Nam trong vài năm gần đây, thương hiệu Wacoal được khách hàng tin tưởng vào chất lượng và mẫu mã, đó là một dấu hiệu thuận lợi để công ty phát triển mạng lưới tiêu thụ tại thị trường Việt Nam.
- ✓ Sở hữu đội ngũ nhân viên giàu kinh nghiệm và công nhân lành nghề, tinh thần trách nhiệm cao. Ban lãnh đạo công ty ngày càng quan tâm đến nguồn tài nguyên nhân sự, điều này góp phần làm cho NLD gắn bó với công ty hơn.

Khó khăn

- ✓ Vào thời điểm cao trào của năm sản xuất, lực lượng công nhân chính thức không đủ để đáp ứng nhu cầu sản xuất. Hàng tuần, công ty liên tục tuyển thêm công nhân thời vụ, tốn nhiều chi phí tuyển dụng và đào tạo.
- ✓ Công ty đang tiến hành tuyển 600 lao động phổ thông để mở rộng sản xuất. Trong khi đó, thị trường lao động tại Đồng Nai có rất nhiều đối thủ cạnh tranh đưa ra những mức ưu đãi hấp dẫn dành cho NLD. Đây là thách thức lớn đòi hỏi công ty đưa ra những ưu đãi tốt hơn để thu hút NNL.

1.7 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh tại công ty

Doanh thu và lợi nhuận của công ty trong 3 năm gần đây như sau:

Bảng 1.1. Tình hình doanh thu và lợi nhuận 3 năm gần đây

Đơn vị: ngàn USD

Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
<i>DT thuần từ BH và CCDV</i>	14.352,42	16.521,42	15.761,15
<i>LN thuần từ hoạt động KD</i>	2.476,31	4.561,23	3.651,42
<i>LN sau thuế thu nhập DN</i>	2.053,69	3.921,02	3.072,54

(Nguồn: Bộ phận kế toán)

Dựa vào bảng số liệu trên ta thấy:

- Doanh thu biến động đáng kể trong 3 năm 2009, 2010, 2011
- Năm 2010 công ty đạt được doanh thu cao nhất trong 3 năm, tăng 2169 ngàn USD so với năm 2009. Năm 2011 doanh thu giảm 760.27 ngàn USD so với năm 2010.
- Lợi nhuận thuần sau thuế thu nhập doanh nghiệp cũng biến động nhẹ trong 3 năm và cao nhất vẫn là năm 2010.

Nhìn chung, hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty khá ổn định. Tuy nhiên, năm 2011 do ảnh hưởng của trận động đất và sóng thần tại Nhật Bản, khách hàng của công ty tại Nhật đã gặp một số vấn đề về đơn đặt hàng và nguyên vật liệu. Tháng 6/2011, công nhân tại công ty đình công khiến trì trệ sản xuất, sản lượng sản xuất không đạt yêu cầu, doanh thu và lợi nhuận giảm.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN

Hoạt động sản xuất kinh doanh của DN ngày nay đặt ra cho Quản trị nguồn nhân lực rất nhiều vấn đề cần giải quyết. Bao gồm từ việc đối phó với những sự thay đổi của môi trường kinh doanh, sự biến động không ngừng của thị trường lao động hay những thay đổi về pháp luật lao động... Tuy nhiên, có thể phân chia hoạt động chủ yếu của QTNNL theo 3 nhóm chức năng: nhóm chức năng thu hút (hình thành) NNL, nhóm chức năng đào tạo và phát triển NNL, nhóm chức năng duy trì NNL. Trong đó, nhóm chức năng duy trì NNL được thể hiện rõ nhất trong *công tác đãi ngộ, duy trì và phát triển mối quan hệ tốt đẹp trong DN*. Trước là nhằm mục đích *tạo động lực* cho NLD làm việc tốt, sau là *tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường lao động*.

2.1 Đãi ngộ nhân sự

2.1.1 Khái niệm đãi ngộ nhân sự

“Đãi ngộ là sự thừa nhận và nhìn nhận của doanh nghiệp về các nỗ lực của nhân viên. Là quá trình bù đắp các hao phí lao động của người lao động cả về vật chất lẫn tinh thần”. (TS. Lê Quân – GT *Hoạch định nguồn nhân lực*)

- Đãi ngộ nhân sự là nền tảng đảm bảo sự ổn định của tổ chức.
- Đãi ngộ nhân sự là một quá trình. Trong quá trình xây dựng và thực hiện chính sách đãi ngộ, các cấp quản trị có thể hoàn thiện nó cho phù hợp với mục tiêu của tổ chức.
- Đãi ngộ nhân sự hướng tới NLD nhưng được dựa trên các mục tiêu và định hướng phát triển của DN.

2.1.2 Mục đích của chính sách đãi ngộ nhân sự

- ✚ *Bù đắp và ghi nhận nỗ lực quá khứ của nhân viên*: Thông qua chính sách đãi ngộ, công ty thể hiện sự ghi nhận và bù đắp cho những đóng góp của NLD.
- ✚ *Duy trì sự công bằng trong nội bộ của doanh nghiệp*: Tạo sự công bằng dựa trên các tiêu chí đã xây dựng trong chính sách đãi ngộ.

- ✚ *Duy trì sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường lao động*: Hệ thống đãi ngộ hấp dẫn giúp DN duy trì NNL hiện có và thu hút NNL bên ngoài.
- ✚ *Kết nối thành tích của nhân viên với mục tiêu của doanh nghiệp*: Chính sách đãi ngộ phù hợp sẽ kích thích NLD làm việc hướng theo mục tiêu của DN.
- ✚ *Kiểm soát được ngân sách*: Công ty đề ra các mức đãi ngộ từ ban đầu sẽ dễ dàng hơn trong việc hoạch định và kiểm soát ngân sách.
- ✚ *Thu hút nhân viên mới*: Chính sách đãi ngộ tốt sẽ thu hút sự chú ý của nhân viên mới từ thị trường lao động.
- ✚ *Giảm tỷ lệ bỏ việc và chuyển công tác*: Khi NLD tin tưởng vào công ty, họ yên tâm lao động sản xuất, tỷ lệ bỏ việc và chuyển công tác sẽ giảm.

2.1.3 Tầm quan trọng của chính sách đãi ngộ

❖ Đối với doanh nghiệp:

Đãi ngộ là một bộ phận của CPSX, về bản chất thì loại chi phí này còn là phương tiện để tạo ra giá trị mới cho tổ chức. Mức đãi ngộ thấp, NLD không có động lực làm việc khiến năng suất lao động thấp, lợi nhuận giảm. Với mức đãi ngộ cao, DN có thể thu hút lao động trên thị trường lao động, đặc biệt là NLD giỏi. Từ đó, DN có thể mở rộng quy mô hoạt động và tăng quy mô lợi nhuận. Mức đãi ngộ quá cao có thể ảnh hưởng trực tiếp tới việc gia tăng CPSX.

❖ Đối với người lao động:

- Đãi ngộ chính là sự bù đắp những hao phí lao động mà NLD bỏ ra. Mức đãi ngộ thỏa đáng sẽ kích thích nhiệt tình lao động của nhân viên nhờ đó tạo điều kiện tăng năng suất, trực tiếp tăng lợi nhuận cho DN và gián tiếp làm tăng phúc lợi cho NLD.
- Đãi ngộ quá thấp sẽ làm kiệt quệ sức lao động, thể trạng NLD yếu do không có điều kiện tái sản xuất sức lao động, điều này dẫn đến năng suất giảm, công nhân bỏ việc, đình công,... kết quả là DN mất uy tín do không đáp ứng được yêu cầu của khách hàng, lợi nhuận giảm, kinh doanh thua lỗ.

❖ Đối với xã hội:

Thể hiện quan điểm của Nhà nước đối với NLD, phản ánh cung cầu về sức lao động trên thị trường, tỷ lệ lao động thất nghiệp trên thị trường.

2.1.4 Các hình thức đãi ngộ nhân sự

Đãi ngộ nhân sự bao gồm 2 hình thức: đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính

Hình 2.1 Các yếu tố của một chương trình lương bổng và đãi ngộ toàn diện



(Nguồn: **Tên sách???** R. Wayne Monday and Robert M. Noe)

2.1.4.1 Đãi ngộ tài chính

Đãi ngộ bằng tài chính là một hình thức đãi ngộ phổ biến vì tài chính là yếu tố căn bản nhất và là mối quan tâm hàng đầu của phần lớn NLD Việt Nam. Đãi ngộ tài chính bao gồm: đãi ngộ tài chính trực tiếp và đãi ngộ tài chính gián tiếp.

➤ Đãi ngộ tài chính trực tiếp

Lương bổng là một trong những động lực kích thích con người làm việc hăng hái nhưng đồng thời cũng là một trong những nguyên nhân gây trì trệ, bất mãn, đình công và từ bỏ công ty ra đi.

a. Tiền lương

- Tiền lương là một yếu tố tất yếu của quan hệ lao động. Người sử dụng lao động nhìn nhận sự đóng góp của NLD thông qua mức lương. Một hệ thống lương với quy cách tính lương và chế độ tăng lương hợp lý sẽ làm cho NLD thấy tin tưởng và yên tâm sản xuất.
- Mức lương mà doanh nghiệp cam kết trả cho NLD có thu hút được nguồn lực trên thị trường lao động hay không còn tùy vào mức hấp dẫn của nó.
- **Nguyên tắc xây dựng hệ thống tiền lương:**

Hình 2.2 Nguyên tắc xây dựng hệ thống tiền lương



b. Tiền thưởng

- Tiền thưởng là một biện pháp kích thích NLD làm việc tốt hơn. Thưởng cá nhân thể hiện sự công hiến của NLD cho kết quả chung của tổ chức. Thưởng tập thể tạo sự gắn bó, đoàn kết và sự thi đua giữa các nhóm lao động.

- Có nhiều quan điểm khác nhau về tiền thưởng nhưng suy cho cùng đó là phần giá trị mà NLĐ xứng đáng được hưởng khi họ góp phần tạo ra giá trị chung cho DN.
- **Các căn cứ xác định mức thưởng:**
 - ✓ Mức độ hoàn thành công việc: DN đưa ra những tiêu chí thưởng tùy theo mức độ hoàn thành công việc. NLĐ cần được biết một cách công khai.
 - ✓ Kết quả hoạt động kinh doanh: Các loại hình DN khác nhau sẽ có những cách thưởng và mức thưởng khác nhau.

➤ **Đãi ngộ tài chính gián tiếp**

a. Bảo hiểm

- Là công cụ giúp DN và NLĐ giảm bớt những rủi ro trong lao động sản xuất.
- Cách thực hiện đóng các loại bảo hiểm đã được quy định thành luật. DN và NLĐ phải thực hiện đóng bảo hiểm tùy theo mức độ đã quy định rõ. BHXH, BHYT, BHTN là những loại bảo hiểm cơ bản nhất. DN cũng nên đưa thêm các loại bảo hiểm khác vào chính sách đãi ngộ dành cho NLĐ nhằm thể hiện sự quan tâm đến họ và tăng lợi thế cạnh tranh trên thị trường lao động.

b. Trợ cấp xã hội

Luật cũng quy định rõ về các khoản trợ cấp. Nhiều doanh nghiệp dựa vào yếu tố này để xây dựng chính sách đãi ngộ hấp dẫn nhằm giữ chân và thu hút lao động. NLĐ thường so sánh về mức trợ cấp giữa công ty này với công ty khác. Ví dụ: trợ cấp xăng dầu, trợ cấp trượt giá,...

c. Phúc lợi

Khoản phúc lợi với nhiều lựa chọn sẽ tạo sự thú vị cho NLĐ. Ví dụ: Thay thế kỳ giã ngoại bằng phiếu mua hàng tại các siêu thị hoặc phiếu chăm sóc sức khỏe tại các trung tâm uy tín. Thông qua các khoản phúc lợi, DN thể hiện sự quan tâm và công bằng dành cho NLĐ.

d. Vắng mặt được trả lương

Là một trong những quy định của Luật lao động. Trong những trường hợp như: kết hôn, đám ma, nghỉ thai sản,... NLĐ vẫn được hưởng lương. Ngoài việc

thực hiện đúng quy định của luật, nếu được doanh nghiệp nên đưa thêm những chế độ khác để tạo sự khác biệt tích cực trên thị trường lao động.

e. Ưu tiên cho người lao động khi mua sản phẩm của công ty

NLĐ của công ty sẽ được mua hàng với mức giá ưu đãi, chất lượng sản phẩm không thay đổi. Việc làm này thể hiện lợi ích mà công ty dành cho NLĐ khi họ trở thành thành viên của công ty.

2.1.4.2 Đãi ngộ phi tài chính

Đãi ngộ tài chính là phổ biến nhưng chưa phải là yếu tố quyết định của sự gắn bó giữa NLĐ và DN. Xã hội phát triển, tâm lý xã hội cũng trở nên phức tạp hơn, yếu tố tinh thần đóng vai trò vô cùng quan trọng trong cuộc sống và lao động. Vật chất là hữu hình và hữu hạn, tinh thần chỉ có thể được cảm nhận bởi chính chủ thể được tác động. Vì vậy, đãi ngộ phi tài chính quan trọng không kém so với đãi ngộ tài chính.

➤ **Đãi ngộ thông qua công việc**

Mỗi ngành nghề đều có những đặc thù riêng của nó. Cùng một công việc nhưng đối với người này thì thú vị, đối với người khác lại nhàm chán. DN không thể cho phép người lao động tự do làm việc theo sở thích và thói quen của họ. Nhưng tạo nên một công việc mang những đặc điểm mà NLĐ cần sẽ giúp họ có thêm động lực hoàn thành tốt nhiệm vụ.

- ✓ *Công việc thú vị*: Công việc nhàm chán, rập khuôn sẽ khiến cho NLĐ giảm hứng thú làm việc, thụ động trong công việc. Đối với việc làm và điều kiện làm việc, NLĐ cần một công việc không buồn chán, công việc mà họ có thể sử dụng các kỹ năng thủ đắc của mình để hoàn thành công việc tốt hơn. Ví dụ: Công nhân đóng gói có thể sắp xếp các phụ liệu trên bàn đóng gói theo chiều thuận tay của mình để tăng năng suất làm việc.
- ✓ *Trách nhiệm đối với công việc*: DN cần đưa ra những mức khen thưởng và xử lý rõ ràng đối với từng loại công việc. Dựa vào đó, NLĐ sẽ nhận biết tầm quan trọng và trách nhiệm đối với công việc họ đảm nhiệm.
- ✓ *Công việc đòi hỏi mức phấn đấu*: Mỗi ngày làm việc, NLĐ có thể tìm ra lý do để phấn đấu hay không còn phụ thuộc vào công tác đãi ngộ qua bản thân công việc mà cấp quản trị đã xây dựng.

- ✓ *Có cơ hội được cấp trên nhận biết thành tích*: Những công việc như thế sẽ kích thích làm việc có hiệu quả và tinh thần trách nhiệm đối với công việc cao hơn.
- ✓ *Cảm giác hoàn thành công việc*: Giúp NLD nhận ra được giá trị của họ đối với tổ chức, hoàn thành công việc tạo một cảm giác thoải mái, hứng thú hơn với những trách nhiệm kế tiếp.
- ✓ *Cơ hội thăng tiến*: Là một NLD, bất kể cấp bậc nào họ đều mong muốn công việc thuận lợi và dù ít hay nhiều họ đều cần cơ hội thăng tiến. Cơ hội thăng tiến có thể là được học hỏi kỹ năng mới, được cấp trên nhận biết thành tích trong quá khứ, cơ hội được có chương trình đào tạo và phát triển, cơ hội cải thiện mức sống, cơ hội thăng thưởng bình đẳng và một công việc có tương lai...

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

Nhân viên sẽ làm việc hăng hái nếu có các điều kiện sau đây:

- ✓ *Chính sách hợp lý*: Tính hợp lý trước hết phải dựa trên các yếu tố cơ bản sau đó phải phù hợp với hoàn cảnh và môi trường làm việc của DN. Điều này sẽ khích lệ NLD làm việc hăng say hơn.
- ✓ *Đồng nghiệp hợp tính*: Điều này sẽ tạo sự phối hợp nhịp nhàng trong công việc, đẩy nhanh tiến độ công việc đặc biệt là sự gắn bó khăng khít giữa các nhân viên. Để sắp xếp và bố trí nhân sự phù hợp, các cấp quản lý cần biết về tính cách, ưu nhược điểm của các thành viên.
- ✓ *Biểu tượng địa vị phù hợp*: Xác định đúng quyền hạn và trách nhiệm của từng thành viên đối với công việc họ làm sẽ giúp họ có cơ hội thể hiện và có động lực phấn đấu.
- ✓ *Điều kiện làm việc thoải mái*: Môi trường làm việc với những yếu tố tác động phù hợp như: âm thanh, ánh sáng, nhiệt độ,... sẽ tạo cho NLD có được sức bền trong sản xuất.
- ✓ *Giờ làm việc uyển chuyển*: NLD có thể linh động trong thời gian, sắp xếp thời gian phù hợp và tạo một tâm trạng thoải mái khi làm việc.

- ✓ *Tuần lễ làm việc dồn lại*: NLD có thể làm việc thêm giờ để hoàn thành công tác trong ít ngày của một tuần lễ, thời gian còn lại họ có thể dùng để giải quyết công việc của cá nhân.
- ✓ *Chia sẻ công việc*: Khối lượng công việc có thể được san sẻ cho những nhân viên khác, tạo sự gắn bó giữa các thành viên trong tổ chức.
- ✓ *Lựa chọn loại phúc lợi*: Sự đa dạng hóa các loại phúc lợi tương đương với tăng cường các lợi ích mà NLD được nhận từ tổ chức.
- ✓ *Làm việc ở nhà qua computer*: Hình thức này không mới nhưng chưa phổ biến rộng rãi. Đây là hình thức làm việc mang lại cho nhân viên sự chủ động về thời gian nhiều nhất.

2.1.5 Các yếu tố ảnh hưởng tới hệ thống đãi ngộ

a. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

- Chính phủ

- ✓ Tiền lương tối thiểu: Nhà nước quy định mức lương tối thiểu đảm bảo sự công bằng cho NLD. Các DN dựa vào mức lương này để đưa ra mức lương phù hợp.
- ✓ Trả lương ngoài giờ: Mức lương làm ngoài giờ của NLD phải được trả cao hơn mức lương trong giờ vì khi đó sức lao động đã giảm sút. Hệ số lương ngoài giờ phải theo quy định của Pháp luật, doanh nghiệp cũng có thể đưa hệ số tính lương ngoài giờ cao hơn nhằm khuyến khích tinh thần làm việc của NLD.

- Mức lương trong ngành

Sự thay đổi mức lương của các doanh nghiệp trong ngành là yếu tố không thể bỏ qua trong việc xây dựng một chế độ đãi ngộ để tạo động lực và tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường lao động.

- Ảnh hưởng của công đoàn

Là cơ quan đại diện và bảo vệ quyền lợi của NLD. Thông qua tổ chức này, NLD có thể đưa ra ý kiến liên quan đến quyền lợi và trách nhiệm mà DN cần thực hiện với họ.

- Điều kiện kinh tế

Tùy theo sự biến động của các yếu tố kinh tế, DN cần đưa ra những mức lương và mức tăng lương cho phù hợp với thực trạng chung của xã hội.

- Khu vực thị trường lao động

Mỗi khu vực thị trường lao động có một mức lương khác nhau, khu vực thành thị thường cao hơn khu vực nông thôn. Vì vậy, khu vực thị trường lao động ảnh hưởng trực tiếp chính sách lương của DN.

- Thị trường lao động

Sự phân bổ và sự biến động trong quan hệ cung cầu lao động là yếu tố DN không thể bỏ qua khi xây dựng chính sách lương và thu hút lao động.

b. Yếu tố bên trong doanh nghiệp

- Vi trí của doanh nghiệp

DN có quy mô càng lớn, trả lương càng cao. Yếu tố tài chính của DN góp phần vào các quyết định về tiền lương dành cho NLĐ. Một DN có nguồn tài chính lớn mạnh sẽ có khả năng trả lương cao hơn các DN yếu về tài chính, thu hút được nguồn lao động chất lượng cao hơn.

- Chiến lược trả lương của doanh nghiệp

DN trả lương cao hơn, trả lương so sánh hay thấp hơn các DN trong ngành là do chính sách mà DN đã xây dựng.

- Bản thân nhân viên

Căn cứ vào sự hoàn thành công việc, thâm niên công tác, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm của nhân viên trong công ty, DN có thể đưa ra những khoản phụ cấp như: phụ cấp kỹ năng, phụ cấp trách nhiệm,... cho NLĐ.

- Bản chất của công việc

Mỗi loại hình sản xuất kinh doanh của DN tạo nên các công việc mang đặc thù riêng. Tùy theo bản chất công việc mà DN cần đưa ra những chính sách đãi ngộ thích hợp để khuyến khích tinh thần và tạo động lực cho NLĐ.

2.2 Thị trường lao động và các quan niệm về cung cầu lao động

2.2.1 Khái niệm thị trường lao động

Thị trường lao động là một bộ phận của hệ thống thị trường, trong đó diễn ra quá trình trao đổi giữa một bên là NLD tự do và một bên là người có nhu cầu sử dụng lao động. Sự trao đổi này được thoả thuận trên cơ sở mối quan hệ lao động như tiền lương, tiền công, điều kiện làm việc,... thông qua một hợp đồng làm việc bằng văn bản hay bằng miệng.

2.2.2 Các quan niệm về cung cầu lao động

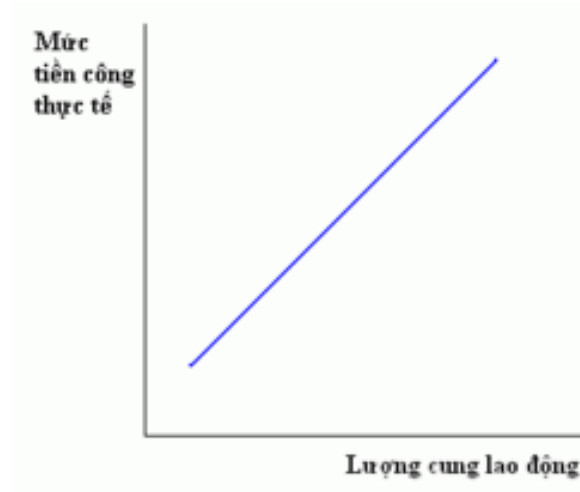
Các quan điểm về cung cầu lao động trên thị trường lao động từ cổ điển đến tân cổ điển là nền tảng cho những quyết định tuyển dụng NNL của DN. Để đạt được mục tiêu tuyển dụng, DN cần dựa vào từng thời điểm và điều kiện của thị trường lao động trong đó có mức tiền công thực tế và lượng cung cầu về lao động trên thị trường.

2.2.2.1 Quan điểm của kinh tế học cổ điển



Hình 2.2 Đường cầu lao động theo quan điểm của kinh tế học cổ điển

Theo quan điểm của kinh tế học cổ điển, nếu mức tiền công thực tế trên thị trường lao động giảm thì với mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận, người sử dụng lao động sẽ tuyển nhiều lao động hơn. Ngược lại, lượng cầu về lao động sẽ giảm nếu mức giá lao động tăng. Khi đó đường cầu lao động dốc xuống.

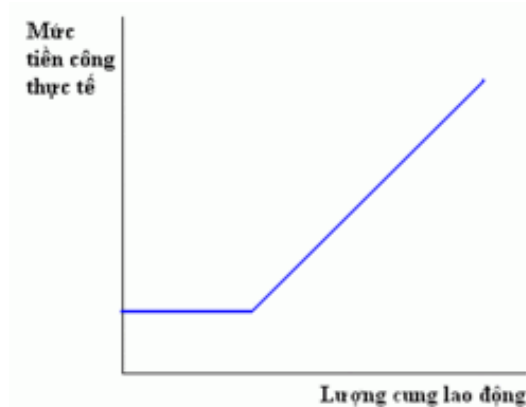


Hình 2.3 Đường cung lao động theo quan điểm của kinh tế học cổ điển

Khi mức tiền công thực tế càng cao thì lượng cung về lao động càng tăng. Đường cung lao động dốc lên.

2.2.2.2 Quan điểm của kinh tế học Keynes

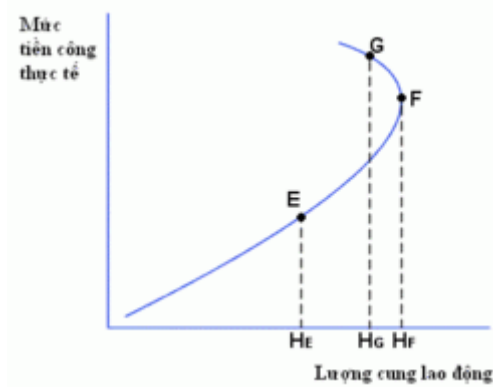
Trong ngắn hạn, người lao động ít có cơ hội để mặc cả tiền lương do ít điều kiện tìm được việc làm. Lượng lao động cân bằng là lượng do DN quy định. NLD phải chấp nhận lượng đó cho dù mức tiền công thực tế ra sao. Đường cung nằm ngang.



Hình 2.4 Đường cung lao động theo quan điểm của kinh tế học Keynes

Trong dài hạn, NLD có nhiều thời gian và cơ hội để lựa chọn công việc hơn nên có thể thương lượng về mức lương, mức tiền công thực tế tăng nên lượng lao động tăng. Đường cung dốc lên.

2.2.2.3 Quan điểm của kinh tế học tân cổ điển



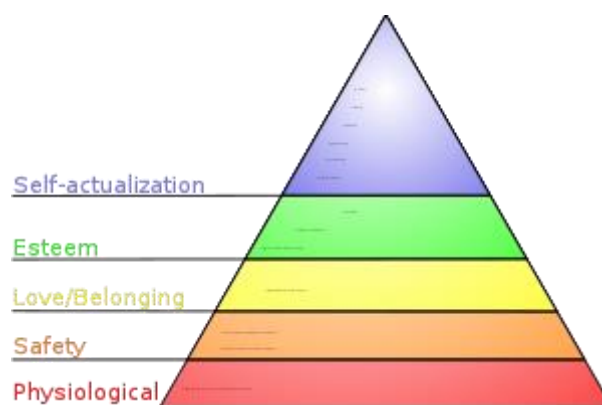
Hình 2.5 Đường cung lao động theo quan điểm của kinh tế học tân cổ điển

Theo kinh tế học tân cổ điển, có sự đánh đổi giữa lao động và nghỉ ngơi. Khi mức thu nhập thấp, người ta lao động nhiều hơn và hy sinh sự nghỉ ngơi. Khi thu nhập cao hơn, người ta thấy cần nghỉ ngơi nhiều hơn. Do đó, mức tiền công thực tế càng cao, lượng cầu về lao động giảm đi. Đường cung lao động uốn ngược.

2.3 Các học thuyết nền tảng của tạo động lực

2.3.1 Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow

Nhà tâm lý học Abraham Maslow đã chia nhu cầu của con người thành 2 nhóm chính: nhu cầu cơ bản và nhu cầu bậc cao. Hai nhóm nhu cầu này tương đương với 5 tầng trong tháp nhu cầu của Maslow. Con người sẽ không quan tâm đến những nhu cầu bậc cao khi chưa được thỏa mãn những nhu cầu cơ bản. Sự thỏa mãn ở tầng nhu cầu bên dưới là động lực để tiến lên tầng nhu cầu bên trên.



Hình 2.6 Tháp nhu cầu của Maslow

- ✚ Nhu cầu về thể lý
- ✚ Nhu cầu an toàn
- ✚ Nhu cầu xã hội
- ✚ Nhu cầu được tôn trọng
- ✚ Nhu cầu khẳng định bản thân

Sau Maslow, có nhiều người đã phát triển thêm tháp này như thêm các tầng khác nhau, thí dụ:

- ✚ Nhu cầu về nhận thức
- ✚ Nhu cầu về thẩm mỹ
- ✚ Sự siêu nghiệm

Trong mỗi giai đoạn phát triển của lịch sử loài người và mỗi người, cấp bậc nhu cầu là khác nhau. Ngày nay, xã hội phát triển và được phân chia thành nhiều giai cấp. Đối với DN, giai cấp lao động là đối tượng cần được tìm hiểu nhiều nhất về nhu cầu. Động lực làm việc của họ chính là có sự trợ lực tốt nhất từ phía DN để nâng nhu cầu lên tầng thang phía trên.

2.3.2 Học thuyết công bằng của Stacy Adams

Theo học thuyết công bằng của Stacy Adams thì yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc là sự công bằng giữa quyền lợi đạt được và những đóng góp của mọi người trong tổ chức.

NLĐ rất quan tâm đến vấn đề đối xử công bằng trong tổ chức. Họ luôn có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và quyền lợi họ đạt được với sự đóng góp và quyền lợi của người khác. NLĐ chỉ cảm thấy công bằng khi tỷ lệ giữa quyền lợi của họ nhận được và sự đóng góp của họ bằng tỷ lệ giữa quyền lợi và sự đóng góp của người khác.

$$\frac{\text{Các quyền lợi của cá nhân}}{\text{Sự đóng góp của cá nhân}} = \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Sự đóng góp của những người khác}} = S1 \times Ki$$

Khi mà NLĐ cảm thấy bị thiệt thòi hơn người khác họ sẽ có thái độ:

- ✓ Giảm sự đóng góp đầu ra cho tổ chức
- ✓ Tăng lợi ích cá nhân bằng cách trục lợi cho bản thân
- ✓ Không hợp tác, để mặc tình huống xấu xảy ra trong công việc
- ⇒ Giảm năng suất và chất lượng công việc.

Do đó, để tạo động lực cho người lao động, các cấp quản trị cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa quyền lợi và sự đóng góp của các thành viên trong công ty.

CHƯƠNG 3

THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ TẠI CÔNG TY

3.1 Công tác nhân sự tại công ty

3.1.1 Tình hình lao động

3.1.1.1 Đặc điểm lao động trực tiếp sản xuất

Đặc điểm chung với lao động trong ngành may

Công ty TNHH Việt Nam Wacoal hoạt động trong ngành dệt may nên lao động của công ty mang những đặc điểm chung của lao động dệt may cả nước.

- Lao động nữ chiếm hơn 87% lao động toàn công ty và biến động với tỷ lệ lớn.
- Quỹ thời gian làm việc ít hơn bình thường do phải nghỉ thai sản.
- Lao động phải có sức khỏe tốt, tinh mắt, độ tập trung cao, dễ mắc bệnh nghề nghiệp. CNSX thường nghỉ hưu sớm hơn so với độ tuổi nghỉ hưu Nhà nước đã quy định.
- Theo thống kê của Bộ Lao động - Thương binh và xã hội, hiện thu nhập trung bình của lao động ngành dệt may chỉ đạt 3.65 triệu đồng/tháng. Trong khi đó, nhóm ngành cao su, than, điện đạt khoảng 5.26 triệu đồng/tháng; nhóm ngành dầu khí, bưu chính viễn thông đạt khoảng 8.24 triệu đồng/tháng.
⇒ Thu nhập của NLD trong nhóm ngành may thấp hơn so với các ngành khác.
- Sản phẩm dệt may mang yếu tố thời vụ nên công nhân có lúc phải dồn việc, có lúc thiếu việc, thường phải làm việc theo ca và tăng ca.

Đặc điểm riêng

- Công nhân làm việc giờ hành chính, chỉ công nhân chuyên cắt làm việc theo ca. Đây là một lợi thế cạnh tranh của công ty trong ngành may do phần lớn NLD thích làm việc theo giờ hành chính hơn là làm việc theo ca kíp.
- Hiện nay, mức thu nhập của CNSX tại công ty khi ký hợp đồng là **3.400.000** đồng/ tháng. Theo khảo sát tại thời điểm tháng 4/2012, để NLD sản xuất và tái sản xuất sức lao động của vùng I là 3.042.660 đồng/tháng. Và Thành phố Biên Hòa thuộc vùng I, với mức lương như vậy, NLD có thể tái sản xuất sức lao động.

3.1.1.2 Cơ cấu lao động theo trình độ

📊 Thống kê theo trình độ lao động tại thời điểm tháng 2/2012

Bảng 3.1. Lao động phân theo trình độ

STT	Trình độ lao động	Tổng số	Tỷ lệ
1	Đại học trở lên	59	3.86%
2	Cao đẳng chuyên nghiệp và cao đẳng nghề	33	2.15%
3	Trung cấp chuyên nghiệp và trung cấp nghề	116	7.59%
4	Lao động phổ thông	1320	86.47%
	TỔNG CỘNG	1528	100%

(Nguồn: Bộ phận nhân sự)

Tỷ lệ lao động có trình độ từ đại học trở lên chỉ chiếm 3.86%. Vào năm 1997, khi công ty mới thành lập, một số nhân viên được công ty đưa sang Nhật đào tạo. Tỷ lệ nhân viên có trình độ đại học trong số đó cũng rất thấp. Khối NVVP chiếm 3.53% tổng số lao động toàn công ty nhưng chỉ chiếm 89.64% trong tổng số lao động có trình độ từ đại học trở lên. Số lao động có trình độ cao đẳng và trung cấp không nhiều, đại đa số lao động tại công ty là LĐPT.

3.1.2 Kế hoạch nguồn nhân lực

- Tổng số lao động tại công ty tính đến tháng 3/2012 là 1528 người. Trong đó, khối CNSX là 1474 người và khối NVVP là 54 người.
- Với nhu cầu mở rộng sản xuất, công ty đang tuyển thêm 600 LĐPT. Kế hoạch tuyển dụng trong 6 tháng và bắt đầu từ tháng 1/2012.
- Tình hình tuyển dụng trong 3 tháng đầu của kế hoạch như sau:

Bảng 3.2. Kết quả tuyển dụng ba tháng đầu của kế hoạch

Đơn vị: Người

Lao động	Tháng 1/2012	Tháng 2/2012	Tháng 3/2012
Nữ	36	112	156
Nam	-	2	5

(Nguồn: Bộ phận nhân sự)

⇒ Do ảnh hưởng của thị trường lao động cuối năm 2011, đặc biệt là lao động ngành may, công ty chỉ tuyển được 36 lao động nữ trong tháng 1/2012. Trong hai tháng kế tiếp, thị trường lao động bắt đầu sôi động hơn. Vì vậy, trong ba tháng đầu của kế hoạch, công ty đã hoàn thành được 51.83% kế hoạch đề ra. Hiện nay, công tác tuyển dụng của công ty được diễn ra khá ổn định.

3.1.3 Công tác tuyển dụng lao động

Theo sự chia sẻ của nhân viên bộ phận nhân sự tại công ty, công ty không xảy ra tình trạng phải làm ngơ khi nhận những hồ sơ của những lao động chưa đủ tuổi vào làm việc để đáp ứng nhu cầu lao động tại công ty. Trong khi đó, tình trạng này diễn ra khá nhiều ở các DN trong nước, DN có vốn đầu tư nước ngoài tại Đồng Nai.

Công tác tuyển dụng được thực hiện theo kiểu truyền thống của công ty, chủ yếu là theo nhu cầu tự phát bao gồm:

+ Công nhân thời vụ:

Thời điểm cao trào nhất là tháng 6, 7 và 8 hàng năm. Lực lượng lao động chủ yếu là sinh viên. Do không ràng buộc về hợp đồng lao động, công nhân thời vụ có thể nghỉ bất kỳ lúc nào nên công ty mất khá nhiều thời gian cho công tác tuyển dụng.

+ Công nhân chính thức:

Tỷ lệ biến động lao động tại công ty hàng năm là khác nhau. Số lượng công nhân cần tuyển không nhiều, để tiết kiệm chi phí tuyển dụng và khích lệ tinh thần làm việc của NLĐ, công ty có chính sách ưu tiên cho lao động thời vụ làm việc chính thức tại công ty.

+ Nhân viên văn phòng:

Công ty tuyển nhân viên văn phòng theo nhu cầu của các phòng ban và không theo kế hoạch cụ thể.

Với sự hỗ trợ về thông tin và dữ liệu từ phía công ty, kết hợp kết quả của cuộc khảo sát 100 lao động tại công ty (Xem phiếu khảo sát ở **Phụ lục 1**) và một số thông tin khác được thu thập tại KCN Amata, tôi xin phân tích thực trạng chính sách đãi ngộ tại công ty TNHH Việt Nam Wacoal.

3.2 Thực trạng chính sách đãi ngộ tài chính

3.2.1 Đãi ngộ tài chính trực tiếp

3.2.1.1 Tiền lương

Tổng quỹ lương được phân bổ vào các khoản:

- + Thanh toán lương hàng tháng
- + Chi thưởng tháng 13 tối thiểu **2.4** tháng lương
- + Chi thưởng theo kết quả hoàn thành công việc
- + Phúc lợi (thăm hỏi ma chay, hiếu hỉ, trang bị kiến thức...) 800 triệu đồng
- + Lập quỹ dự phòng 3% trên tổng lợi nhuận sau thuế.

a. Hình thức trả lương

Công ty trả lương theo thời gian làm việc.

Phiếu lương hàng tháng được thiết kế rõ ràng, chi tiết và tương đối dễ hiểu bao gồm các khoản thu nhập, trợ cấp, thanh toán ngoài giờ, các khoản trừ và chi tiết điều chỉnh lương (nếu có) (**Xem phụ lục 2**).

Lương cố định áp dụng cho khối nhân viên văn phòng, công nhân sản xuất và tạp vụ. Vị trí bảo vệ và lái xe do công ty hợp đồng bên ngoài.

- **Hệ số lương ngoài giờ:**

- Tăng ca: **1.5**
- Làm việc vào ngày nghỉ của công ty: **2**
- Làm việc vào ngày nghỉ theo quy định của luật Lao động: **3**

⇒ Do đặc thù sản xuất theo dây chuyền nên hình thức trả lương theo sản phẩm để tăng năng suất không thể áp dụng tại công ty. Hình thức trả lương theo thời gian tuy không thích hợp để kích thích NLD tăng năng suất nhưng góp phần tạo sự hợp tác, phối hợp nhịp nhàng giữa các thành viên trong nhóm sản xuất. Hệ số lương ngoài giờ được thực hiện theo quy định của luật Lao động, chưa có chế độ cao hơn luật.

b. Thời gian nâng lương

Thời gian nâng lương là 1 năm/ lần, áp dụng cho toàn thể NLD trong công ty.

Cu thể: Tháng 8/2011, công ty đã tăng lương do trượt giá là **800.000 đồng/người**, mức này không phải năm nào cũng áp dụng. Tháng 4/2012, công ty chính thức tăng lương **300.000 đồng/người**.

⇒ Tình hình vật giá leo thang đòi hỏi công ty phải tăng lương cho NLD để đảm bảo mức sống, cộng thêm với việc tuân thủ Pháp luật, hàng năm công ty có tăng lương nhưng mức tăng **chưa cao** và **chưa chủ động** trong việc tăng lương.

c. Thang bảng lương➤ *Nhân viên văn phòng:*

Công ty căn cứ vào mức lương theo trình độ để thỏa thuận lương với ứng viên. Nhân viên bổ sung bằng cấp trong quá trình làm việc sẽ được tăng bậc lương theo trình độ cao nhất mà nhân viên đạt được.

Mức lương phân theo trình độ như sau:

Bảng 3.3. Mức lương nhân viên phân theo trình độ

STT	Trình độ nhân viên	Mức lương cơ bản
1	Đại học và trên đại học	4.250.000 đồng
2	Cao đẳng chuyên nghiệp và cao đẳng nghề	3.200.000 đồng
3	Trung cấp chuyên nghiệp và trung cấp nghề	2.700.000 đồng

(Nguồn: Bộ phận nhân sự).

So với mức lương cơ bản phân theo trình độ nhân viên tại KCN Amata hiện nay, mức lương của công ty đang áp dụng phù hợp với xu hướng chung của khu vực. Đối với các ứng cử viên, công ty áp dụng hình thức thương lượng sao cho phù hợp giữa năng lực và ngân sách của công ty.

➤ *Lao động phổ thông:*

Công ty áp dụng thang bảng lương dành cho LĐPT như sau:

Bảng 3.4. Bậc lương của lao động phổ thông năm 2012 (không để bảng bị rớt trang như thế này)

STT	Loại bậc lương	Loại lao động	Mức lương cơ bản
1	A	Lao động giản đơn	2.380.000 đồng

2	B	Công nhân bình thường	2.600.000 đồng
3	C	Group leader	3.100.000 đồng
4	D	Line leader	3.800.000 đồng
5	E	Supervisor	4.500.000 đồng

(Nguồn: Bộ phận nhân sự)

- Mỗi bậc lương bao gồm nhiều ngạch lương. Theo quy định của công ty, LĐPT có thâm niên 1 năm sẽ được lên 2 ngạch lương. **Ví dụ:** Công nhân đang ở bậc lương loại B, khi có thâm niên 1 năm, bậc lương của công nhân đó là loại B2. Ngoài ra, công ty còn dựa vào đánh giá cuối năm để tăng bậc lương cho công nhân viên cao hơn thực tế.
- Công ty đã xây dựng thang bảng lương áp dụng riêng cho khối NVVP và CNSX. Tiền lương khối NVVP ở mức tương đối, có sự chênh lệch đáng kể so với khối CNSX. Cộng các khoản đãi ngộ tài chính gián tiếp sẽ nêu bên dưới, thu nhập của NLĐ đảm bảo ở mức chấp nhận được.
- Lương công nhân thử việc bằng **70%** mức lương cấp bậc của công việc đó. Đây là mức lương thử việc thấp nhất được quy định theo luật Lao động.
- Lương công nhân thời vụ tháng thứ nhất là **80.000 đồng/ngày**, từ tháng thứ hai trở đi là **95.000 đồng/ngày**. Đây là phần công ty hỗ trợ thêm do công nhân thời vụ không được hưởng quyền lợi từ các loại bảo hiểm lao động. Mức lương công nhân thời vụ thấp hơn so với các công ty may khác. **Chẳng hạn:** Lương thời vụ tại công ty TNHH Namyang International Việt Nam là **110.000 đồng/ngày**.

3.2.1.2 Tiền thưởng

Căn cứ xác định mức thưởng hàng năm

- **Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty:**
 - ❖ Hệ số thưởng lương tháng 13 của công ty từ năm 2009 đến 2011:

Bảng 3.5. Hệ số thưởng lương tháng thứ 13

	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
Hệ số thưởng	2.8	3.1	3.5

(Nguồn: Bộ phận nhân sự)

- ✓ Công nhân đã ký hợp đồng lao động có thâm niên 1 năm trở lên: Thường tháng 13 bằng hệ số thưởng sau khi đánh giá xếp loại (*Nêu bên dưới*) nhân lương bình quân của một tháng.
- ✓ Công nhân ký hợp đồng có thâm niên dưới 1 năm: Thường tháng 13 bằng hệ số thưởng sau khi đánh giá xếp loại nhân lương bình quân của một tháng. Sau đó nhân cho tỷ lệ số tháng làm việc trong thời hạn một năm của hợp đồng lao động đã ký.
 - ❖ Hệ số thưởng lương tháng 13 năm 2011 của một số công ty ngành may tại KCN Amata:
 - ✓ Công ty TNHH Quadrille Việt Nam: **1.2**
 - ✓ Công ty TNHH Namyang International Việt Nam: **1.7**

Hai công ty trên đang hoạt động trong ngành may, có quy mô tương đối lớn tại KCN Amata.

- ⇒ Hệ số thưởng lương tháng 13 tại công ty thường cao hơn. Mức thưởng cao chưa đủ đánh giá mức thu nhập cao nhưng áp dụng mức thưởng cao là cách duy trì và thu hút NNL tốt cho DN.
- **Đánh giá xếp loại:**

CBQL trực tiếp sẽ đánh giá xếp loại công nhân.

Bảng 3.6. Xếp loại đánh giá thưởng lương tháng 13

STT	Cơ sở đánh giá xếp loại	Loại	Mức
1	Hoàn thành tốt nhiệm vụ và không vi phạm QĐ	A	+20%
2	Hoàn thành nhiệm vụ khá và không vi phạm QĐ	B+	+10%
3	Hoàn thành nhiệm vụ và không vi phạm QĐ	B	–
4	Không hoàn thành nhiệm vụ	B-	-10%
5	Không hoàn thành nhiệm vụ và vi phạm QĐ	C	-20%

(Nguồn: Bộ phận nhân sự)

Quản lý trực tiếp dựa vào ba tiêu chí để đánh giá xếp loại. Bao gồm: **năng suất, không nghỉ làm nhiều và thái độ làm việc**. Căn cứ vào xếp loại đánh giá, hệ số thưởng sẽ được cộng thêm hay trừ đi. **Ví dụ:** Hệ số thưởng tháng 13 năm 2011 là 3.5, công nhân xếp loại B sẽ giữ nguyên mức thưởng này, xếp loại B+ sẽ được cộng thêm 10% tổng số lương thưởng tháng 13.

⇒ Liên hệ với học thuyết công bằng của **Stacy Adams**, công ty đã áp dụng hình thức xếp loại đánh giá thưởng tháng 13 nhằm tạo sự công bằng cho công nhân viên. Tuy nhiên, việc đánh giá xếp loại có thể xảy ra sự mâu thuẫn do sự chủ quan trong đánh giá của các cấp quản lý.

Thưởng theo kết quả hoàn thành công việc

❖ Đối với CNSX: Nhóm sản xuất sẽ được nhận tiền thưởng khuyến khích khi năng suất đạt ở mức lớn hơn hoặc bằng hiệu suất của nhà máy và tỷ lệ lỗi ở mức cho phép.

Thưởng theo kết quả hoàn thành công việc có hai mức độ.

- Khi hoàn thành kế hoạch sản xuất của bộ phận sản xuất, mỗi công nhân trong nhóm sẽ được thưởng **50.000 đồng/người**. Trường hợp thưởng theo kết quả hoàn thành công việc ít khi xảy ra tại các chuyền may do sản phẩm của công ty là sản phẩm cao cấp nên công nhân chú trọng đến thông số sản phẩm và thời hạn hoàn thành.

- Khi nhóm thực hiện vượt mức sản lượng xuất xưởng, công ty sẽ căn cứ vào mức đạt được để thưởng tiền khuyến khích. **Cu thể**: Mức thưởng cao nhất là **100.000 đồng/người** tương ứng với điểm 5 và **80.000 đồng/người** tương ứng với điểm 4. Mức thưởng của các thành viên trong một nhóm hay một chuyền là như nhau, không phân biệt quản lý và cấp dưới.

❖ Đối với NVVP: Mức thưởng này được áp dụng bằng hình thức đãi ngộ tài chính gián tiếp.

⇒ Các khoản thưởng chưa đa dạng, phần lớn NLD mong đợi tiền thưởng cuối năm. Tiền thưởng cuối năm được quan tâm nhiều hơn tiền thưởng theo kết quả hoàn thành công việc, chưa đủ để tạo động lực cho NLD làm việc với năng suất và chất lượng cao nhất.

3.2.2 Đãi ngộ tài chính gián tiếp

3.2.2.1 Bảo hiểm

Hiện nay, công ty thực hiện chế độ bảo hiểm theo quy định của luật như sau:

Bảng 3.7. Tỷ lệ đóng góp các loại bảo hiểm

STT	Loại bảo hiểm	Tỷ lệ đóng góp (%)	
		Người sử dụng lao động	Người lao động
1	BHXH	17%	7%
2	BHYT	3%	1.5%
3	BHTN	1%	1%

(Nguồn: Bộ phận nhân sự)

⇒ Hàng tháng, công ty phải nộp báo cáo cho cơ quan bảo hiểm và nhân viên làm bảo hiểm được tham gia lớp tập huấn khi có những thay đổi về quy định đóng góp bảo hiểm. Vì vậy, công ty đã áp dụng tỷ lệ này đúng thời điểm Nhà nước quy định bắt đầu từ tháng 1/2012. Ngoài ba loại bảo hiểm nêu trên, công ty không áp dụng thêm một loại bảo hiểm nào khác.

3.2.2.2 Phụ cấp

Ngành may là ngành nghề mang tính chất nặng nhọc, đặc biệt đối với lao động nữ có quyền bảo vệ sức khỏe, an toàn lao động, trong đó có chức năng sinh sản và nuôi con... Công ty áp dụng chế độ phụ cấp cho NLD như sau:

a. Bảo hộ lao động

- **Công nhân may:**

Công ty đã lắp ráp hệ thống báo hiệu khẩn khi xảy ra tai nạn lao động, trang bị tủ dụng cụ ở mỗi chuyền nhằm giúp công nhân chủ động với dụng cụ nhọn, trang bị ghế nệm có thể điều chỉnh độ cao phù hợp với chiều cao của từng công nhân.

- **Công nhân cắt:**

Được trang bị bao tay chuyên dụng nhập từ Mỹ, bao tay này có thể chịu được lực cắt của máy cắt công nghiệp.

- Hàng năm, công ty còn tổ chức rèn luyện thao tác ứng phó khi xảy ra cháy nổ. Mỗi công nhân được bồi dưỡng một hộp sữa Vinamilk trong mỗi lần luyện tập.

⇒ Dụng cụ lao động và thiết bị ngành may chủ yếu là kim loại sắc, nhọn rất dễ gây tổn thương phần mềm. Với các thiết bị và dụng cụ bảo hộ lao động mà công ty trang bị, công nhân đã yên tâm hơn khi thao tác sản xuất. Ngoài ra, mỗi nhóm sản xuất nhỏ được phát mỗi người một chai Vaseline để làm mềm da tay giúp thao tác dễ dàng hơn với các loại vải dễ rút sợi.

b. Các loại phụ cấp

Bảng 3.8. Các loại phụ cấp tại công ty

STT	Tên phụ cấp	Nội dung phụ cấp	Đối tượng phụ cấp
1	<i>Phụ cấp xăng dầu</i>	300.000 đồng/tháng được áp dụng từ tháng 8/2011. (Mức áp dụng trước đây 4 năm là 170.000 đồng/tháng).	Toàn thể người lao động tại công ty
2	<i>Phụ cấp chuyên cần</i>	200.000 đồng/tháng. Ngoài ra, công ty thưởng chuyên cần là 50.000 đồng/tháng.	
3	<i>Phụ cấp ăn giữa ca</i>	- CNSX và NVVP đều được phụ cấp ăn trưa tại công ty. Thực đơn thay đổi hàng ngày.	
4	<i>Phụ cấp tăng ca</i>	- Phụ cấp tiền cơm là 15.000 đồng/người. - Phụ cấp tăng ca 9000 đồng/người.	Công nhân tăng ca
5	<i>Phụ cấp đi ca</i>	- Ca 1: 10.000 đồng/ngày - Ca 2: 15.000 đồng/ngày	Công nhân chuyên cắt làm việc theo ca
6	<i>Phụ cấp kỹ năng</i>	Công nhân tay nghề cao được 300.000 đồng/tháng	Một số công nhân sản xuất
7	<i>Phụ cấp ngành may</i>	Làm việc trong ngành may 300.000 đồng/tháng	Công nhân sản xuất tại phân xưởng

8	<i>Phụ cấp trách nhiệm</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisor: 1.000.000 đồng/tháng - Line leader: 650.000 đồng/tháng - Group leader: 400.000 đồng/tháng 	Quản lý trực tiếp sản xuất
---	----------------------------	---	----------------------------

⇒ **Nhân xét :**

- Chế độ phụ cấp tại công ty khá đa dạng. Ngoài mức lương theo thời gian làm việc, hàng tháng thu nhập của công nhân sản xuất bình thường có thể tăng thêm **850.000 đồng/tháng** từ các khoản phụ cấp.
- Thời gian điều chỉnh phụ cấp xăng dầu không hợp lý. Hiện tại, công ty đã tăng mức phụ cấp xăng dầu lên **300.000 đồng/tháng**. Phần lớn NLĐ đã bằng lòng với việc điều chỉnh này.
- Chế độ phụ cấp chuyên cần khá nghiêm. Công nhân quẹt thẻ trễ quá 3 phút trong một lần, trừ 100% tiền phụ cấp chuyên cần và thưởng chuyên cần vào 2 tháng tiếp theo. Điều này dẫn tới việc gian lận trong quẹt thẻ chấm công.
- Áp dụng phụ cấp kỹ năng có thể tạo động lực cho công nhân nâng cao tay nghề, đảm bảo chất lượng và năng suất sản phẩm cho công ty.
- Công ty đã chủ động đưa thêm phụ cấp ngành may vào chế độ phụ cấp của công ty. Đây được xem như phụ cấp độc hại trong môi trường làm việc nặng nhọc của ngành may mà công ty đưa vào để bù lại phần nào sự nặng nhọc mà NLĐ phải chịu.
- Chưa có phụ cấp choàng việc, nhân viên công ty còn tình trạng mang việc về nhà. Chị Nguyễn Thị Ngọc Bích – Nhân viên bộ phận nhân sự cho biết: *“Khi có người vắng mặt thì những người còn lại trong bộ phận giải quyết công việc, nếu không kịp sẽ mang về nhà làm và lần sau đến lượt người khác cũng vậy”*.

3.2.2.3 Trợ cấp xã hội

a. Trợ cấp mất việc

- 6 tháng lương cơ bản đối với lao động có thâm niên hơn một năm.
- Nửa tháng lương đối với lao động có thâm niên dưới một năm.

b. Trợ cấp thôi việc

Công ty chỉ áp dụng trợ cấp thôi việc cho NLD đến hết ngày 31/12/2008. Từ 1/1/2009, công ty đã thực hiện đóng bảo hiểm thất nghiệp nên khoản trợ cấp thôi việc cho NLD do cơ quan bảo hiểm thanh toán.

⇒ Ngoài 2 loại trợ cấp nêu trên, công ty không áp dụng bất cứ khoản trợ cấp xã hội nào khác do công ty tự xây dựng.

3.2.2.4 Phúc lợi

a. Chăm sóc sức khỏe

- *Khám sức khỏe định kỳ:*

Hàng năm, công ty tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho NLD. Nhờ phối hợp với tổ chức y tế uy tín là bệnh viện Đồng Nai, NLD đã phát hiện kịp thời một số căn bệnh nguy hiểm ở phụ nữ và các bệnh liên quan đến thị lực. Vì vậy, khi khám sức khỏe định kỳ, NLD không ngần ngại và xem đó là việc làm cần thiết.

- *Khám thai:*

Đối với lao động nữ mang thai, công ty có tạo điều kiện chăm sóc sức khỏe cho họ. Theo quy định, lao động nữ khi mang thai được nghỉ 5 lần để đi khám thai theo định kỳ. Công ty có đảm bảo việc hưởng lương và phụ cấp chuyên cần đầy đủ trong những lần khám thai.

- *Công tác y tế :*

- Phòng y tế được trang bị đầy đủ dụng cụ cần thiết hỗ trợ sơ cứu kịp thời như bình Oxy, thuốc và các dụng cụ y tế khác.
- Đối với những lao động mắc bệnh do thời tiết, công ty đã trang bị áo khoác chống lạnh và khẩu trang y tế.
- Công ty có xe riêng chở công nhân viên về tận nhà nếu sức khỏe không cho phép công nhân tiếp tục làm việc.

b. Bán sản phẩm cao cấp với giá ưu đãi

Với sản phẩm còn lưu kho, công ty tổ chức đợt bán hàng giảm giá cho công nhân viên với giá thấp hơn từ 7-8 lần so với giá trên nhãn hàng. Chất lượng của những sản phẩm này không thay đổi.

Mỗi công nhân viên sẽ được mua hàng giảm giá trị giá bằng hoặc nhỏ hơn 20% mức thu nhập của mỗi người.

c. Tặng quà**- Ngày sinh nhật**

Hàng tháng, công ty có tổ chức chương trình rút thăm trúng thưởng dành cho những công nhân viên có ngày sinh trong tháng. Mỗi người được nhận một phần quà rất ý nghĩa và hữu dụng. **Chẳng hạn**: bộ chén ăn, bình nước nóng.

- Ngày Quốc tế Phụ nữ

Vào ngày Quốc tế Phụ nữ hàng năm, công ty tặng sữa tắm cho lao động nữ. Ngoài ra, công nhân viên còn được tham gia rút thăm may mắn để nhận thêm nhiều phần quà khác.

- Ngày Quốc tế thiếu nhi

Công ty tặng quà cho con em công nhân viên. Tuy những phần quà này trị giá không cao nhưng đã thể hiện sự quan tâm của công ty đến người thân của NLĐ. Ngoài ra, con em cán bộ công nhân viên có thành tích học tập tốt sẽ được thưởng phần quà trị giá **200.000 đồng/người**.

d. Trang bị kiến thức

Công ty áp dụng mức phúc lợi này đối với NVVP. Khoản này được trích từ quỹ phúc lợi. Công ty sẽ chi trả **50%** học phí cho nhân viên tham gia các khóa học ngoại ngữ: tiếng Anh hoặc tiếng Nhật. Với mức tối đa là **4.000.000 đồng/người**.

⇒ Khoản phúc lợi chỉ dành cho khối NVVP trong khi còn nhiều lao động có nhu cầu trang bị kiến thức khác nhưng chưa được áp dụng.

e. Dịch vụ khác

- Đưa đón nhân viên: Công ty có tuyến xe đưa rước nhân viên tại thành phố Hồ Chí Minh. Những nhân viên này không được nhận phụ cấp xăng dầu hàng tháng, thay vào đó là phụ cấp khoảng cách **200.000 đồng/tháng**.

- Phí công tác: Công ty thanh toán tất cả các hóa đơn trong và ngoài nước phục vụ cho mục đích công việc của công ty.
- Mượn xe công ty: Công nhân viên của công ty có thể mượn xe của công ty vào ngày thứ bảy để phục vụ mục đích riêng của mình. Nhiều công nhân viên đã tổ chức các chuyến đi ngoại, góp phần gắn kết mối quan hệ đồng nghiệp giữa các công nhân viên.

3.2.2.5 Chế độ nghỉ

a. Thời gian làm việc

- Công ty làm việc theo giờ hành chính bắt đầu từ 7 giờ 30 đến 16 giờ 30
 - Công nhân chuyên cắt:
 - **Ca 1:** từ 6 giờ đến 14 giờ
 - **Ca 2:** từ 14 giờ đến 22 giờ.
 - Nghỉ trưa 50 phút kể cả ăn trưa. Nghỉ giải lao 10 phút vào buổi chiều.
 - Thời gian tăng ca tối đa là 2 giờ đồng hồ. Trong đó, công nhân ăn bữa phụ 15 phút.
 - Số ngày làm việc trong một năm là 271 ngày.
 - Ngày nghỉ thêm thứ bảy và đi du lịch là 33 ngày.
 - Số ngày làm việc bình quân trên một tháng là 22.6 ngày/tháng
 - Số ngày phép năm đối với công nhân làm công việc giản đơn là 13 ngày/năm, đối với CNSX là 14 ngày/năm và khối NVVP là 12 ngày/năm. Công nhân viên có thâm niên 5 năm sẽ được tăng số ngày phép thêm 1 ngày.
- ⇒ Khung giờ hành chính giúp NLD có nhịp độ làm việc phù hợp với cơ thể, thời gian nghỉ và du lịch khá dài, chế độ nghỉ ngơi hợp lý giúp NLD duy trì sức bền bỉ trong sản xuất. Số ngày làm việc trong tháng thấp hơn 3.4 ngày so với quy định của luật Lao động là một lợi thế cạnh tranh của công ty.

b. Chế độ nghỉ thai sản

Môi trường dệt may là môi trường làm việc nặng nhọc, chế độ thai sản đặc biệt hơn các ngành khác. Cụ thể:

- ✚ Nghỉ sinh: 5 tháng đối với khối CNSX và 4 tháng đối với NVVP.
- ✚ Nghỉ thai

- Trường hợp sảy thai: Số ngày nghỉ bằng số tuần mang thai.
- CNSX mang thai đến tháng thứ 7 được về sớm 1 giờ đồng hồ.
- Công nhân viên có con nhỏ dưới 1 tuổi được về sớm 1 giờ đồng hồ.

⇒ Chế độ nghỉ thai sản áp dụng theo quy định của luật Lao động. Sau khi sinh, thời gian 6 tháng đầu là rất quan trọng cho cả bà mẹ và trẻ sơ sinh. Nhiều tổ chức đã kiến nghị tăng số tháng nghỉ sinh lên 6 tháng. Hoạt động trong ngành may, công việc nặng nhọc lại có nhiều lao động nữ nhưng công ty chỉ áp dụng theo quy định của luật. Đối với công nhân viên nam có vợ sinh con được nghỉ hưởng lương chỉ 1 ngày.

Trong phiên họp Quốc hội vừa qua, tuyệt đại đa số các ý kiến tán thành với quy định NLD nữa được nghỉ trước và sau khi sinh con là 6 tháng. Đồng thời, theo tính toán của cơ quan Bảo hiểm xã hội thì Quỹ bảo hiểm xã hội có thể cân đối được nếu thời gian nghỉ thai là 6 tháng. Vì vậy, khi có quyết định cụ thể, công ty cần áp dụng đúng lúc để hoàn thành trách nhiệm đối với NLD cũng như đối với Nhà nước.

c. Chế độ nghỉ mát

- Hàng năm, công ty tổ chức các chuyến du lịch cho toàn bộ công nhân viên có thâm niên một năm trở lên tại các địa danh nổi tiếng như: Đà Nẵng, Đà Lạt, Nha Trang, Phú Quốc,... nhằm tạo cơ hội thư giãn, giải trí và tái sản xuất sức lao động.
 - Công ty sẽ chi toàn bộ chi phí nghỉ mát cho công nhân viên của công ty, trẻ em dưới 6 tuổi được miễn phí. Công ty còn tổ chức các tour dành riêng cho người độc thân, người có gia đình. Đối với các tour đi xa, công nhân viên sẽ đóng thêm tiền từ 1.000.000-2.000.000 đồng/người bằng cách trừ vào tiền lương hàng tháng 200.000 đồng/tháng.
- ⇒ Đối với những lao động không tham gia các kỳ nghỉ mát, công ty dành tặng phiếu mua hàng trị giá **200.000** đồng tại trung tâm thương mại BigC. Trước tình hình vật giá leo thang, giá trị phiếu mua hàng cũng được lưu ý để đảm bảo công bằng cho mọi người.
- Ngoài ra, công ty chọn tháng 3 hàng năm để tổ chức sân chơi **Ngày hội gia đình**. Ngày 17/3 vừa qua, hơn 2000 công nhân viên và người thân của công ty được tham gia sân chơi này tại khu du lịch Đại Nam-Bình Dương. Với sân chơi

này, công nhân viên có thời gian giải trí, vun đắp tình cảm gia đình và tạo mối quan hệ đồng nghiệp gắn bó thân tình hơn.

- ⇒ Chế độ nghỉ mát được quan tâm nhiều, trong một năm công ty tổ chức hai kỳ nghỉ mát thể hiện sự quan tâm về tinh thần lẫn thể chất của NLĐ nhằm tái sản xuất sức lao động tốt nhất cho DN.
- Nhằm khích lệ tinh thần làm việc cho công nhân viên, công ty có tổ chức giải thưởng 1 chuyên tham quan công ty Wacoal Nhật Bản cho những công nhân xuất sắc hàng năm. Công ty cũng đã quy định tiêu chuẩn bình chọn công nhân viên xuất sắc (Xem phụ lục 3).

d. Chế độ nghỉ lễ

- Lễ, Tết: 9 ngày và được nghỉ bù khi ngày Lễ, Tết trùng vào ngày làm việc.
 - Nghỉ việc riêng hưởng lương bao gồm:
 - Bản thân NLĐ kết hôn: 3 ngày. Ngoài ra, công ty tặng phần quà **800.000 đồng/người** cho công nhân viên kết hôn.
 - Con kết hôn: 1 ngày
 - Bố, mẹ, vợ hoặc chồng, con qua đời: 3 ngày
 - **Anh, chị, em ruột qua đời**: 1 ngày
- ⇒ Chế độ nghỉ lễ chỉ được thực hiện theo quy định của luật. Chế độ nghỉ việc riêng có hưởng lương đã được lưu ý thực hiện trên luật nhưng chưa nổi bật.

3.3 Đãi ngộ phi tài chính

Theo tốc độ phát triển của xã hội, khi nhu cầu cơ bản của NLĐ đã được đáp ứng thì chắc chắn trong tương lai, đãi ngộ phi tài chính sẽ tạo nên lợi thế cạnh tranh giúp DN sở hữu nguồn lao động chất lượng phục vụ tốt cho sản xuất.

3.3.1 Đãi ngộ thông qua bản thân công việc

a. Bảng hướng dẫn công việc

➤ Đối với khối công nhân sản xuất

- Công việc ngành may đòi hỏi sự tỉ mỉ, chính xác ở mỗi công đoạn. Bất kỳ một sản phẩm nào không đáp ứng yêu cầu sẽ bị trả về cho công đoạn trước. Vì vậy, bảng hướng dẫn công việc đã được đặt ở từng khâu, minh họa các thao tác

đúng và thao tác sai bằng **hình ảnh** và **chữ viết** giúp công nhân giảm thiểu tối đa thao tác sai trong sản xuất.

- Quản lý trực tiếp sản xuất được cung cấp tài liệu chuyên môn giúp xử lý nhanh các tình huống phát sinh mà bảng hướng dẫn công việc chưa mô tả hết.
- Bố trí bản liệt kê các lỗi chí mạng ở nhiều nơi dễ quan sát, trở thành nguyên tắc nằm lòng của công nhân. Mỗi ngày 2 lần, nhân viên bộ phận sản xuất đọc quy trình kiểm tra thao tác sản xuất, vệ sinh máy nhằm giảm bớt các lỗi chí mạng.
- Công nhân được trang bị kiến thức về nguyên tắc 5S, đây là nguyên tắc có xuất xứ từ Nhật Bản, nhằm tối ưu hóa công việc, giúp công nhân tiết kiệm thời gian, nâng cao hiệu suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm.

➤ ***Đối với khối nhân viên văn phòng***

Công việc xử lý theo quy trình, mỗi bộ phận được xác định rõ trách nhiệm và yêu cầu công việc. Đối với nhân viên mới, công việc còn nhiều mới lạ nhưng chưa có bảng hướng dẫn cụ thể dành riêng, chủ yếu được đào tạo trong thời gian thử việc, bất kỳ một phát sinh nào sẽ được hướng dẫn giải quyết từ quản lý trực tiếp.

⇒ Quy trình và thao tác làm việc được hỗ trợ bởi bảng hướng dẫn công việc cụ thể, dễ hiểu, sinh động phù hợp với trình độ của lao động tại công ty.

b. Những ưu đãi đặc biệt

- Là con người ai cũng muốn mình đẹp hơn, đặc biệt là phái nữ. Trang phục là phương tiện để thỏa mãn nhu cầu cơ bản này. Trang phục có thể giúp người mặc tự tin hơn trong giao tiếp và công việc. Vì vậy, hiểu được tâm lý của NLĐ với số lượng lao động nữ chiếm hơn 87%, vào thứ bảy hàng tuần, công ty cho phép công nhân viên mặc trang phục tự do theo ý thích.
- Để tạo điều kiện làm việc thuận lợi và đảm bảo sức khỏe tốt nhất khi làm việc, công nhân nữ mang thai được mặc trang phục tự do từ tháng thứ ba cho tới khi sinh.
- Công nhân khi mang thai được ra ngoài trong giờ làm việc, công nhân đang bị bệnh được bố trí công việc phù hợp với sức khỏe. ***Cụ thể:*** Công nhân đóng gói mang thai được ngồi làm việc hoặc chuyển qua công việc đơn giản hơn.
- Hiện nay, căn tin của công ty có thực đơn dành riêng cho người ăn chay, NLĐ trong công ty có thể đăng ký trước và được nhà bếp chế biến riêng.

c. Tuyên dương

- Đối với những nhân viên trước đây được công ty đưa đi học việc tại Nhật Bản, công ty có treo bằng khen do công ty trực tiếp trao tặng, bằng khen được đóng khung, lồng kiếng và treo ở hai bên lối đi chính.
 - Vào dịp liên hoan cuối năm, công ty có tổ chức văn nghệ nhằm khuyến khích tinh thần văn nghệ, hoạt động phong trào của công nhân viên công ty.
 - Công ty tạo điều kiện cho nam công nhân viên tham gia các giải bóng đá do Ban quản lý KCN Amata tổ chức giúp rèn luyện thể chất và củng cố tinh thần tập thể.
- ⇒ Các hoạt động này được lưu lại qua hình ảnh và được trưng bày ở bảng thông tin của công ty. Huy chương và giải thưởng được treo ở lối đi bước vào xưởng sản xuất của công ty, việc làm này phần nào khích lệ tinh thần tập thể của công nhân viên công ty.

3.3.2 Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc

Do tính chất công việc nặng nhọc nên công ty luôn cố gắng tạo điều kiện làm việc tốt nhất nhằm giảm bớt phần nào sự nặng nhọc trong công việc và tạo tâm trạng làm việc thoải mái cho NLD.

a. Điều kiện cơ sở vật chất

- Công ty đã đầu tư hệ thống máy lạnh công nghiệp cho toàn bộ công ty để luôn đảm bảo ở nhiệt độ 25⁰C ở cả môi trường sản xuất nặng nhọc và văn phòng.
- Cường độ ánh sáng và tiếng ồn đạt yêu cầu, mùi không gây khó chịu tạo điều kiện làm việc an toàn cho sức khỏe.
- Hệ thống nước uống nóng lạnh đạt tiêu chuẩn vệ sinh, không có vẩn đục và có giấy chứng nhận của Viện Pasteur thành phố Hồ Chí Minh. Hệ thống nước phục vụ nhu cầu cá nhân được đặt ở nhiều nơi giúp tiết kiệm thời gian di chuyển.
- Nhà ăn thoáng mát, sạch sẽ, bếp ăn công nghiệp đạt tiêu chuẩn an toàn thực phẩm. Hệ thống nước rửa tay có trang bị dung dịch sát trùng và xà phòng nhưng một số vòi nước *không sử dụng được, còn tình trạng ú nước*.

- Công tác vệ sinh nơi làm việc được thực hiện thường xuyên, rác thải được thu gom và đã được phân loại. Khu nhà vệ sinh dành cho công nhân sạch sẽ nhưng ***mùi hôi chưa được xử lý tốt.***
 - Khu nhà để xe có mái che mưa, nắng. Số lượng công nhân tăng từ kế hoạch mở rộng sản xuất, khu nhà để xe được mở rộng kịp thời với quy mô một lầu và một trệt đảm bảo, giữ gìn xe cho công nhân viên.
 - Âm nhạc đã được đưa vào sản xuất, mỗi ngày một tiếng, những bản nhạc được chọn lọc và thay đổi thường xuyên tạo tâm trạng làm việc thoải mái, giúp NLĐ làm việc hăng hái hơn.
- ⇒ Trải qua gần 15 năm hoạt động, điều kiện cơ sở vật chất của công ty đã có nhiều thay đổi tạo nên một môi trường làm việc tương đối tốt. NLĐ không có phàn nàn nhiều về cơ sở vật chất của công ty nhưng một số thay đổi, sửa chữa nhỏ sẽ làm cho NLĐ cảm thấy được quan tâm rất nhiều.

b. Công cụ, dụng cụ hỗ trợ làm việc

- Tủ dụng cụ đảm bảo đầy đủ dụng cụ hỗ trợ công việc. Công cụ được dán tên và mã số của từng bộ phận thuận tiện trong công tác kiểm kê và bảo quản tài sản công ty.
 - Mỗi phòng ban đều có đủ máy tính, máy photo và máy in. Phân xưởng sản xuất được bố trí hai máy photo. Công ty đã cấp mật khẩu sử dụng máy cho từng bộ phận để quản lý việc in ấn và kiểm soát chi phí cũng như sự công bằng giữa các bộ phận.
 - Hệ thống mạng nội bộ và loa được trang bị đầy đủ, thuận lợi trong việc tìm kiếm thông tin, thông báo, liên lạc giữa các bộ phận.
 - Phòng chứa đồ cá nhân mở và đóng cửa theo giờ quy định nhưng chưa đảm bảo an toàn.
- ⇒ Trang bị đầy đủ dụng cụ làm việc là trách nhiệm của công ty, cách tổ chức sử dụng công cụ như trên giúp công việc trở nên thuận lợi, tiết kiệm thời gian và công bằng hơn khi xác định được mức độ sử dụng tài sản của công ty. Công tác an ninh chưa đảm bảo làm cho nhiều người cảm thấy không an toàn và lo lắng khi mang những món đồ giá trị đến nơi làm việc.

c. Quan hệ trong công việc

- Quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới thân tình, giữ được sự tôn trọng lẫn nhau trong công việc. Biểu hiện rõ nhất là người có quyền cao nhất trong công ty, TGD sẵn sàng cúi chào đáp lại lời chào của nhân viên, ngay cả người lao động trực tiếp tại phân xưởng. Thêm vào đó, TGD còn dùng bữa trưa tại căn tin với mọi người trong công ty và làm công việc thu dọn phần ăn của mình như những công nhân khác. Việc làm này thể hiện sự gần gũi, thân tình của cấp quản lý đối với người dưới quyền.
 - Mỗi khu vực mang màu sắc khác nhau nhưng đặc điểm nổi bật nhất là tinh thần hợp tác. Các bộ phận thuộc khối văn phòng luôn hỗ trợ nhau về thông tin và tài liệu cần thiết. Đặc biệt, do tính chất sản xuất theo dây chuyền, các công đoạn phụ thuộc nhau, vì thế hợp tác luôn tạo được lợi thế để hoàn thành nhiệm vụ.
Ví dụ: Các chuyền may có thể mượn người ở các công đoạn công việc chưa nhiều để giao hàng đúng hạn cho công đoạn kiểm phẩm và ngược lại.
 - Tuy nhiên, trong không khí làm việc thoải mái vẫn tồn tại áp lực sản lượng tại các chuyền may, không khí nặng nề ở các chuyền cắt và kho do các cấp quản lý có thâm niên lâu năm tạo nên.
- ⇒ Quan hệ trong công việc nhìn chung khá tốt, cấp trên và cấp dưới gần bó và tôn trọng nhau. Đồng nghiệp thân tình, chia sẻ kinh nghiệm và giúp đỡ nhau trong công việc cũng như cuộc sống. Một số quản lý sản xuất làm việc lâu năm còn thiếu tế nhị trong việc đôn đốc cấp dưới gây bất mãn cho nhiều người.

3.4 Nhận xét tổng thể về chính sách đãi ngộ tại công ty

Nhìn một cách tổng thể, chính sách đãi ngộ của công ty tương đối tốt. Điều này được thể hiện thông qua việc bổ sung, sửa đổi các mức đãi ngộ cho phù hợp với thực tế. Bên cạnh những ưu thế vốn có như khung giờ làm việc hành chính, cơ sở vật chất kỹ thuật cao đảm bảo việc cân bằng sinh lý và sức khỏe của NLĐ, công ty đã quan tâm nhiều hơn đến việc xây dựng hệ thống đánh giá và hệ thống lương bổng. Tuy nhiên, trong cùng một mức đãi ngộ còn tồn tại một số hạn chế khách quan và chủ quan. Sau đây, tôi xin đưa ra những điểm nổi bật cần quan tâm về thực trạng chính sách đãi ngộ của công ty.

3.4.1 Ưu điểm

3.4.1.2 Chính sách đãi ngộ tài chính

a. Chế độ lương ổn định – Hệ số thưởng hấp dẫn

- Mức lương trung bình của công ty tại thời điểm tháng 4/2012 là **3.520.000 đồng/tháng**. Đây là một mức lương tương đối khá so với các công ty may cùng ngành khác.
 - Hiện nay, thu nhập của CNSX tại công ty khi ký hợp đồng đảm bảo ở mức **3.400.000 đồng/tháng**. Với mức thu nhập trên, NLD có thể thỏa mãn những nhu cầu cơ bản theo bậc thang nhu cầu của Maslow.
 - Mức lương cơ bản của khối NVVP là trung bình khá so lương nhân viên trong khu vực Thành phố Biên Hòa.
 - Hiện nay, lương theo thâm niên đã được điều chỉnh tăng lên nhiều so với trước đây. Tại thời điểm tháng 6/2011, nhiều công nhân có thâm niên trên 10 năm, mức lương cơ bản chỉ từ **2.9 – 3** triệu. Tại thời điểm tháng 4/2012, mức lương cơ bản của CNSX có thâm niên 10 năm là **3.600.000 đồng/người**.
- Hệ số thưởng lương tháng 13 khá hấp dẫn so với các công ty khác trong ngành, dao động từ trên **2** đến trên **3**. Đây là trong những cách vừa tạo động lực cho công nhân viên và duy trì NNL cho công ty. Mức thưởng này hứa hẹn một năm mới đầm ấm cho NLD. Công ty cũng đã căn cứ vào bảng đánh giá xếp loại để tăng giảm mức thưởng, đảm bảo công bằng giữa sự đóng góp và quyền lợi công nhân này với công nhân khác.

b. Chế độ phụ cấp đa dạng, thiết thực – Phúc lợi tương đối tốt

- NLD có thể kỳ vọng một mức thu nhập cao hơn thông qua chế độ phụ cấp đa dạng tại công ty.
 - Phụ cấp chuyên cần và thưởng chuyên cần kích thích công nhân làm việc đúng giờ, đảm bảo đúng tiến độ sản xuất.
 - Phụ cấp kỹ năng góp phần tạo động lực giúp NLD rèn luyện tay nghề, khuyến khích nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm cho DN.

- Sự chia sẻ thông qua chế độ phụ cấp xăng dầu và phụ cấp khoảng cách giảm bớt phần nào khó khăn của công nhân trong thời kỳ bão giá.
- Phụ cấp ăn giữa ca, tăng ca đảm bảo dinh dưỡng và tái tạo sức lao động đáp ứng nhu cầu sản xuất.
- Sức khỏe NLD được chăm sóc tốt thông qua chế độ khám sức khỏe định kỳ và việc trang bị công cụ trong công tác y tế.
- Khoản trang bị kiến thức vừa tạo động lực nâng cao vốn ngoại ngữ vừa hữu ích trong môi trường làm việc đa ngôn ngữ tại công ty.

3.4.1.3 Chính sách đãi ngộ phi tài chính

a. Chế độ nghỉ mát có sự mới lạ

- Trong số các công ty hoạt động trong ngành may tại KCN Amata, công ty Wacoal quan tâm đến các hoạt động nghỉ ngơi và thư giãn cho NLD nhiều nhất.
 - Kỳ nghỉ mát hằng năm được làm mới bằng các tour đi xa như: Đà Nẵng, Phú Quốc. Đặc biệt là có tour dành riêng cho những người độc thân, những người có gia đình.
 - Ngoài kỳ nghỉ hè hằng năm như các công ty khác, công ty còn tổ chức chương trình *Ngày hội gia đình* vào mùa xuân. Qua hoạt động này, Ban lãnh đạo công ty mong muốn tạo cơ hội gắn kết các thành viên trong gia đình công nhân viên, xây dựng quan hệ công việc tốt đẹp giữa các đồng nghiệp.

b. Thời gian làm việc và nghỉ ngơi hợp lý

- Thời gian làm việc thực hiện đúng quy luật của pháp luật. Hơn nữa, công ty TNHH Việt Nam Wacoal là công ty may hoạt động chủ yếu trong giờ hành chính, thời gian tăng ca vừa phải. Đây là một lợi thế cạnh tranh của công ty trên thị trường do phần lớn NLD thích làm việc theo giờ hành chính hơn là làm việc theo ca, kíp.
- Thời gian nghỉ trưa đủ để NLD ăn trưa và nghỉ trưa hợp lý. Khu nhà nghỉ gần nơi làm việc, thuận tiện trong việc di chuyển. Thời gian tăng ca vừa phải, đảm bảo sức khỏe tốt cho ngày sản xuất tiếp theo.

c. Bản hướng dẫn công việc phù hợp với trình độ lao động

Bản hướng dẫn công việc dành cho khối NVVP được thiết kế chi tiết, quy định rõ trình tự thực hiện công việc. Tùy theo chức năng của từng phòng ban, bản hướng dẫn công việc quy định rõ trách nhiệm và yêu cầu thực hiện công việc.

Trình độ công nhân trực tiếp sản xuất đa số là LĐPT. Bên cạnh sự chỉ dẫn của quản lý trực tiếp và sự hỗ trợ của công cụ chất lượng cao, công ty còn thiết kế bảng hướng dẫn công việc cụ thể cho từng công đoạn sản xuất giúp công việc trở nên đơn giản, thuận lợi hơn, hạn chế thao tác thừa và tránh các lỗi chí mạng trong sản xuất, đảm bảo nhịp độ sản xuất diễn ra đồng bộ.

d. Môi trường làm việc thoải mái, an toàn

- Cơ sở vật chất kỹ thuật cao, điều kiện vi khí hậu ổn định tạo môi trường làm việc thoải mái, không có mùi hôi khó chịu. Phân xưởng sản xuất cũng được trang bị hệ thống máy lạnh, nhiệt độ luôn ổn định, giúp công nhân thích ứng dễ dàng, thuận lợi hơn khi thao tác sản xuất.
- Âm nhạc được lựa chọn phù hợp với thời điểm làm việc trong ngày tạo cảm giác thư giãn, giảm bớt sự mệt mỏi khi NLĐ bước vào giai đoạn giảm sức.
- Công tác bảo hộ lao động được chú trọng, với các dụng cụ sắc nhọn đã có biện pháp hạn chế xảy ra tai nạn lao động. Công tác PCCC thực hiện định kỳ, dùng hình ảnh minh họa cách ứng phó các tình huống và cách giải quyết khoa học.

e. Cấp trên thân thiện – cấp dưới tôn trọng – đồng nghiệp gắn bó

- Phong cách làm việc Nhật Bản ít nhiều đã trở thành thói quen của NLĐ tại công ty. Trong công việc, cấp trên hướng dẫn nhiệt tình và có trách nhiệm trong công việc, rất tế nhị trong việc khiển trách nhân viên. Đồng nghiệp sẵn sàng giúp đỡ nhau để hoàn thành mục tiêu. Không khí làm việc không căng thẳng, thay vào đó là sự chan hòa và tinh thần trách nhiệm cao.
- ⇒ Quan hệ trong công việc giúp NLĐ gắn bó lâu dài với công ty hơn.

3.4.2 Những hạn chế

➤ Khách quan

a. Áp lực sản lượng ở các chuyên may

Đây cũng là thực trạng chung trong các xí nghiệp sản xuất theo dây chuyền. Do tính chất ngành may không thể sử dụng công nghệ cao để tăng năng suất nên các chuyên may thường đối mặt với áp lực sản lượng từ các công đoạn phía sau, đặc biệt là khâu kiểm phẩm.

b. Mức lương thấp hơn các ngành khác

Hoạt động trong lĩnh vực dệt may nên mức lương của công ty thấp hơn các ngành khác cùng hoạt động tại KCN Amata, thị trường lao động ngành may lại có nhiều biến động nên gặp nhiều khó khăn trong công tác tuyển dụng.

⇒ Để khắc phục những hạn chế về mặt khách quan là điều không dễ thực hiện. Vì vậy, hoàn thiện tốt chính sách đãi ngộ là một cách giúp làm giảm bớt mức độ của những hạn chế đang tồn tại.

➤ Chủ quan

a. Lương thử việc chỉ ở mức tối thiểu

Mức lương thử việc chỉ bằng 70% mức lương cấp bậc của công việc đó và không có thêm khoản phụ cấp nào trong khi có nhiều công ty cùng ngành may thực hiện ở mức cao hơn.

b. Hình thức thưởng hạn chế, thưởng theo kết quả hoàn thành công việc kém hấp dẫn

Công ty chỉ áp dụng hai hình thức thưởng. Thưởng theo kết quả hoàn thành công việc chưa được quan tâm nhiều, chưa hấp dẫn để tạo động lực tăng năng suất và chất lượng công việc.

c. Thời gian điều chỉnh mức phụ cấp xăng dầu chưa hợp lý

Trong khi biến động giá cả xăng dầu đã tăng từ 1.5 – 2 lần so với cùng thời điểm năm 2010, mức phụ cấp xăng dầu vẫn giữ mức phụ cấp xăng dầu cũ cho tới tháng 8/2011. Mặc dù đa số NLĐ đã đồng tình với mức phụ cấp 300.000 đồng/tháng nhưng công ty cần có kế hoạch thay đổi mức phụ cấp này cho phù hợp với tình hình biến động giá cả xăng dầu.

d. Phụ cấp choàng việc chưa có

Tình trạng làm thêm việc của người khác nhưng không có phụ cấp choàng việc dễ dẫn đến áp lực công việc cho NLĐ. Nhân viên văn phòng còn tình trạng mang việc ở công ty về nhà làm ảnh hưởng đời sống cá nhân của nhân viên.

e. Tiêu chuẩn đánh giá chưa rõ ràng, mang tính chủ quan

Quản lý trực tiếp đánh giá nhân viên dựa vào quan sát, theo dõi, tiêu chuẩn đánh giá chưa cụ thể, minh bạch. Khi không có sự công bằng, cấp dưới với cấp trên hoặc giữa công nhân này với công nhân khác có thể xảy ra mâu thuẫn và thể hiện sự bất mãn bằng những hành động gây bất lợi cho công việc, ảnh hưởng xấu đến tinh thần của tập thể và chất lượng công việc.

g. Không khí làm việc nặng nề ở các chuyên cắt và bộ phận kho

Bản thân công việc ở hai bộ phận này tuy không quá áp lực nhưng cách quản lý của một số quản lý có thâm niên lâu năm làm không khí tập thể căng thẳng, gò bó. Cách thể hiện trách nhiệm trong công việc này ảnh hưởng nặng nề đến tinh thần làm việc của cả bộ phận.

h. Khu nhà nghỉ trưa quá tải

Mặc dù công ty đã chia thành ba ca ăn trưa, mỗi ca cách nhau 45 phút nhưng không gian nghỉ trưa còn chật nên công nhân phải nghỉ trưa tại chỗ làm việc, nhiều công nhân không nghỉ trưa dẫn đến tinh thần làm việc mệt mỏi.

i. Phòng chứa đồ cá nhân chưa an toàn

Số lượng tủ đựng đồ đảm bảo mỗi người có một tủ để đồ riêng nhưng chưa có khóa an toàn, nhiều công nhân không thể mang những món đồ mình yêu thích đến nơi làm việc vì lo lắng tình trạng đồ mất đồ xảy ra.

k. Tình trạng ứ nước rửa tay trong nhà ăn chưa được khắc phục

Công nhân rửa tay trong nhà ăn gây mất trật tự, nhiều công nhân rửa tay trong phòng vệ sinh tại phân xưởng. Việc làm này tuy nhỏ nhưng nếu được khắc phục sớm, công nhân sẽ cảm nhận được sự quan tâm từ ban lãnh đạo công ty.

CHƯƠNG 4

ĐỀ XUẤT VÀ GIẢI PHÁP

Dựa trên các luận điểm được nêu ở chương cơ sở lý luận, cùng với những luận chứng về thực trạng chính sách đãi ngộ tại công ty TNHH Việt Nam Wacoal, tôi xin đưa ra một số đề xuất cá nhân và giải pháp nhằm hướng đến mục tiêu của đề tài như sau:

4.1 Tạo động lực và vị trí cạnh tranh bằng đãi ngộ tài chính

4.1.1 Đãi ngộ tài chính trực tiếp

Tỷ lệ biến động lao động ngành may là một trong những bất lợi cho các DN trong ngành. Việc duy trì NNL ổn định, chất lượng sẽ giảm bớt chi phí tuyển dụng và đào tạo nhưng phải đảm bảo cân bằng được ngân sách của công ty.

Trên thực tế, nhiều DN có tình hình sản xuất kinh doanh tốt, lực lượng lao động thường ổn định và tuyển dụng thêm lao động là nhằm mở rộng sản xuất, kinh doanh, có chế độ tiền lương ở mức tương đối cao, cùng nhiều chế độ đãi ngộ khá tốt.

Hiện nay, công ty đã có động thái đối với hệ thống quản lý nhân sự tại DN. Đó là việc Wacoal Việt Nam đã chính thức ký hợp đồng tư vấn với công ty CP Phát Triển Năng Lực Tổ Chức trong khuôn khổ xây dựng hệ thống lương cho Wacoal. Mục tiêu của dự án nhằm:

- Rà soát, chuẩn hóa chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và quan hệ phối hợp của các phòng ban;
- Xây dựng hệ thống chức danh, đặc biệt là **hệ thống lương** và hệ thống đánh giá hiệu quả công việc.

Yếu tố cần quan tâm nhiều trong hệ thống lương tại công ty là **mức lương thử việc** và **thời gian tăng lương**.

a. Áp dụng mức lương cạnh tranh

Để đưa ra mức lương cạnh tranh, công ty có thể nghiên cứu mức lương của các công ty khác cùng ngành may. Hiện tại, các công ty may tại KCN Amata có thể là đối thủ cạnh tranh mạnh đối với công ty TNHH Việt Nam Wacoal.

- Công ty TNHH Quadrille Việt Nam:
 - Mức lương thử việc: 1.900.000 *đồng/tháng* và công thêm các khoản phụ cấp khác.
 - Mức lương cơ bản của công nhân: 2.250.000 *đồng/tháng*.
- Công ty TNHH Namyang International Việt Nam:
 - Mức lương thử việc: 2.000.000 *đồng/tháng*
 - Mức lương cơ bản: 2.407.400 *đồng/tháng*
 - Thu nhập tương đối khá do thường xuyên tăng ca.
- Công ty Watabe Wedding
 - Mức lương cơ bản (gross): 2.643.987 *đồng/người*.
 - Chế độ phụ cấp khoảng 750.000 *đồng/người*.
 - Công ty thực hiện đóng 100% các loại bảo hiểm cho NLĐ.

⇒ Chưa xét các khoản phụ cấp, phúc lợi và môi trường làm việc, so với các đối thủ cạnh tranh, mức lương cơ bản của công nhân (**2.600.000 *đồng/tháng***) Wacoal ở mức cao hơn. Tuy nhiên, mức lương thử việc của Wacoal chỉ áp dụng ở mức 70% lương cơ bản và không có thêm phụ cấp nào khác. Vì vậy, mức lương của các DN trong ngành là yếu tố không thể bỏ qua khi thực hiện dự án xây dựng hệ thống lương.

Kiến nghị:

- Đối với lương cơ bản: Công ty nên duy trì áp dụng mức lương cơ bản cạnh tranh, vì mức chênh lệch so với đối thủ không quá cao nên vừa phù hợp với ngân sách công ty vừa tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường lao động.
- Mức lương thử việc chưa cao nhưng đã thực hiện theo đúng quy định của luật Lao động.
- Để được hưởng các chế độ phụ cấp, phúc lợi tương đối tốt tại công ty khi trở thành công nhân chính thức, công nhân thử việc cần chấp nhận mức lương thử việc mà công ty đang thực hiện.

- Thời gian thử việc: Công ty có thể rút ngắn thời gian thử việc đối với những lao động có khả năng đáp ứng tốt các yêu cầu công việc dựa trên định mức cụ thể.
Chẳng hạn: Quy định năng suất và tỷ lệ lỗi cho phép, có thái độ làm việc tích cực và không vi phạm quy định của công ty.

b. Xét tăng lương

Trên thực tế, mức lương của NLD mới được tăng thêm chút ít, nhưng giá cả sinh hoạt lại tăng cao, tạo ra một vòng “*tăng giá, tăng lương*”. Nếu công ty chỉ thực hiện đúng quy định của pháp luật là tăng lương một năm một lần thì chưa thật sự tạo được sự khác biệt trong chính sách đãi ngộ tài chính. Để tạo động lực cho nhân viên, công ty cần có những chính sách “cao hơn luật” bằng cách chủ động hơn và đa dạng các mức tăng lương.

Dựa vào kết quả đánh giá mức độ hiệu quả công việc đạt được cùng với thời gian đóng góp giá trị cho tổ chức, công ty có thể chia thành nhiều mức tăng lương khác nhau.

Căn cứ vào một mức tăng lương chung trong năm nay để tính phần tăng lương như sau:

Chẳng hạn:

- Nhân viên có thâm niên từ 10 năm trở lên: mức tăng cao nhất 11%
- Nhân viên có thâm niên từ 5-10 năm: mức tăng 10%
- Nhân viên có thâm niên dưới 5 năm: mức tăng 8,5%

Điều này làm cho NLD cảm thấy sự khác biệt giữa việc gắn bó với thuyên chuyển công việc sang một môi trường khác. Từ đó, NLD sẽ gắn bó với tổ chức lâu dài hơn DN.

c. Duy trì chính sách thưởng lương tháng 13 cao

Mức thưởng lương tháng 13 tại công ty thường cao hơn các công ty trong ngành (đã nêu trong phần phân tích thực trạng). Mức thưởng phụ thuộc rất nhiều vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Hệ số thưởng lương tháng 13 đã khích lệ tinh thần NLD rất lớn.

Trong những năm gần đây công ty đang tăng trưởng tốt (đã nhận xét trong chương 1). Theo chính sách tài chính do BGD công ty đưa ra, chi lương tháng 13 cho

công nhân viên tối thiểu là 2,4 tháng lương. Vì vậy, công ty cần duy trì mức thưởng này cao hơn các công ty khác trong ngành.

Chiến lược áp dụng mức thưởng cuối năm cao là một lợi thế cạnh tranh cho công ty và thu hút sự quan tâm của NLD trên thị trường lao động.

4.1.2 Đãi ngộ tài chính gián tiếp

a. Đa dạng các hình thức thưởng và khiển trách

❖ Hình thức thưởng

Công ty đang có kế hoạch thay đổi cách thưởng theo kết quả hoàn thành công việc. Nếu nhóm hoàn thành tốt công việc và đủ tiêu chuẩn được thưởng, công ty sẽ xét thêm sự chuyên cần của nhóm.

Cu thể: Có 3 thành viên trong nhóm nghỉ trong một tháng, nhóm sẽ không nhận được tiền thưởng. Điều này có thể làm giảm bớt tinh thần phấn đấu của NLD vì sự cố gắng của họ được công nhận hay không còn phụ thuộc vào sự chuyên cần của thành viên khác trong nhóm.

Vi vậy, thay vì đưa thêm tiêu chí chuyên cần để thưởng, công ty có thể đưa thêm các tiêu chí khác làm phong phú thêm các hình thức thưởng.

➤ *Thưởng theo kết quả hoàn thành công việc:*

- Dựa trên hiệu suất của nhà máy để đưa ra năng suất cần đạt được.

Ví dụ: Hiệu suất của toàn bộ nhà máy là 80% thì năng suất cần đạt là được khoảng xấp xỉ 80% và tỷ lệ lỗi cho phép theo chính sách chất lượng của công ty.

- Đối với một số bộ phận khác không trực tiếp thao tác sản xuất như: bộ phận kiểm phẩm, đóng gói. Mỗi công nhân sẽ thao tác độc lập. Khi cá nhân tạo ra lỗi, công ty nên tiếp tục thưởng khuyến khích cho các thành viên khác trong bộ phận để thể hiện sự công bằng và công nhận nỗ lực của họ.
- Làm cho NLD cảm thấy việc nhận được tiền thưởng là điều không quá khó khăn và sự cố gắng của họ tương xứng với mức tiền thưởng.

➤ *Thưởng năng suất khi vào mùa sản xuất cao điểm:*

- Công ty có thể dựa vào tổng sản lượng đạt được trong thời gian tăng ca của toàn công ty làm căn cứ để nâng mức thưởng tăng ca cao hơn mức thưởng theo kết quả hoàn thành công việc.

- Do quyết định tăng ca phần lớn phụ thuộc vào quyết định của NLD nên công ty có thể khuyến khích tăng ca bằng cách thưởng theo thời gian tăng ca trong một tháng.

Chẳng hạn: Số ngày tăng ca trong một tháng kể từ ngày thứ 10 trở đi, cộng thêm tiền vào phụ cấp tăng ca, giá trị cộng thêm tùy thuộc vào điều kiện của công ty.

➤ *Thưởng theo kết quả công việc trong quý*

Hình thức thưởng theo quý có thể duy trì thành tích theo kết quả hoàn thành công việc. Nếu bộ phận liên tục đạt được năng suất thưởng trong một quý, mức thưởng trong tháng cuối của quý sẽ cao hơn.

❖ **Khiển trách**

Bên cạnh các hình thức thưởng, công ty cần đưa ra các hình thức khiển trách khác nhau như:

- **Phạt phi tài chính:** Khiển trách bằng hình thức nhắc nhở bằng miệng đối với các hành vi như làm việc riêng trong giờ làm việc hoặc bỏ công việc ra ngoài mà không có lý do chính đáng..., khiển trách bằng văn bản và trừ điểm đánh giá đối với các hành vi đã nhắc nhở bằng miệng, bầm thẻ ra vào hộ người khác...
- **Phạt tài chính:** Chuyển làm công việc có mức lương thấp hơn tối đa 6 tháng đối với các trường hợp đã khiển trách bằng văn bản nhưng vẫn tái phạm...

b. Lập tỷ số tăng phụ cấp xăng dầu

Khoản điều chỉnh mức phụ cấp xăng dầu của công ty nên dựa theo tỷ lệ cụ thể. Để tránh lặp lại tình trạng công nhân đình công phản đối mức phụ cấp xăng dầu, công ty nên xác lập tỷ số giữa sự thay đổi giá xăng dầu trên thị trường với mức tăng phụ cấp xăng dầu cho người lao động.

$$\frac{\text{mức biến động giá xăng}}{\text{mức tăng phụ cấp xăng dầu}} = \% \text{ mức hỗ trợ mong muốn chia sẻ}$$

Chú thích: Phần trăm mức hỗ trợ mong muốn chia sẻ là hằng số được công ty đặt ra nhằm dễ dàng hơn trong điều chỉnh mức phụ cấp xăng dầu. Hằng số này công ty chưa đặt ra.

Hiện nay, mức phụ cấp là 300.000 đồng/tháng đạt mức hỗ trợ khoảng 97% tiền xăng cho công nhân trong nội thành và khoảng 82% cho công nhân ở ngoại thành của thành phố Biên Hòa. Công ty có thể xác định phần trăm mức hỗ trợ mong muốn chia sẻ như sau:

➤ Quy định về quãng đường:

- Từ 5 km đến dưới 10 km: Trong một tháng khoảng 10 lít đến 12 lít xăng.
- Trên 10 km: Khoảng 15 lít xăng

Để thực hiện quy định trên cần có các điều kiện hưởng phụ cấp xăng dầu như sau:

- Đăng ký địa chỉ thường trú và tạm trú để xác định quãng đường từ nhà đến công ty.
- Khi có sự thay đổi địa chỉ cần có giấy đề nghị điều chỉnh địa chỉ thường trú.

⇒ Dựa trên tỷ lệ hỗ trợ hiện tại và mức biến động giá xăng trên thị trường, công ty có thể tính mức tiêu hao xăng tùy theo khoảng cách. Từ đó, xác định phần trăm mong muốn hỗ trợ hợp lý đảm bảo ngân sách công ty và tạo được động lực cho người lao động.

c. Thực hiện phụ cấp choàng việc cho khối NVVP

Đối với các phòng ban công ty có nhân viên nghỉ (ốm đau, thai sản, ...), công ty cần áp dụng hình thức chuyên mức phụ cấp của nhân viên hưởng chế độ nghỉ qua cho những người làm công việc của nhân viên đó. Theo chế độ này, nhân viên sẽ hưởng thêm các loại phụ cấp khác được gọi là phụ cấp choàng việc.

Tác dụng của phụ cấp choàng việc:

- Nhân viên nhận thấy sự công bằng trong công việc, có trách nhiệm đối với công việc trước đây không phải công việc của họ.
- Khối lượng công việc được giải quyết tạo sự đồng bộ trong sản xuất.

d. Hoàn thiện hệ thống đánh giá năng lực

Đánh giá xếp loại thường tháng 13 cần kết hợp đánh giá từ 2 phía: **Bảng tính điểm năm** và **người quản lý trực tiếp**

✚ Bảng tính điểm năm:

- Công ty nên đưa ra mức điểm chuẩn quy định trong một năm, tổng cộng điểm trừ hàng tháng là tiêu chuẩn để tính tỉ lệ điểm đạt được trong năm.
- Tổng điểm đạt được trong một năm có thể dựa theo số tháng làm việc (thâm niên) và số ngày phép chuẩn được hưởng.

Để thực hiện bảng tính điểm năm, công ty cần thiết lập hệ thống điểm đánh giá.

Chẳng hạn:

- Đối với các trường hợp vắng mặt không được ghi nhận (không có điểm)

+ Nghỉ không lương có xin phép trước được duyệt

+ Nghỉ phép năm có xin trước được duyệt

...

- Các vi phạm bị trừ điểm

+ Không quét thẻ, quên thẻ, mất thẻ: -5 điểm

+ Không thực hiện đồng phục công ty: -10 điểm

+ Vi phạm nội quy của công ty: -20 điểm

+ Đi trễ lần thứ 5 trở đi: -10 điểm

...

Ví dụ: Một năm công ty làm việc 271 ngày. Mỗi ngày làm việc bình thường, công nhân viên được nhận 5 điểm. Khi đó:

Mức điểm chuẩn quy định trong một năm là 1355 điểm.

Công nhân có thâm niên 67 tháng. Số ngày phép chuẩn được hưởng là 14.6 ngày.

Trong năm, công nhân quên mang thẻ 1 lần: - 5 điểm

Tổng điểm đạt được trong một năm là:

$$14.6 * 5 + 1355 - 5 = 1423$$

Tỷ lệ điểm đạt được là:

$$1423 : 1355 * 100\% = 105.01\%$$

✚ Người quản lý trực tiếp

- So sánh giữa các công nhân viên dựa trên tiêu chuẩn cụ thể. **Chẳng hạn**: Tính chất của công việc tương tự nhau, mặt hàng tương tự nhau...
- Tổng mức đánh giá của một nhóm phải bằng 0. Nghĩa là: Trong những công nhân viên thực hiện công việc giống nhau, người này được xếp loại B+ thì người kia xếp loại B-. Việc làm này đảm bảo tính khách quan hơn trong đánh giá và đảm bảo cân bằng ngân sách thưởng của công ty.

g. Phân chia phúc lợi công bằng

Như đã nhận xét trong phần thực trạng chính sách đãi ngộ phi tài chính, công ty sử dụng quỹ phúc lợi trang bị kiến thức chủ yếu dành cho nhân viên văn phòng. Nhiều CNSX có thể không thích hợp hưởng phúc lợi này, công ty nên thay phúc lợi trang bị kiến thức bằng hình thức khác như:

- Thanh toán 50% học phí các lớp thể dục thẩm mỹ cho công nhân nữ và thể dục thể hình cho công nhân nam → nhu cầu thẩm mỹ và rèn luyện sức khỏe. Hiện nay, mức học phí các lớp thể dục thẩm mỹ, thể hình tại khu vực thành phố Biên Hòa dao động trong khoảng 100.000-180.000 đồng/tháng/người.
- Sắp xếp người hướng dẫn và hỗ trợ tài liệu làm báo cáo tốt nghiệp cho công nhân vừa học vừa làm → nhu cầu xã hội và khẳng định bản thân.

Theo học thuyết công bằng của **Stacy Adams**, phân chia phúc lợi công bằng cũng là một trong những cách tạo động lực cho người lao động.

4.2 Chính sách đãi ngộ phi tài chính

Bên cạnh quá trình thực hiện dự án xây dựng hệ thống lương và hệ thống đánh giá hiệu quả công việc mà công ty đang thực hiện, cùng với những đề xuất về công cụ đãi ngộ tài chính của công ty, NLD có thể thỏa mãn được một số nhu cầu cơ bản trong **bậc thang nhu cầu của Maslow**. Để tạo động lực giúp NLD tiến lên bậc thang cao hơn trong hệ thống nhu cầu thì chỉ có chính sách đãi ngộ phi tài chính mới là công cụ hỗ trợ tốt nhất.

4.2.1 Tạo động lực thông qua môi trường làm việc

a. Nâng cao điều kiện làm việc

- Mở rộng diện tích khu nhà nghỉ trưa

Hiện tại, khu vực nghỉ trưa của 2 phân xưởng có sức chứa khoảng gần 200 người. Như vậy, sau mỗi ca ăn trưa, có khoảng 300 lao động không có chỗ nghỉ trưa và nghỉ trưa tại nơi làm việc. Mỗi ngày, công nhân chỉ cần nghỉ trong trạng thái yên tĩnh từ 10-15 phút, tinh thần sẽ minh mẫn hơn. Vì vậy, công ty nên mở rộng diện tích khu nhà nghỉ trưa từ 90-100 m², đồng thời có thể kết hợp thêm giường tầng để tiết kiệm không gian.

- Sửa vòi nước và thông ống thoát nước

Việc làm này tuy không lớn nhưng sẽ tạo động lực cho NLD bởi họ cảm thấy được quan tâm từ việc rất nhỏ, tình trạng chen chúc gây mất trật tự ở nơi rửa tay không còn, công nhân sẽ có tinh thần thoải mái để dùng bữa trưa và nghỉ ngơi.

- Trang bị khóa tủ trong phòng thay đồ

Cấp cho mỗi người một bộ ổ và chìa khóa để bảo quản vật dụng cá nhân, công nhân có thể sử dụng chìa khóa theo ý muốn. Đây là một việc làm tạo cho NLD cảm giác an toàn, yên tâm khi sản xuất.

b. Làm cho NLD cảm thấy được tôn trọng

Được người khác tôn trọng là một trong những nhu cầu ở bậc thang phía trên trong hệ thống nhu cầu của Maslow. Như đã nhận xét trong phần thực trạng, một bộ phận lao động tại công ty còn nhiều bất mãn về cách quản lý và đôn đốc của một số quản lý có thâm niên. Để tạo môi trường làm việc có quan hệ làm việc thoải mái hơn, công ty có thể xây dựng chính sách nhằm bảo vệ người lao động về mặt tinh thần. Cụ thể, chính sách này cần quy định rõ các hành vi vi phạm chính sách và cần được thực hiện rõ ràng.

Những biểu hiện cụ thể sau vi phạm chính sách này:

- Đánh hoặc toan đánh vào người dưới quyền.
- Giận dữ, la hét khi người dưới quyền sai phạm.
- Lãng nhục, chửi rủa, văng tục với người thuộc quyền.

- Hăm he, dọa nạt gây sợ hãi cho người khác để đạt được mục tiêu mình mong muốn.
- Khinh thường, hống hách, thiếu tôn trọng người dưới quyền.
- Phân biệt đối xử, không tôn trọng sự khác biệt văn hóa và khác biệt quốc tịch người thuộc quyền.
- Dùng quyền lực để ép buộc hay bức bách nhân viên thuộc quyền làm những điều trái với đạo đức và thuần phong mỹ tục.
- Lợi dụng sự yếu kém, khó khăn của người thuộc quyền để mưu cầu lợi ích cho riêng mình.
- Phô trương quyền hành, tranh thủ cơ hội để gây uy thế cho mình, giành công lao động sang kiến của người khác.
- Không tự nhận lỗi, đổ lỗi cho người thuộc quyền.

Tùy theo mức độ vi phạm, công ty có thể áp dụng các **biện pháp chế tài** như: khiển trách, hạ mức đánh giá, hạ bậc lương,...

Đây là một trong những chính sách nhằm bảo vệ NLD tránh khỏi những hành vi, lời nói, thái độ mà xâm phạm đến danh dự, nhân phẩm của họ trong quá trình làm việc. Vì vậy có thể nói chính sách này nhằm giúp tạo một môi trường làm việc mà trong đó NLD được tôn trọng và bảo vệ về mặt tinh thần. Chính sách này cần được ban bố khắp công ty để mọi người ghi vào trong tư tưởng, những người liên quan đến chính sách này sẽ cảm thấy được tôn trọng và được bảo vệ.

4.2.2 Tạo động lực thông qua bản thân công việc

a. Tạo cơ hội thăng tiến

Một nghiên cứu gần đây của *Better Work Vietnam* trên 1.759 công nhân từ 60 công ty cho thấy, cơ hội đào tạo và thăng tiến có vai trò quan trọng trong quan điểm của công nhân đối với công ty.

Bất kỳ NLD nào, khi đã tham gia làm việc đều mong muốn nhận biết được viễn cảnh tốt đẹp về công việc trong tương lai. Cho dù công việc của họ thú vị thì trong một thời gian dài khoảng 5 năm họ sẽ cảm thấy nhàm chán nếu như công việc không có gì tiến triển. Hiện tại, công ty có xem xét để thăng chức cho công nhân viên nhưng rất hiếm hoi. **Cụ thể:** Tại bộ phận đóng gói, công nhân có thâm niên 7 năm được xét thăng chức lên group leader.

Để giúp NLD có thể nhận thấy cơ hội phát triển nghề nghiệp trong tương lai, công ty cần xây dựng một cơ chế thăng tiến thật rõ ràng, minh bạch. Công ty có thể áp dụng một số biện pháp sau:

- Tuyển chọn người có năng lực và đào tạo chuyên môn nghiệp vụ
- Khuyến khích công nhân trang bị thêm kiến thức để nâng cao trình độ bằng cách ưu tiên tuyển chọn nội bộ đối với các vị trí doanh nghiệp cần.

⇒ Đề ra tiêu chuẩn cần có để nắm bắt cơ hội thăng tiến. Khi NLD đạt được mục tiêu, thăng tiến trong công việc là cơ hội họ được thể hiện bản thân.

b. Tạo áp lực ở mức độ vừa phải

Áp lực công việc không phải lúc nào cũng tạo không khí làm việc mệt mỏi, căng thẳng. Với một mức độ áp lực vừa phải, NLD có thể làm việc với hiệu quả tốt hơn, có sự phấn đấu và trách nhiệm cao đối với công việc. Công ty có thể:

- Đưa ra định mức và thời gian hoàn thành cho từng loại công việc hợp lý.
- Các mức xử lý không hoàn thành kế hoạch cũng tạo ra áp lực công việc. Tuy nhiên, công ty cần thận trọng để không gây áp lực nặng nề cho NLD.

c. Tạo đồng lực bằng văn hóa của doanh nghiệp

Môi trường làm việc tốt ngoài điều kiện cơ sở vật chất thì văn hóa doanh nghiệp góp phần vô cùng quan trọng, văn hóa doanh nghiệp tạo nên giá trị quan hệ lao động và ảnh hưởng tới sự gắn bó lâu dài của NLD với DN.

Phong cách làm việc của người Nhật ít nhiều trở thành thói quen của một bộ phận lao động tại công ty. Đó là tinh thần trách nhiệm cao, sự thân thiện, tác phong nhanh nhẹn và chuộng người tài.

→ Công ty nên tạo môi trường làm việc đầy văn hóa thông qua các khẩu hiệu trong lời chào hỏi, lịch sự trong giao tiếp, tinh thần tương trợ lẫn nhau. Việc làm này cần được thực hiện bởi tập thể mà trước tiên là các cấp quản lý. Tuy nhiên, điều cốt lõi trong văn hóa doanh nghiệp là tư tưởng của nhà quản lý.

Phần lớn, các cấp quản lý tại công ty đều là những người có tinh thần trách nhiệm cao. Một số bộ phận quản lý còn mang tư tưởng thiêu tiến bộ, tạo không khí nặng nề, áp lực cho cấp dưới.

→ Vì vậy, công ty cần tổ chức các lớp học ngắn hạn về tác phong quản lý giúp họ nhận thấy tầm ảnh hưởng của cách quản lý đến thái độ của cấp dưới và chất lượng công việc.

4.3 Chính sách đãi ngộ trong tuyển dụng lao động

Trên đây là một số giải pháp hoàn thiện chính sách đãi ngộ dành cho NLD tại công ty. Bám sát mục tiêu của đề tài, tôi xin đưa một số giải pháp dành cho công tác tuyển dụng nhằm thu hút lao động trên thị trường lao động như sau:

a. Công nhân thời vụ

Với lợi thế gần trung tâm thành phố Biên Hòa, nơi quy tụ nhiều trường cao đẳng và trung cấp nghề nên lực lượng sinh viên khá đông đảo. Tuyển dụng lao động trong thời kỳ này, công ty gặp những thuận lợi và khó khăn sau:

- Thời điểm bước vào kỳ nghỉ hè, sinh viên thường đi làm thêm.
- Thời điểm này cũng là lúc các công ty ngành may khác tại các KCN chạy các đơn hàng.
- Mức lương công nhân thời vụ ngành may tại KCN dao động từ **80.000** đến **110.000 đồng/ngày**. Mức lương thời vụ tại công ty còn thấp.

⇒ Tuy thời gian mấy tháng hè không nhiều nhưng mức cầu lao động trong thời điểm này tăng cao, nguồn cung lao động không đủ đáp ứng nhu cầu, thủ tục làm việc đơn giản nên trong thời gian ngắn hạn, lao động dễ dàng đi tìm công việc tại các công ty có mức lương cao hơn. Vì vậy, liên hệ với quan điểm của kinh tế học cổ điển về cung cầu lao động để thu hút lao động đáp ứng nhu cầu sản xuất, công ty nên áp dụng một số biện pháp sau:

- ✓ Tăng mức lương thời vụ lên 95.000 đồng/ngày ở tháng đầu tiên. Từ tháng thứ 2 trở đi, công ty có thể hỗ trợ thêm do công nhân không được hưởng các chế độ bảo hiểm lao động bằng cách tăng lương lên 110.000 đồng/người để tạo sự gắn bó lâu dài hơn, giảm bớt chi phí tuyển dụng.
- ✓ Ưu tiên cho lao động thời vụ đã làm việc tại công ty trước đây như: sắp xếp công việc quen thuộc (nếu có) cho lao động cũ hoặc bố trí lao động vào bộ phận khác theo mong muốn của họ. Việc làm này là một cách để giảm bớt thời gian đào tạo.

- ✓ Ngoài chế độ bảo hiểm, phụ cấp và phúc lợi dành cho lao động chính thức, lao động thời vụ được nhận các quyền lợi khác như công nhân chính thức.

b. Công nhân chính thức

- Thời điểm sau Tết là thời điểm nhiều xí nghiệp may mới mất đi tìm công nhân mới do tình trạng công nhân về quê ăn Tết và không quay trở lại.
- Theo Sở Lao động thương binh và xã hội tỉnh Đồng Nai thì lượng lao động trở lại làm việc sau Tết 2012 đạt tỉ lệ trên 99%, đặc biệt các DN có vốn đầu tư từ Nhật Bản đạt 100% NLD trở lại làm việc trong đó có Wacoal. Vì thế, đầu năm nay, công ty không phải tuyển thêm công nhân chính thức mà thay vào đó là kế hoạch mở rộng sản xuất với quy mô 600 LĐPT(***Đã nêu trong kế hoạch nguồn nhân lực***)

⇒ Như vậy, khi lượng cầu lao động trên thị trường thấp, mức tiền công thực tế của ngành may cùng những chính sách ưu đãi giữ chân lao động tốt đã làm giảm bớt lượng lao động từ các công ty may khác chuyển chuyên công việc. Để hoàn thành mục tiêu kế hoạch tuyển dụng, công ty nên áp dụng các mức ưu đãi cho NLD trên thị trường lao động như sau:

- ✓ Ưu tiên cho lao động đã từng làm việc trong ngành dệt may công nghiệp
- ✓ Hỗ trợ 100% phí môi giới cho lao động từ Trung tâm xúc tiến việc làm tỉnh Đồng Nai. Đây là kênh tuyển dụng lao động hữu ích.
- Đối với các thời điểm tuyển dụng khác, công ty cần lưu ý lượng cung cầu lao động hiện tại trên thị trường và mức tiền công thực tế của ngành may.

c. Nhân viên văn phòng

- Thực trạng chung của nền giáo dục Việt Nam trong những năm trở lại đây đã tạo ra một số lượng lớn các tri thức không đáp ứng yêu cầu công việc. Hiện nay, nhiều xí nghiệp có không ít lao động trình độ đại học làm công việc thao tác sản xuất.
- Liên hệ quan điểm của kinh tế học Keynes, mức lương phân theo trình độ chưa cao trong khi lượng cung lao động rất cao, lượng cầu lao động có chuyên môn và kinh nghiệm do DN quyết định lại thấp hơn nhiều so với lượng cung nên NLD ít có cơ hội để mặc cả tiền công cho dù mức lương đó là thỏa thuận.

⇒ Để tạo lợi thế cạnh tranh riêng và tìm được nhân viên phù hợp với công việc, công ty cần *nâng mức độ đánh giá thông qua các bài kiểm tra* trong quá trình tuyển dụng và *tạo cơ hội thương lượng tốt nhất* với ứng cử viên thích hợp.

Hiện tại, đa số NLĐ tại các KCN thuộc thành phố Biên Hòa có thu nhập chưa cao. Trong tương lai, mức độ đánh đổi giữa nghỉ ngơi và lao động của NLĐ sẽ nghiêng về nghỉ ngơi nhiều hơn, điều này thể hiện tầm quan trọng của chính sách đãi ngộ phi tài chính. Vì vậy, điều cốt yếu để DN duy trì và thu hút lao động là ngày càng hoàn thiện chính sách đãi ngộ phi tài chính dành cho NLĐ.

Quảng bá chính sách đãi ngộ của công ty qua các kênh tuyển dụng đạt hiệu quả cao.

- Trung tâm giới thiệu việc làm tỉnh Đồng Nai là một trong những kênh tuyển dụng đáng tin cậy do những lý do sau:
 - Nhu cầu lao động tại sàn giao dịch việc làm tương đối ổn định.
 - Số lượng mỗi phiên giao dịch đạt trên dưới 1000 lao động trong năm 2012.
 - Ở đây không có sự phân biệt lớn giữa nhu cầu về LĐPT với lao động có trình độ.

Thông qua trung tâm giới thiệu việc làm, công ty có thể quảng bá chính sách đãi ngộ dành cho NLĐ, tìm hiểu đối thủ cạnh tranh để đưa ra các chính sách đãi ngộ chiếm ưu thế cao hơn.

- Liên kết với trung tâm đào tạo nghề của tỉnh nhằm chủ động hơn trong việc tuyển dụng công nhân có kỹ năng chuyên môn, giúp giảm bớt chi phí đào tạo.

Những ý kiến đóng góp về chính sách đãi ngộ trên đây đều cần có thời gian để thực hiện một cách tốt nhất. Với mục tiêu là tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường lao động, chính sách đãi ngộ của công ty cần có sự nổi bật mà đối thủ cạnh tranh chưa có. Điều quan trọng hơn hết là công ty đã thực sự muốn tạo nên sự thay đổi tích cực. Việc ký hợp đồng tư vấn xây dựng hệ thống lương và hệ thống đánh giá hiệu quả công việc là một minh chứng cho điều đó. Các giải pháp về đãi ngộ phi tài chính cần được thực hiện trong thời gian dài mới có thể phát huy tác dụng.

KẾT LUẬN

Trong thời đại công nghệ phát triển như vũ bão hiện nay thì công nghệ được ví như "con dao hai lưỡi" vì nó có thể trở thành vũ khí cạnh tranh của nhiều hãng sản xuất tầm cỡ nhưng cũng là nỗi đe dọa bị bỏ rơi trong cuộc chạy đua công nghệ. Trên thực tế có một loại công nghệ khó có thể bị sao chép và có sức mạnh cạnh tranh rất lớn đó là **nguồn nhân lực** mà biểu hiện rõ nhất trong sự khác biệt về chính sách đãi ngộ của DN.

Một chương trình đãi ngộ toàn diện đảm bảo đầy đủ các thành phần sau: *lương-thưởng, các khoản trợ cấp - phúc lợi, đãi ngộ thông qua môi trường làm việc và bản thân công việc*. Điều quan trọng và khó khăn hơn cả là thông qua chương trình đãi ngộ, công ty thể hiện như thế nào về sự công bằng, sự thỏa mãn nhu cầu của nguồn nhân lực; sự cân bằng, hợp lý giữa chính sách đãi ngộ tài chính và chính sách đãi ngộ phi tài chính trong từng giai đoạn biến đổi về thể chất và tâm lý của người lao động.

Nguồn nhân lực được đáp ứng nhu cầu và đáp ứng được nhu cầu sẽ trở thành vũ khí cạnh tranh "bền nhất" cho doanh nghiệp trên thị trường. Vì vậy, sử dụng công cụ đãi ngộ lao động là việc doanh nghiệp cần làm.

PHỤ LỤC 1: PHIẾU KHẢO SÁT VỀ CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ**PHIẾU KHẢO SÁT**
(Về chính sách đãi ngộ)

Xin chào Anh/Chị

Tôi là sinh viên trường ĐH Sư phạm Kỹ thuật Tp HCM. Hiện tại, tôi đang nghiên cứu về chính sách đãi ngộ của một số công ty hoạt động trong ngành dệt may tại KCN Amata.

Nhằm mục đích đưa ra sự so sánh về các chính sách đãi ngộ, qua đó chọn ra các tiêu chí để xây dựng một chính sách đãi ngộ tốt dành cho người lao động, tôi tiến hành thực hiện phiếu khảo sát này.

Rất mong nhận được sự giúp đỡ của Anh/Chị.

Xin chân thành cảm ơn.

Anh/Chị vui lòng đánh dấu (✓) hoặc khoanh tròn (O) đáp án mà Anh/Chị lựa chọn.

I. Thông tin người được khảo sát (chỉ phục vụ cho mục đích thống kê)

Chức danh: Nhân viên văn phòng Công nhân sản xuất

Thâm niên: < 1 năm 5-10 năm
 1-5 năm >10 năm

Giới tính: Nam Nữ

II. Nội dung khảo sát:

1. Anh/Chị đánh giá như thế nào về mức độ nặng nhọc của ngành may so với những ngành nghề khác?

a. Nhẹ nhàng hơn

c. Giống nhau

b. Nặng nhọc hơn

d. Ý kiến khác:

2. Với mức thu nhập hiện tại từ công ty, chất lượng cuộc sống của Anh/Chị như thế nào?

- a. Vẫn còn khó khăn
b. Bình thường
c. Khá tốt
d. Tốt

3. Xin cho biết mức độ hài lòng của Anh/Chị về:

Rất không hài lòng

Rất hài lòng

		1	2	3	4	5
3.1. Mức lương của Anh/Chị so với mức lương ở vị trí tương ứng tại các công ty may khác ở KCN Amata?		1	2	3	4	5
3.2. Các khoản phụ cấp (xăng dầu, bữa ăn trưa,...) của công ty?		1	2	3	4	5
3.3. Mức thưởng của công ty so với các công ty khác		1	2	3	4	5
3.4. Môi trường làm việc:		1	2	3	4	5
	Nhiệt độ	1	2	3	4	5
	Ánh sáng	1	2	3	4	5
	Tiếng ồn	1	2	3	4	5
	Mùi	1	2	3	4	5
	Độ an toàn	1	2	3	4	5

4. Mức tăng lương hàng năm có giúp Anh/Chị giảm bớt khó khăn không?

- a. Không
b. Một chút
c. Khá nhiều
d. Nhiều

5. Cán bộ quản lý trong công ty của Anh/Chị có thái độ như thế nào khi làm việc với nhân viên dưới quyền?

- a. Không thân thiện
b. Bình thường
c. Thân thiện
d. Rất thân thiện

6. Anh/Chị nhận xét như thế nào về mức độ thú vị của công việc mà Anh/Chị đang làm tại công ty?

- a. Nhàm chán
b. Bình thường
c. Thú vị
d. Rất thú vị

7. Mức độ áp lực của việc hiện tại đối với Anh/Chị?*Rất áp lực**Rất thoải mái*

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

8. Áp lực trong công việc có giúp Anh/Chị hoàn thành tốt công việc không?

a. Gây khó khăn

c. Hoàn thành tốt hơn

b. Bình thường

d. Ý kiến khác:

9. Cấp trên của Anh/Chị có thường xuyên giao cho Anh/Chị những công việc không phải là công việc là công việc Anh/Chị?

a. Không bao giờ

c. Thường xuyên

b. Thỉnh thoảng

d. Ý kiến khác:

Ý kiến đóng góp khác của Anh/Chị về chính sách đãi ngộ tại công ty:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Cảm ơn rất nhiều vì sự giúp đỡ của Anh/Chị!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Nguyễn Hữu Thân (2008), *Quản trị nhân sự*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- Lê Quân (2009), *Hoạch định nguồn nhân lực*, trường Đại học Thương Mại.
- Bộ luật Lao động 2009 (Chính sách tiền lương, BHXH, BHYT).
- Một số trang web.