

Đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp thời kỳ hậu gia nhập WTO

PGS.TS. Hoàng Văn Hải*, ThS. Nguyễn Anh Tuấn, ThS. Nguyễn Phương Mai

¹*Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế,
Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 20 tháng 7 năm 2011

Tóm tắt. Bài viết trình bày thực trạng chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp Việt Nam, đồng thời chỉ ra những thách thức mà các doanh nghiệp phải đối mặt trong lĩnh vực quản trị nhân sự trong tiến trình thực hiện các cam kết với WTO. Trên cơ sở những phân tích đó, bài viết chỉ ra một số gợi ý cho các doanh nghiệp nhằm đổi mới chính sách đãi ngộ hướng đến mục tiêu sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực trong cuộc đua giành vị thế cạnh tranh bền vững trên thị trường như thay đổi triết lý đãi ngộ nhân sự, thay đổi cách thiết kế hệ thống lương, thưởng và áp dụng các hình thức đãi ngộ tài chính hiện đại.

1. Đặt vấn đề

Đãi ngộ nhân sự là một trong những hoạt động quản trị nhân sự quan trọng nhất, có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hiệu quả làm việc của người lao động và do vậy quyết định kết quả thực hiện mục tiêu của mỗi doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, do hoạt động trong quá trình chuyển đổi kinh tế và có quy mô nhỏ nên thường thực hiện đãi ngộ nhân sự theo lối kinh nghiệm, từ đó dễ rơi vào bẫy “chi phí thấp”, làm cho năng suất lao động không cao⁽¹⁾. Qua thời gian thực hiện các cam kết với WTO, điểm yếu này được bộc lộ, thể hiện ở tình trạng nhân lực có trình độ cao đã chuyển sang làm việc cho khu vực có vốn đầu tư nước ngoài hoặc các doanh nghiệp nước ngoài có hoạt động

toàn cầu. Vì vậy, đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp Việt Nam thời kỳ hậu WTO có thể là khâu đột phá để giúp các doanh nghiệp Việt Nam nâng cao hiệu quả kinh doanh một cách trực tiếp, đồng thời có thể đem lại lợi ích gián tiếp như nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo đà nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp.

Chính sách đãi ngộ nhân sự

Chính sách đãi ngộ nhân sự đúng sẽ làm cho động lực làm việc của người lao động gia tăng, qua đó góp phần đạt mục tiêu chung của doanh nghiệp. Sự thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản đã chứng minh rằng họ ý thức rất đúng đắn và đầy đủ về công tác này⁽²⁾. Do đó, các nhà quản trị cần phải nhận thức chính xác về đãi ngộ nhân sự trước khi triển khai nó

* Tác giả liên hệ. ĐT: 84-98 328 8119

E-mail: haihv@vnu.edu.vn

⁽¹⁾ Theo thống kê của Tổ chức năng suất quốc tế, năng suất lao động của Việt Nam chỉ bằng 1,5% so với Hoa Kỳ, 2,68% so với Singapore và 20,5% so với Thái Lan.

⁽²⁾ Akio Morita - người đồng sáng lập tập đoàn Sony - đã viết: “... Đối với các giám đốc Nhật Bản thì đảm bảo công ăn việc làm thường xuyên và nâng cao mức sống của công nhân viên được đặt lên hàng đầu hoặc ít ra cũng ở sát hàng đầu.”

trên thực tế. *Đãi ngộ nhân sự là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để người lao động có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp.* Như vậy, đãi ngộ nhân sự là một quá trình gồm hai hoạt động có liên quan chặt chẽ đến việc thỏa mãn hai nhóm nhu cầu cơ bản của người lao động: chăm lo đời sống vật chất và chăm lo đời sống tinh thần. Hai hoạt động này có giới hạn trong một khung khổ cụ thể đó là mục tiêu của doanh nghiệp.

Suy rộng ra, thông qua đãi ngộ, người lao động sẽ có điều kiện chăm lo gia đình, nuôi dạy và chăm sóc con cái ngày càng tốt hơn, tạo ra những thế hệ nhân lực được đào tạo căn bản hơn. Đãi ngộ nhân sự cũng tạo điều kiện thuận lợi và góp phần trực tiếp vào việc thực hiện chiến lược phát triển con người của quốc gia. Đãi ngộ nhân sự trong các doanh nghiệp luôn là biện pháp lâu dài mang tính chiến lược cho sự phát triển của mỗi doanh nghiệp - tế bào của nền kinh tế cũng như đất nước⁽³⁾.

Chính sách đãi ngộ nhân sự được thực hiện qua hai hình thức cơ bản là đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính. Đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp là hình thức đãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính, bao gồm nhiều loại khác nhau như tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, cổ phần... Tuy nhiên, người lao động trong doanh nghiệp không phải chỉ có động lực duy nhất làm việc là để kiếm tiền mà còn có những nhu cầu không thể thỏa mãn bằng vật chất nói chung và tiền bạc nói riêng, nói cách khác là họ còn có những giá trị khác để theo đuổi. Vì vậy, để tạo ra và khai thác đầy đủ động cơ thúc đẩy cá nhân làm việc thì cần phải có những đãi ngộ phi tài chính kết hợp với đãi ngộ tài chính nhằm tạo ra sự đồng bộ trong công tác đãi ngộ của doanh nghiệp. Đãi ngộ phi tài chính

được thực hiện thông qua hai hình thức là đãi ngộ qua công việc và qua môi trường làm việc nhằm đáp ứng những nhu cầu đời sống tinh thần của người lao động ngày càng cao và đa dạng như niềm vui trong cuộc sống, sự hứng thú, say mê làm việc, được đối xử công bằng, được kính trọng, được giao tiếp với mọi người...

Thực trạng chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp Việt Nam

Qua khảo sát, nghiên cứu tại các doanh nghiệp Việt Nam, chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp Việt Nam đã đạt được những kết quả tích cực. Hầu hết các doanh nghiệp đã quan tâm đến việc hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhân sự đối với người lao động. Tại đa số doanh nghiệp được khảo sát, chính sách tiền lương đã có nhiều thay đổi so với trước đây. Nhiều doanh nghiệp đã ban hành chính sách tiền lương mới theo hướng gắn với

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

hiệu quả công việc. Phần lớn các doanh nghiệp thường chia thu nhập của người lao động thành hai phần: Phần thứ nhất là lương cơ bản để làm cơ sở thảo luận hợp đồng lao động cũng như căn cứ xác định các chế độ liên quan như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, trợ cấp thôi việc, trợ cấp mất việc làm...; phần thứ hai là thu nhập theo kết quả công việc, phụ thuộc vào năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc của từng cá nhân.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp bắt đầu chú ý so sánh quốc tế trong việc trả lương và thu nhập cho người lao động cũng như trong việc áp dụng các quy chuẩn về vệ sinh, an toàn lao động. Trong quá trình đổi mới chính sách tiền lương, nhiều doanh nghiệp bước đầu áp dụng thành công các công cụ tiền lương hiện đại như tiến hành khảo sát thực trạng chính sách, khảo sát mức lương trong ngành, áp dụng các

⁽³⁾ Người sáng lập tập đoàn Hyundai của Hàn Quốc khẳng định: "Tài nguyên tự nhiên của đất nước thì có hạn, nhưng sức sáng tạo và nỗ lực của con người là vô hạn. Phát triển kinh tế dựa vào tài nguyên thì khi tài nguyên cạn kiệt, phát triển cũng dừng lại. Còn nếu phát triển giành được qua nỗ lực bản thân và công việc thì sẽ vững vàng mãi mãi mà không bị suy tàn".

phương pháp định lượng vào tính toán và xây dựng hệ thống thang bảng lương. Ngoài ra, các công cụ đánh giá thành tích mới cũng được sử dụng và mang lại hiệu quả tốt. Hơn nữa, chính sách đãi ngộ nhân sự bắt đầu gắn với năng suất, hiệu quả cá nhân.

Ngoài những mặt tích cực kể trên, chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp Việt Nam còn có một số hạn chế và khó khăn cần giải quyết. Một là, chính sách tiền lương của đại đa số các doanh nghiệp tỏ ra chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn. Một trong những biểu hiện của nó là lương thấp. Lương tối thiểu của Việt Nam thấp hơn các nước trong khu vực khoảng 40%. Trong khi đó nhiều doanh nghiệp không trả lương theo năng suất, hiệu quả, chất lượng công việc mà lấy mức lương tối thiểu làm gốc tham chiếu để trả lương cho người lao động phổ thông. Chế tài sử dụng lao động cũng chưa nghiêm nên khi vi phạm luật, các doanh nghiệp cũng không bị xử phạt. Vì vậy, lương thường không đủ đảm bảo nhu cầu sinh hoạt bình thường. Những doanh nghiệp có thu nhập cao trong nền kinh tế thường là những doanh nghiệp có vị thế độc quyền như điện lực, dầu khí, viễn thông, xăng dầu... Cụ thể, lương bình quân của các ngành có lợi thế độc quyền như ngành dầu khí đạt 12,18 triệu đồng/tháng, ngành vận tải hàng không 13,16 triệu đồng/tháng, tài chính tín dụng 5,26 triệu đồng/tháng, khai thác than 3,71 triệu đồng/tháng, sản xuất điện 3,35 triệu đồng/tháng...; trong khi nhiều ngành khác có thu nhập rất thấp như nuôi trồng thủy sản 1,1 triệu đồng/tháng, dệt may 1,43 triệu đồng/tháng, da dầy 1,38 triệu đồng/tháng, hoạt động tái chế 980 nghìn đồng/tháng... Như vậy trong chính sách đãi ngộ tôn tại sự bất bình đẳng, người lao động không được đánh giá công sức một cách công bằng: những lợi thế độc quyền không phải do người lao động tạo ra nhưng vẫn được tính vào thu nhập. Trong khi đó, người lao động trong các doanh nghiệp hướng về xuất khẩu lại bỏ công sức khá lớn, phải làm tăng ca thì thu nhập thấp do năng lực đàm phán và thương mại của các nhà quản trị Việt Nam kém cỏi.

Một biểu hiện khác liên quan đến chế độ đãi ngộ đối với các cấp quản lý. Chẳng hạn, theo Nguyễn Ngọc Thanh (2010), thù lao cho người đại diện (giám đốc) trong các doanh nghiệp nhà nước còn rất khiêm tốn, vẫn theo các chức danh quản lý hành chính đơn thuần, chưa xứng đáng với công lao và đặc thù kinh doanh của họ, đồng thời hệ thống kiểm soát, giám sát và điều chỉnh thu nhập còn bất cập, chưa minh bạch. Theo Nghị định số 141/2007/NĐ-CP do Chính phủ ban hành, tổng giám đốc của các tập đoàn kinh tế do Thủ tướng ký quyết định bổ nhiệm sẽ được hưởng hệ số lương từ 8,5-8,8 thay cho 8,2-8,5 như hiện nay, tức là từ 5,525-5,720 triệu đồng với mức lương cơ bản là 650.000 đồng, mức lương này chỉ bằng mức lương của kỹ sư mới ra trường trong các doanh nghiệp tư nhân. Nếu chỉ có mức lương như vậy thì không thể thu hút người tài làm tổng giám đốc doanh nghiệp nhà nước, hoặc nếu làm thì không có tổng giám đốc nào sống bằng lương như thế, dẫn đến tình trạng khuyến khích các hành vi tư lợi, phạm pháp, v.v... Ngoài ra, Luật Doanh nghiệp Nhà nước có quy định mức thưởng cho hội đồng quản trị, ban giám đốc hoàn thành tốt nhiệm vụ được trích 5% lợi nhuận chia theo vốn tự huy động, nhưng không quá 500 triệu đồng cho doanh nghiệp có hội đồng quản trị, mức thưởng này cũng không thật sự hấp dẫn các giám đốc toàn tâm toàn ý phục vụ lợi ích của Nhà nước. Thực tế việc giám đốc doanh nghiệp nhà nước lĩnh gần 300 triệu đồng tiền lương/tháng, lương của lãnh đạo SCIC gần bằng một tỷ đồng/năm, lương của Ban giám đốc Jetstar Pacific Airlines từ 2 đến hơn 5 tỷ đồng/năm được cho là còn thấp, thể hiện hệ thống đãi ngộ lương, thưởng chưa được xác định một cách khoa học, minh bạch, xứng đáng với công lao, tài năng của người quản lý, gắn với hiệu quả sản xuất kinh doanh. Hơn nữa, thu nhập của Ban giám đốc không có người giám sát, điều chỉnh trong thời gian khá lâu (khoảng 2 năm), như trường hợp lương của các tổng giám đốc, phó tổng giám đốc Jetstar Pacific Airlines từ 2 đến 5 tỷ đồng/năm như đã nói ở trên trong khi công ty thua lỗ trong thời gian dài.

Hai là, các doanh nghiệp đang gặp phải những khó khăn cơ bản về việc hiểu biết và sử dụng công cụ triển khai đãi ngộ nhân sự theo hướng khoa học, hiện đại. Phần lớn các doanh nghiệp được quản trị không có những tri thức và kỹ năng về đãi ngộ nhân sự khoa học. Nhiều người không biết và không thể phát biểu được triết lý của chính sách đãi ngộ nhân sự của doanh nghiệp mình.

Ba là, một số lãnh đạo doanh nghiệp chưa nắm vững mối quan hệ nhân quả giữa chính sách đãi ngộ nhân sự và hiệu quả kinh doanh. Đa số cho rằng, để cải thiện chế độ đãi ngộ nhân sự phải chờ đến lúc đạt được kết quả kinh doanh tốt. Trong khi thực tế thì ngược lại, chỉ có đãi ngộ tốt thì kết quả kinh doanh mới được cải thiện. Theo một nghiên cứu của Vũ Văn Tuấn (2010), ở các công ty dệt may, công tác quản trị nhân sự chưa tạo ra động lực và sự cam kết cao của lực lượng lao động, cũng như chưa hướng tới tạo dựng “văn hóa mạnh” cho doanh nghiệp. Kết quả khảo sát chỉ rõ hình thức trả lương biến đổi hàng tháng (thưởng và lương theo sản phẩm) có tỷ lệ khá cao cho tất cả các đối tượng trong doanh nghiệp, nhất là lực lượng lao động trực tiếp. Điều này đặt ra các vấn đề: Lương cố định hàng tháng thấp ở các doanh nghiệp dệt may có tạo được cảm giác an toàn nghề nghiệp và xã hội cho nhân viên? Phần biến đổi cao có nghĩa người lao động “có sản phẩm thì mới có lương”, vậy sẽ khuyến khích hành vi gì? Liệu họ có cam kết gắn bó với doanh nghiệp? Tỷ lệ phụ cấp thấp có đủ để giữ những nhân viên cần giữ hay không, nhất là trong môi trường làm việc dễ tạo ra bệnh nghề nghiệp và mang tính cạnh tranh cao như ngành dệt may? Phúc lợi ít của các công ty dệt may có tạo ra được hình ảnh tốt cho doanh nghiệp hay không? Rõ ràng, với chính sách đãi ngộ như vậy chưa thể tạo ra động lực làm việc và do vậy sẽ ảnh hưởng đáng kể đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp ngành dệt may.

Bốn là, chính sách đãi ngộ nhân sự phi tài chính chưa được chú trọng đúng mức. Trong những kiến nghị của người lao động ở các doanh nghiệp khảo sát, phần lớn liên quan đến

đãi ngộ phi tài chính. Trong đó, môi trường làm việc được người lao động kiến nghị nhiều nhất.

Đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp Việt Nam thời kỳ hậu gia nhập WTO

Việt Nam gia nhập WTO đã có những tác động liên quan trực tiếp đến chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp trong nước. Tranh chấp và đình công có xu hướng tăng mạnh trong thời gian kể từ năm 2006, song đặc biệt tăng nhanh từ năm 2007 và 2008: năm 2008 cả nước có 720 cuộc đình công, tăng gấp 4,7 lần so với năm 2005 và gấp hơn 10 lần so với năm 2000. Trong bối cảnh hội nhập, việc tạo lập mối quan hệ lành mạnh để bảo vệ tốt hơn cả lợi ích của người lao động và người sử dụng lao động gặp phải nhiều thách thức. Các khuôn khổ pháp lý mới chậm được hình thành.

Thỏa ước lao động tập thể không thể theo kịp những thay đổi nhanh chóng của hệ thống thị trường lao động. Các tổ chức công đoàn cơ sở gặp nhiều khó khăn trong việc đảm bảo các quyền lợi của người lao động, đặc biệt là vấn đề thỏa thuận mức tiền lương và các điều kiện lao động. Cơ chế thỏa thuận tiền lương, hai bên tại cấp doanh nghiệp và ngành, ba bên cấp vĩ mô chưa được hình thành.

Ngoài việc thực hiện các cam kết khi gia nhập WTO, Việt Nam còn phải tuân thủ các rào cản kỹ thuật do các nước phát triển đặt ra như các tiêu chuẩn về vệ sinh, an toàn thực phẩm, tiêu chuẩn lao động... Tuy nhiên, việc thực hiện những tiêu chuẩn đó không phải dễ dàng. Các doanh nghiệp Việt Nam thường gặp những vấn đề như: các cuộc điều tra chống bán phá giá liên quan đến dệt may, giày dép, bột lửa gas do Mỹ, EU, Canada tiến hành; các công-ten-nơ hàng thủy sản bị trả lại do không đáp ứng các tiêu chuẩn vệ sinh; các sản phẩm dệt may không được các nước nhập khẩu chấp nhận do vi phạm các tiêu chuẩn lao động...

Trong quá trình hội nhập quốc tế, Việt Nam sẽ phải phê chuẩn các công ước của Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) trong lĩnh vực tiêu chuẩn lao động như: Công ước về tự do hiệp

hội và thỏa ước lao động; xóa bỏ các hình thức bóc lột. Ngoài ra, các doanh nghiệp còn phải áp dụng các bộ tiêu chuẩn lao động như trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, các hiệp định của các công ty đa quốc gia với tổ chức **Nghiệp đoàn lao động toàn cầu**.

Đứng trước những thách thức khi gia nhập WTO, đề đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự, các doanh nghiệp và cơ quan chức năng phải bắt đầu từ những triết lý căn bản để làm hạt nhân cho chính sách, nó phải là triết lý xuyên suốt mọi chính sách đãi ngộ nhân sự. Về cơ bản, ở các doanh nghiệp Việt Nam, triết lý đãi ngộ nhân sự hiện nay vẫn chịu ảnh hưởng của cơ chế xin – cho, trong đó người lao động ở vị thế của người yếu thế nên khó phát huy sức mạnh tiềm ẩn của nguồn nhân lực. Do vậy, cần phải thay đổi tư duy về đãi ngộ nhân sự để có một triết lý rõ ràng, dễ nhận biết trong chính sách đãi ngộ nhân sự. Triết lý đãi ngộ nhân sự phải dựa trên cơ sở tạo lập cuộc sống tối ưu cho người lao động, phải thực hiện phương châm: “Tất cả vì con người, do con người”. Triết lý đãi ngộ nhân sự phải khuyến khích thành tích công tác cao, nghĩa là mọi chính sách đãi ngộ nhân sự phải thể hiện được lợi ích cho kết quả đầu ra của người lao động. Triết lý đãi ngộ nhân sự phải hướng người lao động vươn lên, đảm nhận những công việc khó hơn, phức tạp hơn.

Bên cạnh việc thay đổi tư duy về đãi ngộ nhân sự, chính sách lương thưởng là một đòn bẩy quan trọng để nhà quản lý chiêu dụ người tài, giữ người giỏi và khuyến khích nhân viên cống hiến hết mình cho sự nghiệp chung của doanh nghiệp. Tuy nhiên, xây dựng được một chính sách lương thưởng phù hợp với doanh nghiệp vẫn luôn là một bài toán khó. Kinh nghiệm ứng dụng chính sách tiền lương tiên tiến tại Sacombank đã chỉ ra cho chúng ta thấy những tác động tích cực của công cụ này⁽⁴⁾.

Ngoài ra, thay đổi cách tiếp cận hệ thống tiền thưởng cũng là một công cụ quan trọng nhằm nâng cao đãi ngộ nhân sự. *Tiền thưởng kết quả phải là một phần chính, chứ không phải nhỏ, của toàn bộ thu nhập*. Những động cơ kích lệ chiếm tới 20% hay nhiều hơn trong tổng số thu nhập có khả năng thu hút sự chú ý nhiều hơn và thúc đẩy nỗ lực cá nhân.

Động cơ khuyến khích nên mở rộng tới tất cả các nhà quản trị và nhân viên, không nên chỉ giới hạn ở quản trị cấp cao. Thật sai lầm khi cho rằng các nhà quản trị cấp thấp hơn và nhân viên sẽ làm việc tích cực để đạt được những

Để đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự, các doanh nghiệp và cơ quan chức năng phải bắt đầu từ những triết lý căn bản để làm hạt nhân cho chính sách, nó phải là triết lý xuyên suốt mọi chính sách đãi ngộ nhân sự.

mục tiêu hoạt động, và như vậy sẽ chỉ một số ít các nhà quản trị cấp cao có thể nhận những khen thưởng vì công ty sinh lợi!

Hệ thống khen thưởng phải được quản trị một cách cẩn thận, tỉ mỉ và không thiên vị. Nếu những tiêu chuẩn hoạt động được đặt quá cao, không thực tế cũng như những đánh giá hoạt động cá nhân không chính xác và không được chứng minh cẩn thận thì sự bất mãn, bất bình với hệ thống này sẽ hủy hoại bất kỳ những lợi ích tích cực nào.

Những động cơ kích lệ phải được liên kết chặt tới việc hoàn thành các mục tiêu hoạt động được nêu trong kế hoạch, chứ không phải với bất kỳ yếu tố nào khác. Sự đánh giá hoạt động dựa vào những yếu tố không liên quan tới chiến lược phát tín hiệu rằng kế hoạch là không hoàn hảo (vì những mục tiêu hoạt động quan trọng không được đưa vào) hay lịch hoạt động thực sự của cấp quản trị là cái gì đấy, khác với thứ

⁽⁴⁾ Ông Đặng Văn Thành, Chủ tịch Hội đồng quản trị Sacombank, cho rằng điều quan trọng là phải có chính sách đúng trong việc đãi ngộ nhân viên để họ gắn bó với mình: “Chính vì vậy khi có đủ điều kiện, chúng tôi quyết định thay đổi chính sách lương bổng. Lương phải được trả

theo đúng sức lao động và thưởng xứng đáng với sự đóng góp của mỗi cá nhân”; “Muốn tạo một đội ngũ nhân lực chuyên nghiệp ngân hàng phải trả công cho họ xứng đáng. Con người là tài sản vô giá của doanh nghiệp. Đối với chúng tôi đây chính là đầu tư chứ không phải là chi phí tăng thêm”.

đã được nêu ra trong kế hoạch. (xem lại diễn đạt)

Những mục tiêu hoạt động mà mỗi cá nhân có kỳ vọng đạt được nên bao gồm những kết quả mà cá nhân đó có thể tác động đến. Vai trò của những động cơ khích lệ là nâng cao sự cam kết cá nhân và hướng hành vi theo hướng có lợi. Vai trò này không được thực hiện tốt khi các biện pháp đo lường hoạt động của một cá nhân được đánh giá nằm bên ngoài tầm ảnh hưởng của người đó.

Đề người lao động thực sự là chủ nhân của doanh nghiệp, quan tâm đến kết quả công việc và tham gia vào quản trị doanh nghiệp thì các doanh nghiệp Việt Nam cần phải bổ sung các công cụ đãi ngộ tài chính đối với người lao động. Một xu thế đang phổ biến trên thế giới và bắt đầu manh nha tại Việt Nam là sử dụng cổ phiếu trong chính sách đãi ngộ tài chính. Các công ty xuất sắc trên thế giới thường gắn thù lao cho người lao động, từ thành viên hội đồng quản trị đến nhân viên, với quyền mua cổ phiếu và các đặc quyền khác như cho người lao động vay vốn, thưởng trái phiếu, hỗ trợ tiền thuê nhà, chi phí đi lại, học bổng cho con cái, v.v...

Bên cạnh các chính sách đãi ngộ nhân sự tài chính, doanh nghiệp nên chú trọng hoàn thiện các chính sách đãi ngộ phi tài chính để tăng thêm động lực cho người lao động. Theo kinh nghiệm của các công ty thành công, đối với phân công công việc, các nhà quản trị Việt Nam nên áp dụng **19 quy tắc HUSE** - vốn đã là thông lệ đối với doanh nghiệp ở các nước phát triển.

Về mặt quản lý nhà nước, theo các chuyên gia, sự phát triển của khu vực kinh tế tư nhân đã làm nảy sinh quan hệ mới giữa người sử dụng

lao động và người lao động⁽⁵⁾. Vì thế, việc sửa đổi Bộ luật Lao động và Luật Công đoàn hết sức cần thiết. Bộ luật Lao động nên sửa đổi theo hướng quy định chặt chẽ hơn về tiền lương và việc thực thi pháp luật hiệu quả hơn.

3. Kết luận

Việt Nam gia nhập WTO đã làm thay đổi “luật chơi” của các doanh nghiệp trong nước, vì vậy việc nhận thức đúng đắn về chính sách đãi ngộ nhân sự hiện đại cũng như vận dụng hợp lý vào điều kiện hoàn cảnh kinh tế, xã hội, văn hoá của Việt Nam và đặc thù của mỗi một doanh nghiệp sẽ làm cho hiệu quả kinh doanh gia tăng, sức cạnh tranh của các doanh nghiệp sẽ được nâng cao và bền vững hơn.

Tài liệu tham khảo

- [1] Chung Ju Yung, Không bao giờ là thất bại, tất cả là thử thách, NXB. Trẻ, TP. HCM, 2004.
- [2] Vũ Thuỳ Dương, Hoàng Văn Hải (đồng chủ biên), *Giáo trình Quản trị nhân lực* (tái bản lần thứ ba), NXB Thống kê, 2008, Hà Nội.
- [3] Hoàng Văn Hải, *Đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp Việt Nam sau khi gia nhập WTO*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp ĐHQGHN, mã số QK.08.04, 2010.
- [4] Morita A., *Chế tạo tại Nhật Bản*, NXB. Tri thức, Hà Nội, 2006.
- [5] Nguyễn Ngọc Thanh, “Vấn đề chủ sở hữu và người đại diện - Một số gợi ý về chính sách cho Việt Nam”, Tài liệu Hội thảo khoa học quốc gia Các lý thuyết kinh tế chính trong bối cảnh phát triển mới của thế giới và những vấn đề rút ra cho Việt Nam, tập 2, Hội đồng lý luận trung ương, 2010.

⁽⁵⁾ Bà Phạm Lan Hương (Viện Quản lý Kinh tế Trung ương, Bộ Kế hoạch và Đầu tư) cho biết, từ năm 2002 đến nay, Việt Nam đã phải đối đầu nhiều các vụ kiện chống bán phá giá, nguyên nhân là giá hàng xuất khẩu thấp do chi phí thấp, trong đó mức lương trả cho người lao động quá thấp.

Renewing human resource treatment policy by enterprises in WTO post accession period

Assoc.Prof.Dr. Hoang Van Hai, MA. Nguyen Anh Tuan, MA. Nguyen Phuong Mai

*School of Business, University of Economics and Business,
Vietnam National University, Hanoi, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

Abstract: The paper discusses the actual situation of human resource treatment policies applied by enterprises in Vietnam, and points out challenges that enterprises have to face in terms of human resource management following commitments with WTO. The paper proposes some suggests for enterprises to renew the policies towards effective usage of human resources in order to be sustainably competitive in markets such as changing philosophy of human resource treatment policy, improving salary and bonus and applying update financial forms of human resource treatment.