

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**



LUẬN VĂN THẠC SĨ

**CÔNG NGHỆ HRS TRONG QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HÀNG KHÔNG VIETJET**

Ngành: Quản trị kinh doanh

NGUYỄN THỊ VÂN HÀ

Thành phố Hồ Chí Minh - năm 2021

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ

**CÔNG NGHỆ HRS TRONG QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HÀNG KHÔNG VIETJET**

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8340101

Họ và tên học viên: Nguyễn Thị Vân Hà

Người hướng dẫn: TS. Trần Nguyên Chất

Thành phố Hồ Chí Minh - năm 2021

MỤC LỤC

DANH MỤC HÌNH ẢNH.....	iii
DANH MỤC BẢNG.....	iv
LỜI CAM ĐOAN.....	v
LỜI CẢM ƠN.....	vi
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG VÀ XU HƯỚNG ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ TRONG QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG.....	6
1.1 Tiền lương.....	6
1.1.1 Khái niệm về tiền lương.....	6
1.1.2 Chức năng và vai trò của tiền lương.....	12
1.2 Quản trị tiền lương.....	14
1.2.1 Khái niệm về quản trị tiền lương.....	14
1.2.2 Ý nghĩa của công tác quản trị tiền lương.....	14
1.2.3 Nội dung của quản trị tiền lương.....	15
1.3 Công nghệ HRS.....	20
1.3.1 Khái niệm công nghệ HRS.....	20
1.3.2 Các chức năng của công nghệ HRS.....	20
1.3.3 Vai trò của công nghệ HRS trong quản trị tiền lương.....	22
1.4 Ý nghĩa ứng dụng công nghệ HRS.....	24
1.5 Sự cần thiết ứng dụng HRS tại Công ty Cổ phần Hàng không VietJet.....	24
CHƯƠNG 2: THỰC TẾ ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ HRS TRONG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HÀNG KHÔNG VIETJET.....	27
2.1 Tổng quan về Công ty Cổ phần Hàng không VietJet.....	27
2.1.1 Tóm tắt quá trình hình thành và phát triển.....	27
2.1.2 Tầm nhìn và sứ mệnh.....	30
2.1.3 Cơ cấu tổ chức của công ty.....	31
2.1.4 Những đặc điểm về sản xuất và kinh doanh của công ty.....	32
2.1.5 Tổng quan tình hình nhân sự của công ty từ năm 2018 đến năm 2020.....	35
2.1.6 Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty qua các năm.....	38
2.1.7 VietJet vượt qua giai đoạn dịch Covid-19.....	41
2.2 Công tác quản trị tiền lương tại Công ty Cổ phần Hàng không VietJet.....	43
2.2.1 Tiền lương.....	43
2.2.2 Phương pháp trả lương của công ty.....	47
2.2.3 Tăng lương và điều chỉnh lương.....	48
2.2.4 Công tác đánh giá tập thể và cá nhân.....	48

2.3 Thực tế ứng dụng công nghệ HRS trong công tác quản trị tiền lương tại Công ty Cổ phần Hàng không VietJet	49
2.3.1 Các giải pháp công nghệ mà công ty đang sử dụng và chức năng của chúng	49
2.3.2 Vai trò của công nghệ HRS trong quản trị tiền lương.....	56
2.3.3 Mức độ sử dụng.....	57
2.3.4 Nhận xét chung và đánh giá hiệu quả	57
2.4 Ưu điểm và nhược điểm việc ứng dụng công nghệ HRS trong quản trị tiền lương tại Công ty Cổ phần Hàng không VietJet.....	57
2.4.1 Ưu điểm.....	57
2.4.2 Nhược điểm.....	58
2.4.3 Nguyên nhân của những nhược điểm.....	59
CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP CẢI TIẾN VIỆC ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ HRS TRONG QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HÀNG KHÔNG VIETJET	60
3.1 Định hướng phát triển của công ty.....	60
3.1.1 Về hoạt động khai thác và kinh doanh	60
3.1.2 Về phát triển nguồn nhân lực	61
3.2 Thách thức và áp lực cạnh tranh của công ty	62
3.2.1 Thị trường hàng không trong nước	62
3.2.2 Áp lực cạnh tranh ngành vận tải hàng không.....	63
3.2.3 Áp lực cạnh tranh của thị trường lao động.....	64
3.3 Giải pháp cải tiến việc ứng dụng công nghệ HRS trong công tác quản trị tiền lương tại Công ty Cổ phần Hàng không VietJet.....	66
3.3.1 Giai đoạn 1: Tăng mức độ ứng dụng công nghệ trong công việc.....	67
3.3.2 Giai đoạn 2: Nâng cấp giải pháp công nghệ HRS	68
3.3.2.1 Xác định phạm vi triển khai	69
3.3.2.2 Mô tả chi tiết chức năng của phân hệ tiền lương.....	70
3.3.2.3 Lịch trình thực hiện nâng cấp HRS	74
3.3.2.4 Số hóa các tài liệu, quy trình trong việc ứng dụng công nghệ HRS.....	74
3.3.3 Giai đoạn 3: Hoàn thiện áp dụng hệ thống quản trị doanh nghiệp tổng thể (ERP)	76
3.3.4 Một số giải pháp khác	80
3.4 Đề xuất, kiến nghị	81
TÀI LIỆU THAM KHẢO	83

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức của công ty

Hình 2.2: Doanh thu dịch vụ vận tải hàng không của VietJet năm 2020

Hình 2.3: Lợi nhuận sau thuế và lợi nhuận hợp nhất của VietJet năm 2020

Hình 2.4: Lợi nhuận hoạt động kinh doanh (EBITDA) vận tải hàng không và lợi nhuận trước thuế vận tải hàng không của VietJet năm 2020

Hình 2.5: Phân loại nhân viên theo nghề nghiệp và vị trí công việc

Hình 2.6: Phân loại trình độ học vấn và lao động nước ngoài tại VietJet

Hình 2.7: Thu nhập bình quân và tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên VietJet trên tổng số lượng nhân viên từ năm 2018 đến 2020

Hình 2.8: Giao diện phần mềm HRPro7

Hình 2.9: Xem phiếu lương trên hệ thống

Hình 2.10: Tính năng đăng ký và quản lý ngày phép trên hệ thống

Hình 2.11: Giao diện tổng thể Portal HRS

Hình 2.12: Các tính năng của Portal HRS

Hình 2.13: Minh họa việc chấm công trên Portal HRS

Hình 3.1: Thống kê lượng hành khách vận chuyển tại Việt Nam năm 2020

Hình 3.2: Sơ đồ chức năng nâng cấp HRS phân hệ tiền lương

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Ký hiệu các loại ngày công

Bảng 3.1: Các phân hệ tính năng cần nâng cấp HRS

Bảng 3.2: Mô tả chức năng của phân hệ tiền lương khi nâng cấp HRS

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn về đề tài “*Công nghệ HRS trong quản trị tiền lương tại Công ty Cổ phần Hàng không VietJet*” dưới sự hướng dẫn của TS. Trần Nguyên Chất là công trình nghiên cứu cá nhân của tôi trong thời gian qua. Các số liệu sử dụng phân tích trong luận văn đều có nguồn gốc rõ ràng, đã công bố theo đúng quy định. Kết quả nghiên cứu là do tôi tự tìm hiểu, phân tích một cách khách quan, trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và chưa được công bố dưới bất kỳ hình thức nào. Tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm nếu có sự không trung thực trong thông tin sử dụng trong công trình nghiên cứu này.

TP. Hồ Chí Minh, ngày... tháng... năm.....

Học viên thực hiện

Nguyễn Thị Vân Hà

LỜI CẢM ƠN

Để thực hiện và hoàn thành đề tài luận văn thạc sĩ này, tôi đã nhận được sự giúp đỡ, quan tâm và động viên từ nhiều cơ quan, tổ chức và cá nhân. Luận văn cũng được hoàn thành dựa trên sự tham khảo, đúc kết kinh nghiệm từ các sách báo chuyên ngành, kết quả nghiên cứu liên quan. Đặc biệt là sự giúp đỡ cũng như tạo điều kiện về vật chất và tinh thần từ phía gia đình, bạn bè và các đồng nghiệp.

Trước hết, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến TS. Trần Nguyên Chất, người đã luôn dành nhiều thời gian, công sức để định hướng, lắng nghe ý kiến, nhận xét và đưa ra lời khuyên để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban giám hiệu và toàn thể các thầy cô giáo công tác trong Trường Đại học Ngoại thương cơ sở II tại TP. Hồ Chí Minh đã tận tình truyền đạt những kiến thức quý báu, giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và nghiên cứu.

Tôi cũng gửi lời cảm ơn sâu sắc đến Ban lãnh đạo Công ty cổ Phần hàng không VietJet và quý đồng nghiệp đã hỗ trợ, tạo điều kiện cho tôi trong quá trình công tác, cũng như chia sẻ các thông tin, khảo sát phục vụ luận văn.

Tôi đã cố gắng hết sức để hoàn thành bài luận văn này, nhưng với kiến thức có hạn nên không tránh khỏi những thiếu sót. Mong Quý thầy cô, các chuyên gia và những người quan tâm đến đề tài đưa ra những ý kiến đóng góp, giúp đỡ để đề tài được hoàn thiện hơn.

Một lần nữa tôi xin chân thành cảm ơn!

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Nhân sự là một trong các nguồn lực quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của bất kỳ doanh nghiệp nào. Vì vậy vấn đề nhân sự luôn được quan tâm hàng đầu. Trong đó, quản trị tiền lương là một nội dung rất quan trọng trong quản trị nhân sự nói riêng và trong quản trị doanh nghiệp nói chung. Nó có chức năng thực hiện việc phân bổ chi phí kết nối thành tích của nhân viên với mục tiêu của doanh nghiệp; tạo điều kiện thuận lợi cho toàn thể nhân viên gắn bó, phát triển cùng doanh nghiệp. Bên cạnh đó, nó còn giúp nhà nước quản lý chặt chẽ phần thu ngân sách. Với hệ thống tiền lương tốt sẽ thu hút, duy trì được đội ngũ nhân viên, đảm bảo sự công bằng của tất cả mọi người, nâng cao năng suất và chất lượng lao động, giúp doanh nghiệp thu hút và giữ lại những nhân viên giỏi. Công ty Cổ phần Hàng không VietJet là một trong những hãng hàng không tư nhân lớn tại thị trường Việt Nam. Vốn dĩ ngành hàng không là một ngành đặc thù cao, tính đặc thù xuất phát từ chính sản phẩm của ngành. Hiện nay, số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này là tương đối ít, tuy nhiên, mỗi doanh nghiệp đều có nhiều sự khác biệt về tài chính, cơ cấu nguồn vốn, loại hình sản phẩm, mô hình tổ chức nhân sự và các chế độ đãi ngộ. Đặc thù nhân sự hàng không rất đa dạng, gồm nhiều ngành nghề, từ phi công, tiếp viên, nhân viên phục vụ mặt đất, nhân viên sân đỗ, nhân viên chất hàng đến nhân viên văn phòng (kế toán, kỹ thuật, hành chính, mua sắm, ...).

Với hệ thống tiền lương và tiền công tốt sẽ thu hút, duy trì được đội ngũ nhân viên và đảm bảo đối xử công bằng với tất cả mọi người, có tác dụng nâng cao năng suất và chất lượng lao động, giúp doanh nghiệp thu hút được những nhân viên giỏi. Ngoài ra, các lợi ích mang lại từ quy chế tiền lương tốt còn được biểu hiện:

- Bù đắp và ghi nhận những nỗ lực của nhân viên.
- Kết nối thành tích của nhân viên với mục tiêu doanh nghiệp.
- Tạo điều kiện thuận lợi cho toàn thể nhân viên gắn bó, phát triển cùng doanh nghiệp.
- Là động lực khuyến khích người lao động thi đua, tăng năng suất lao động, nhiệt tình làm việc.

- Tạo cơ sở phát triển bền vững cho doanh nghiệp.

Trong những năm qua, Công ty Cổ phần Hàng không VietJet đã cố gắng hoàn thiện công tác quản trị tiền lương tại đơn vị, góp phần đáng kể vào những thành tích trong sản xuất kinh doanh. Để quản lý một cách tối ưu đối với khối lượng nhân sự khổng lồ, công ty đã lựa chọn áp dụng các giải pháp công nghệ trong việc quản trị tiền lương, thay thế cách quản lý thủ công thông thường. Công nghệ hiện đại sẽ mang đến trải nghiệm tiện lợi cho cả người dùng và người quản trị, đáp ứng được các yêu cầu xử lý lượng thông tin lớn, kịp thời, nhanh chóng.

Xuất phát từ tình hình thực tế trên, thấy rõ được tầm quan trọng của quản trị tiền lương nói chung và tại công ty Cổ phần Hàng không VietJet nói riêng, cũng như nhìn nhận tính linh hoạt, thuận tiện của các giải pháp công nghệ, công tác phân tích và đánh giá **“Công nghệ HRS trong quản trị tiền lương tại Công ty Cổ phần Hàng không VietJet”** là một công việc hết sức cần thiết nhằm đưa ra những giải pháp hữu hiệu đem lại hiệu quả cao trong công tác quản trị.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Trong bối cảnh của thời đại công nghệ 4.0, ngày càng có nhiều tổ chức thay thế quản lý nguồn nhân lực truyền thống bằng cách quản lý nguồn nhân lực điện tử. Với cách quản lý nguồn nhân lực điện tử, các hoạt động chức năng của quản lý nguồn nhân lực truyền thống được tích hợp trên nền tảng công nghệ hiện đại, từ đó góp phần không nhỏ cho việc thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức. Đặc biệt, đối với các vấn đề liên quan đến tiền lương. Bởi vì đây là một trong những hình thức hình thành lợi ích vật chất đối với người lao động, vì vậy, để sử dụng đòn bẩy tiền lương nhằm đảm bảo sản xuất phát triển, duy trì một đội ngũ lao động có trình độ kỹ thuật và nghiệp vụ cao với ý thức kỷ luật vững, đòi hỏi tổ chức tiền lương trong doanh nghiệp phải được đặc biệt coi trọng và phải đi song hành với sự phát triển không ngừng của công nghệ. Với ý nghĩa như vậy, nên các vấn đề liên quan đến ứng dụng những giải pháp công nghệ trong quản trị tiền lương đã được các nhà khoa học nghiên cứu cả dưới góc độ kinh tế và góc độ công nghệ. Đã có nhiều công trình nghiên cứu, nhiều bài viết, nghiên cứu về vấn đề này được công bố như: Đề tài “Công nghệ E-HRM trong quản lý nguồn nhân lực thời đại 4.0” bài viết của TS. Phạm Thị Ngọc Mai trong

Kỷ yếu hội thảo Trường Đại học Tài chính Marketing năm 2019; Bài viết “Giải pháp hoàn thiện chế độ tiền lương cho người lao động khu vực doanh nghiệp” của ThS. Nguyễn Trúc Vân, Viện Nghiên cứu Phát triển TP. Hồ Chí Minh; Kỷ yếu hội thảo “Nâng cao năng lực quản lý kinh tế và quản trị kinh doanh trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0” của Trường Đại học Hải Phòng năm 2017; Đề tài cấp tập đoàn “Nghiên cứu, phát triển hệ thống Quản trị nguồn nhân lực – HRM (Human Resource Management) / Phân hệ HRM trong Hệ thống ERP” của Viện công nghệ thông tin và truyền thông CDIT, năm 2004.

Các công trình trên đây đều đã có các nghiên cứu khái quát về giải pháp công nghệ, về tiền lương và được coi là tài liệu tham khảo có giá trị trong quá trình nghiên cứu đề tài **“Công nghệ HRS trong quản trị tiền lương tại Công ty Cổ phần Hàng không VietJet”**.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Phân tích, đánh giá thực trạng việc ứng dụng công nghệ trong công tác quản trị tiền lương tại Công ty Cổ phần Hàng không VietJet, đưa ra những ưu điểm và nhược điểm. Qua đó đề xuất một số kiến nghị, giải pháp nhằm nâng cao công tác quản trị tiền lương của công ty trong thời gian tới.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Tổng quan tình hình nghiên cứu về tiền lương, quản trị tiền lương, hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị tiền lương. Từ đó rút ra những yếu tố có ảnh hưởng đến công tác quản trị tiền lương của doanh nghiệp. Trong số đó có yếu tố về công nghệ.

Sau đó, tập trung phân tích, đánh giá thực trạng việc ứng dụng các giải pháp công nghệ trong công tác quản trị tiền lương. Qua đó rút ra những ưu điểm, hạn chế, phân tích các nguyên nhân của các hạn chế đó.

Cuối cùng, đề xuất các kiến nghị và giải pháp nâng cao năng lực quản trị tiền lương, phù hợp với nhu cầu của công ty và xu hướng chuyển đổi số trong tổ chức.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Luận văn tập trung nghiên cứu việc ứng dụng công nghệ HRS trong quản trị tiền lương của Công ty Cổ phần hàng không VietJet.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Thời gian nghiên cứu: từ năm 2017 đến năm 2020.
- Không gian nghiên cứu: Công ty Cổ phần Hàng không VietJet.
- Nội dung:
 - o Công tác quản trị tiền lương.
 - o Ứng dụng công nghệ trong hoạt động quản trị tiền lương.

5. Câu hỏi nghiên cứu

- Các giải pháp công nghệ mà VietJet đang sử dụng trong công tác quản trị tiền lương có ưu, nhược điểm gì?
- VietJet nên có những cải tiến như thế nào về việc ứng dụng tiên tiến công nghệ để đáp ứng tốt nhu cầu quản trị tiền lương của Công ty?

6. Phương pháp nghiên cứu

- Lựa chọn cách tiếp cận định tính.
- Phương pháp thu thập dữ liệu, thống kê, phân tích và tổng hợp: từ người quen tại Công ty và từ tài liệu trên hệ thống lưu trữ của công ty, công việc hàng ngày, tham khảo ý kiến của các bộ phận có liên quan.

7. Đóng góp mới và ý nghĩa của nghiên cứu

Nghiên cứu thực tế ứng dụng công nghệ trong quản trị tiền lương của một doanh nghiệp vận tải hàng không, qua đó đưa ra giải pháp cải tiến và rút ra các bài học kinh nghiệm quan trọng trong công tác quản trị tiền lương đối với các hãng hàng không ở Việt Nam. Dự định luận giải chi tiết ý nghĩa nâng cao năng lực quản trị tiền lương của doanh nghiệp hàng không nói chung, mở rộng sang đề xuất chú trọng công tác quản trị đổi mới công nghệ trong doanh nghiệp Việt Nam.

8. Bố cục của luận văn

Luận văn bao gồm ba chương chính như sau:

Chương 1: Những vấn đề lý luận về quản trị tiền lương và xu hướng ứng dụng công nghệ trong quản trị tiền lương

Chương 2: Thực tế ứng dụng công nghệ HRS trong công tác quản trị tiền lương tại Công ty Cổ phần hàng không VietJet

Chương 3: Đề xuất giải pháp cải tiến việc ứng dụng công nghệ HRS trong quản trị tiền lương tại Công ty Cổ phần hàng không VietJet

CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG VÀ XU HƯỚNG ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ TRONG QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG

1.1 Tiền lương

1.1.1 Khái niệm về tiền lương

1.1.1.1 Tiền lương

Trong nền kinh tế thị trường với sự hoạt động sôi nổi của thị trường lao động, sức lao động là hàng hóa, và tiền lương chính là giá cả của sức lao động.

Theo Công ước về bảo vệ tiền lương 1949, “tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp quy Quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo hợp đồng lao động cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc những dịch vụ đã làm hoặc sẽ phải làm”. Tiền lương của người lao động tại một số quốc gia cũng chênh lệch nếu giới tính, chủng tộc của họ khác nhau.

Ở Pháp, sự trả công được hiểu là tiền lương, hoặc lương bổng cơ bản, bình thường hay tối thiểu và mọi thứ lợi ích, phụ khoản khác, được trả trực tiếp hay gián tiếp bằng tiền hay hiện vật mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo việc làm của người lao động.

Ở Đài Loan, tiền lương chỉ cho mọi khoản thù lao mà người công nhân nhận được do làm việc, bất luận là lương bổng, phụ cấp, tiền thưởng hoặc dùng mọi danh nghĩa khác để trả cho họ theo giờ, ngày, tháng, theo sản phẩm

Ở Việt Nam, hiện nay có sự phân biệt các yếu tố trong tổng thu nhập của người lao động từ công việc: Tiền lương (dùng ý chỉ lương cơ bản), phụ cấp và phúc lợi. Theo quan điểm cải cách tiền lương năm 1993, tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua sự thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu về sức lao động trên thị trường quyết định và được trả cho năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc. Tại Điều 90 Bộ Luật Lao động 2019 quy định tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người

lao động để thực hiện công việc theo thỏa thuận, bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác.

Như vậy, có thể hiểu rằng, tiền lương trước hết là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động – đó là quan hệ kinh tế của tiền lương. Do tính chất đặc biệt của loại hàng hóa là sức lao động của con người, thay vì là một món đồ vô tri vô giác mà tiền lương không chỉ thuần túy là vấn đề về kinh tế mà còn là một vấn đề xã hội rất quan trọng, liên quan đến quan hệ xã hội. Ngoài ra, theo các quy định hiện hành của pháp luật Việt Nam cũng như pháp luật nước ngoài về quan hệ lao động, tiền lương còn phản ánh mối quan hệ pháp lý. Cụ thể phân tích ở các góc độ như sau:

- Dưới góc độ kinh tế: Với sự thừa nhận sức lao động là hàng hóa, có thể hiểu tiền lương là sự biểu hiện bằng tiền giá trị sức lao động, là giá cả sức lao động được hình thành thông qua sự thỏa thuận giữa người sử dụng lao động trả cho người lao động. Như vậy, tiền lương về thực chất là tiền trả cho việc thuê mướn sức lao động, là một trong các yếu tố đầu vào của sản xuất, cấu thành nên chi phí sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Tiền lương vừa là chi phí trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp vừa là lợi ích kinh tế, thu nhập của người lao động.
- Dưới góc độ xã hội: Tiền lương là mục đích, là động cơ chủ yếu để người lao động tham gia quan hệ lao động, bên cạnh đó tiền lương là một vấn đề nhạy cảm của quan hệ lao động và sự thống nhất, ổn định bền vững của quan hệ lao động, đảm bảo được cuộc sống ổn định, ấm no của người lao động.
- Dưới góc độ pháp lý: Tiền lương là số tiền tệ mà người sử dụng lao động trả cho người lao động khi họ hoàn thành công việc theo chức năng, nhiệm vụ được pháp luật quy định hoặc hai bên đã thỏa thuận theo hợp đồng lao động trên cơ sở năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc.

Qua phân tích trên có thể thấy trong hoạt động kinh doanh, tiền lương là một phần chi phí cấu thành chi phí sản xuất – kinh doanh. Do đó tiền lương luôn cần được tính toán và quản lý chặt chẽ, đặc biệt đối với các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực đặc thù như hàng không, là doanh nghiệp có chi phí vận hành lớn, đa dạng

nhều ngành nghề và đa số đều là lao động trình độ cao. Đứng ở góc độ người lao động, tiền lương là thu nhập từ quá trình lao động của họ, là phần thu nhập chủ yếu và có ảnh hưởng trực tiếp tới mức sống của đại đa số lao động trong xã hội. Tiền lương cao tạo động lực cho người lao động nâng cao trình độ và khả năng lao động của mình. Chẳng hạn như tại doanh nghiệp vận tải hàng không, việc tính lương phi công và tiếp viên theo giờ bay cũng như việc xếp lịch bay liên quan mật thiết đến trình độ của phi công, tiếp viên chính là động lực để người lao động không ngừng trau dồi kỹ năng cũng như kiến thức hàng ngày, vừa để tăng thu nhập, vừa tăng thêm kinh nghiệm chuyên môn.

Vì vậy tiền lương là lượng tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động sau khi hoàn thành một công việc nhất định hoặc sau một thời gian lao động nhất định.

1.1.1.2 Tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế

Tiền lương danh nghĩa là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động. Theo định nghĩa của Marx thì “tiền lương danh nghĩa là số tiền mà người công nhân nhận được sau khi đã làm việc cho chủ tư bản, hay nói một cách khác thì nó chính là giá trị sức lao động được nhà tư bản tính bằng tiền để trả cho người công nhân”. Có thể thấy tiền lương danh nghĩa không phản ánh rõ mức sống của người lao động. Số tiền này nhiều hay ít phụ thuộc trực tiếp vào khả năng lao động và hiệu quả làm việc của người lao động, vào trình độ kinh nghiệm làm việc ngay trong quá trình lao động.

Còn tiền lương thực tế là “tổng khối lượng và chất lượng của những tư liệu tiêu dùng mà người công nhân mua được bằng tiền lương danh nghĩa”. Hay nói cách khác, đây chính là số lượng các loại hàng hoá và dịch vụ tiêu dùng mà người lao động có thể mua được bằng tiền lương danh nghĩa của họ. Vậy nên, tiền lương thực tế luôn phản ánh chính xác mức sống của người lao động.

Mối quan hệ giữa tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế được thể hiện qua công thức như sau:

$$I_{lnt} = I_{lndn} / I_{gc}$$

Trong đó:

I_{ttt} : tiền lương thực tế;

I_{tdn} : tiền lương danh nghĩa;

I_{gc} : chỉ số giá cả

Như vậy ta có thể thấy là nếu giá cả tăng lên thì tiền lương thực tế sẽ giảm đi, điều này có thể xảy ra ngay khi tiền lương danh nghĩa tăng lên. Tiền lương thực tế không chỉ phụ thuộc vào số lượng tiền danh nghĩa mà còn phụ thuộc vào giá cả các loại hàng hoá tiêu dùng và các loại dịch vụ cần thiết mà họ muốn mua. Đây là một quan hệ rất phức tạp do sự thay đổi của tiền lương danh nghĩa, của giá cả phụ thuộc vào các yếu tố khác nhau. Trong xã hội, tiền lương thực tế là mục đích trực tiếp của người lao động hưởng lương, đó cũng là đối tượng quản lý trực tiếp trong các chính sách về thu nhập, tiền lương và đời sống.

Nếu trong điều kiện thị trường ổn định không có lạm phát thì lương thực tế chính là lương danh nghĩa. Còn nếu theo chiều ngược lại, tiền lương thực tế luôn luôn nhỏ hơn lương danh nghĩa. Vì thế, khi muốn xác định lương thực tế thì phải tính đến tiền lương danh nghĩa, nhưng cũng phải tính đến giá cả vật phẩm tiêu dùng và tiền trả các khoản dịch vụ và thuế.

Tiền lương tối thiểu (hay còn gọi là mức lương tối thiểu) được xem là “cái ngưỡng” cuối cùng để từ đó xây dựng các mức lương khác, tạo thành hệ thống tiền lương thống nhất chung cho cả nước. Mức lương tối thiểu là một yếu tố quan trọng của một chính sách tiền lương. Nó liên hệ chặt chẽ với 3 yếu tố sau:

- Mức tăng trung bình của dân cư một nước
- Chỉ số giá cả sinh hoạt
- Loại lao động và điều kiện lao động

Mức lương tối thiểu đo lường giá cả loại sức lao động thông thường trong điều kiện làm việc bình thường yêu cầu một kỹ năng đơn giản, với một khung giá các tư liệu sinh hoạt hợp lý. Theo Điều 91 của Bộ luật Lao động 2019 và Nghị định số 90/2019/NĐ-CP về mức lương tối thiểu vùng năm 2020 đã ghi mức lương tối thiểu là mức lương thấp nhất được trả cho người lao động làm công việc giản đơn nhất trong điều kiện lao động bình thường nhằm bảo đảm mức sống tối thiểu của người

lao động và gia đình họ, phù hợp với điều kiện phát triển kinh tế - xã hội. Mức lương tối thiểu được xác lập theo vùng, ấn định theo tháng, theo giờ.

1.1.1.3 Tiền lương và lạm phát

Lạm phát làm cho giá cả của hàng hoá tăng lên dẫn đến tiền lương thực tế giảm. Lạm phát cũng có thể do tiền lương tăng gây ra, vì tiền lương tăng làm tăng tổng cầu trong xã hội, do đó kéo giá cả lên. Đồng thời tiền lương cũng làm tăng chi phí sản xuất sản phẩm của doanh nghiệp, làm cho giá thành tăng, đẩy giá cả tăng lên và làm tăng lạm phát. Như vậy tiền lương và lạm phát có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, lạm phát làm cho tiền lương thực tế giảm, mức sống của người lao động giảm do đó đòi hỏi phải tăng tiền lương danh nghĩa. Tiền lương tăng lại gây ra tăng lạm phát. Do đó, việc ổn định và đảm bảo tiền lương không tách rời kiểm soát lạm phát.

1.1.1.4 Yêu cầu của tổ chức tiền lương

Sức lao động là năng lực lao động của con người, là toàn bộ thể lực và trí lực của con người. Sức lao động được thể hiện ở trạng thái tinh thần, tâm lý, nhận thức kỹ năng lao động và phương pháp lao động. Đây cũng là một trong 03 yếu tố của quá trình sản xuất, cũng có thể được xem yếu tố quan trọng nhất và theo quan điểm hiện nay. Và tiền lương chính là giá cả sức lao động.

Do đó để đảm bảo tái sản xuất lao động, nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động, cũng như đảm bảo và thực hiện đúng chức năng và vai trò của tiền lương trong đời sống xã hội, việc trả lương trong doanh nghiệp phải tuân thủ theo các nguyên tắc hay các điều kiện sau:

- Không thấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định cho từng vùng, từng ngành;
- Người lao động làm đêm, làm thêm giờ phải cho nghỉ bù hoặc trả lương làm thêm giờ theo quy định;
- Doanh nghiệp trả lương và các khoản phụ cấp trực tiếp cho từng người lao động một cách trực tiếp, đầy đủ, đúng hạn tại nơi làm việc và bằng tiền mặt hoặc hình thức khác do các bên thỏa thuận;

- Khi doanh nghiệp bố trí lao động tạm thời chuyển sang làm một công việc khác thì tiền lương không được thấp hơn mức lương của công việc trước đó;
- Khi doanh nghiệp phá sản thì tiền lương phải ưu tiên thanh toán cho người lao động trước so với các khoản chi khác.

1.1.1.5 Những nguyên tắc cơ bản của tiền lương

Nguyên tắc cơ bản của tổ chức tiền lương là cơ sở quan trọng nhất để xây dựng được một cơ chế trả lương, quản lý tiền lương và chính sách thu nhập thích hợp. Ở nước ta khi xây dựng một chế độ tiền lương và tổ chức trả lương phải theo các nguyên tắc sau:

- ***Trả lương ngang nhau cho lao động như nhau***

Xuất phát từ nguyên tắc phân phối theo lao động theo nguyên tắc này thì bất kỳ ai dù có khác nhau về tuổi tác, giới tính, trình độ mà có đóng góp sức lao động như nhau thì được trả lương như nhau.

Đối với công việc khác nhau thì cần thiết phải có sự đánh giá đúng mức, phân biệt công bằng, chính xác trong trả lương. Đây là nguyên tắc rất quan trọng vì nó đảm bảo được sự công bằng trong trả lương.

- ***Bảo đảm năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân***

Quy định này là một nguyên tắc quan trọng khi tổ chức tiền lương, vì có như vậy thì mới tạo ra cơ sở để hạ giá thành, giảm giá cả và tăng tích lũy để tái sản xuất mở rộng.

Tiền lương là một bộ phận của thu nhập quốc dân, một phần giá trị mới sáng tạo, tiền lương cũng là hình thức và là công cụ cơ bản thực hiện nguyên tắc này. Điều đó đồng thời có nghĩa rằng khi xét ở tầm vĩ mô, chỉ được phép phân phối và tiêu dùng trong phạm vi thu nhập quốc dân, tốc độ tăng tiền lương không được tăng hơn tốc độ tăng năng suất lao động.

Tiền lương bình quân tăng lên phụ thuộc vào những nhân tố chủ quan do nâng cao năng suất lao động (nâng cao trình độ lành nghề, giảm bớt những tổn thất về thời gian lao động ...). Năng suất lao động tăng không phải chỉ do những nhân tố trên mà còn trực tiếp phụ thuộc vào các nhân tố khách quan khác (áp dụng kỹ thuật mới, sử

dụng hợp lý tài nguyên thiên nhiên...). Như vậy, tốc độ tăng năng suất lao động rõ ràng là có khả năng khách quan lớn hơn tốc độ tăng của tiền lương bình quân.

Trong phạm vi nền kinh tế quốc dân cũng như nội bộ các doanh nghiệp, muốn hạ giá thành sản phẩm và tăng tích lũy thì không còn cách nào khác ngoài việc cần đẩy mạnh tăng năng suất lao động nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân.

- ***Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa những người lao động làm các nghề khác nhau trong nền kinh tế quốc dân***

Do trình độ lành nghề bình quân của người lao động ở các ngành khác nhau nên cần phải được phân biệt trong trả lương, thông qua đó khuyến khích người lao động nâng cao tay nghề, trình độ.

Các doanh nghiệp khác nhau thì có điều kiện lao động khác nhau, dẫn đến năng suất lao động khác nhau, có nghĩa là sẽ tiêu hao hao phí sức lao động khác nhau. Do đó tiền lương phải khác nhau để bù đắp hao phí sức lao động khác nhau đó.

Giữa các vùng khác nhau thì tiền lương khác nhau, do đó các điều kiện khác nhau như khí hậu, điều kiện sinh hoạt... dẫn đến khả năng làm việc sức khỏe con người, chi phí cho cuộc sống khác nhau. Vậy nên để đảm bảo tái sản xuất lao động như nhau thì tiền lương khác nhau và được thực hiện thông qua các loại phụ cấp hay một số loại ưu đãi.

1.1.2 Chức năng và vai trò của tiền lương

1.1.2.1 Chức năng:

Tiền lương là khoản thu nhập chủ yếu của người lao động, là nguồn lợi ích mà người lao động dùng để nuôi sống bản thân và gia đình họ, dùng để duy trì quá trình tái sản xuất tự nhiên và xã hội. Với ý nghĩa như vậy tiền lương thực hiện các chức năng sau:

- Chức năng thước đo giá trị: là giá trị sức lao động vì tiền lương có bản chất là giá cả hàng hoá sức lao động.
- Chức năng kích thích: tiền lương là đòn bẩy kinh tế thu hút người lao động làm việc hăng say, nhiệt tình, thúc đẩy tăng năng suất lao động, khuyến khích nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

- Chức năng tích lũy: đảm bảo cho người lao động không chỉ duy trì cuộc sống mà còn có thể dự phòng cho cuộc sống lâu dài khi họ hết khả năng lao động hoặc gặp rủi ro bất trắc.

1.1.2.2 Vai trò:

Để thoả mãn các nhu cầu về vật chất và tinh thần cho bản thân con người phải tham gia vào quá trình lao động. Thông qua quá trình lao động đó họ sẽ nhận được một khoản tiền công tương đương với sức lao động đã bỏ ra để ổn định cuộc sống. Qua đó nảy sinh những nhu cầu mới và những nhu cầu này sẽ tiếp tục tạo động lực cho người lao động. Vì vậy, tiền công của người lao động là vấn đề đặc biệt quan trọng đối với bản thân người lao động nói riêng và với các nhà quản lý nói chung.

Tiền lương là nguồn sống của người lao động và gia đình họ, là động lực thúc đẩy họ làm việc. Về phía Doanh nghiệp phải trả lương cho người lao động hợp để kích thích họ làm việc tốt hơn.

Khi kết thúc công việc nào đó người lao động cần được nghỉ ngơi, vui chơi, giải trí, ăn uống... thì mới có thể tái sản xuất sức lao động. Việc tái sản xuất sức lao động này phải thông qua tiền lương thì mới đảm bảo cho người lao động làm tốt.

Ngày nay, các nhà quản trị không thể dùng quyền lực để ép buộc người lao động làm việc, mà họ phải làm thế nào để khuyến khích họ làm việc? Cái đó chỉ có thể là tiền lương, tiền thưởng để giúp họ lao động được tốt hơn. Do vậy Nhà nước ta cần phải có một hệ thống tiền lương sao cho phù hợp với người lao động.

Khi thiết bị công nghệ, máy móc kỹ thuật hiện đại, các Doanh nghiệp muốn tăng năng suất lao động, lợi nhuận tăng... thì cần phải có những chính sách nhằm kích thích người lao động cả về vật chất và tinh thần. Cụ thể Doanh nghiệp cần phải có một hệ thống lương bổng hợp lý sao cho người lao động có thể thoả mãn những nhu cầu thiết yếu của mình hiện tại và có một phần nhỏ nhằm đảm bảo cho cuộc sống của họ sau này.

Tổ chức tiền lương trong doanh nghiệp được công bằng và hợp lý sẽ tạo ra hòa khí giữa những người lao động, hình thành khối đại đoàn kết trên dưới một lòng, một ý chí vì sự nghiệp phát triển của Doanh nghiệp và vì lợi ích của bản thân họ. Do vậy

sẽ kích thích họ hăng say làm việc và họ có thể tự hào về mức lương họ đạt được. Ngược lại, tiền lương trong Doanh nghiệp thiếu công bằng và hợp lý thì hiệu quả công việc sẽ không được đảm bảo.

Vì vậy đối với các nhà quản trị, một vấn đề cần được quan tâm hàng đầu là phải tổ chức tốt công tác quản lý tiền lương, thường xuyên theo dõi để có những điều chỉnh cho phù hợp.

1.2 Quản trị tiền lương

1.2.1 Khái niệm về quản trị tiền lương

Quản trị tiền lương được hiểu một cách đơn giản là việc thực hiện một chuỗi các hành động liên quan đến lương thưởng trong một công ty, bao gồm: tính lương, xây dựng hệ thống lương, quyết toán thuế, trích nộp bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế,... Tuy nhiên, trên thực tế, việc quản trị tiền lương không chỉ đơn giản như vậy, mà hơn hết công việc này còn liên quan trực tiếp đến quản lý thông tin của người lao động, đồng thời gián tiếp duy trì mối quan hệ với người lao động, qua đó tạo nền tảng cho việc thực hiện những hành động về điều chỉnh nhân sự trong doanh nghiệp. Có thể khẳng định rằng, quản trị tiền lương hiệu quả cũng là một trong những phương pháp thể hiện tầm nhìn nhân sự của ban lãnh đạo doanh nghiệp.

1.2.2 Ý nghĩa của công tác quản trị tiền lương

Công tác quản trị tiền lương có hiệu quả sẽ được thể hiện qua rất nhiều phương diện, có thể kể đến như: hệ thống tiền lương và tiền công tốt, quy chế thưởng phạt rõ ràng, công minh, thái độ, phản ứng của đội ngũ nhân viên trong công việc, bù đắp và ghi nhận những nỗ lực của nhân viên, kết nối thành tích của nhân viên với doanh nghiệp... Khi việc quản trị tiền lương được thực hiện tốt, doanh nghiệp có thể thu về rất nhiều lợi ích to lớn chẳng hạn như:

- Thu hút được nhiều nhân tài đến làm việc.
- Duy trì đội ngũ nhân viên đang làm việc cho công ty một cách ổn định.
- Đảm bảo đối xử công bằng với tất cả nhân viên.
- Nâng cao năng suất và chất lượng lao động, từ đó mang đến hiệu quả cao cho công việc.

- Tạo điều kiện thuận lợi để toàn thể cán bộ nhân viên gắn bó, phát triển cùng doanh nghiệp.
- Tạo cơ sở bền vững để doanh nghiệp có thể ngày một phát triển hơn, ngày một lớn mạnh hơn.

Bất cứ doanh nghiệp nào cũng cần ý thức rõ ràng tầm quan trọng của công tác quản trị tiền lương đối với sự phát triển của toàn bộ công ty, đồng thời chú ý thảo luận, đề ra những phương pháp để thực hiện việc quản trị tiền lương một cách hiệu quả. Nếu không, điều này sẽ gây ảnh hưởng không tốt đến động lực làm việc của người lao động và trở thành rào cản cho quá trình phát triển của hoạt động sản xuất kinh doanh.

1.2.3 Nội dung của quản trị tiền lương

1.2.3.1 Các nguyên tắc trả lương

Để đảm bảo quyền lợi cho người lao động được hưởng thành quả xứng đáng với công sức bỏ ra, pháp luật Việt Nam có quy định về các nguyên tắc trả lương và thời hạn trả lương. Căn cứ theo Điều 96 Bộ luật lao động năm 2019 quy định về nguyên tắc trả lương như sau: “Người lao động được trả lương trực tiếp, đầy đủ và đúng thời hạn. Trường hợp đặc biệt không thể trả lương đúng thời hạn thì không được chậm quá 01 tháng và người sử dụng lao động phải trả thêm cho người lao động một khoản tiền ít nhất bằng lãi suất huy động tiền gửi do Ngân hàng Nhà nước Việt Nam công bố tại thời điểm trả lương”.

Về nguyên tắc trả lương trực tiếp, đầy đủ và đúng thời hạn được hiểu như sau:

- **Nguyên tắc trả lương trực tiếp:** người trả lương cho người lao động là người sử dụng lao động hoặc người sử dụng lao động phải chịu trách nhiệm chính trong việc trả lương cho người lao động.

- **Nguyên tắc trả lương đầy đủ:** người nhận lương là người lao động theo hợp đồng lao động đã giao kết. Riêng đối với người sử dụng lao động có sử dụng lao động qua người cai thầu hoặc người có vai trò trung gian tương tự, Nhà nước cho phép người sử dụng lao động có thể trả lương thông qua người cai thầu hoặc người có vai trò trung gian tương tự này, tuy nhiên người sử dụng lao động là chủ chính vẫn phải

chịu trách nhiệm về tiền lương và các quyền lợi khác cho người lao động, nhất là trong trường hợp người cai thầu hoặc người có vai trò trung gian tương tự không trả hoặc không trả đầy đủ cho người lao động.

Mức tiền lương trả cho người lao động được quy định trong hợp đồng lao động và các quy định nội bộ của doanh nghiệp (như: quy chế trả lương, quy chế phụ cấp lương...). Ngoài những khoản người lao động phải đóng góp theo quy định của pháp luật như: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, thuế thu nhập cá nhân... còn lại người sử dụng lao động có nghĩa vụ thanh toán đủ cho người lao động khi họ hoàn thành công việc, nghĩa vụ lao động của mình. Người sử dụng lao động chỉ được khấu trừ vào tiền lương của người lao động trong những trường hợp pháp luật quy định và chỉ được khấu trừ không quá 30% tiền lương hàng tháng (so với mức tiền lương sau khi đã khấu trừ tiền đóng bảo hiểm xã hội bắt buộc, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm y tế và thuế thu nhập cá nhân của người lao động).

- **Nguyên tắc trả lương đúng thời hạn:** Thời hạn trả lương tùy vào tính chất công việc và hình thức trả lương mà người sử dụng lao động đã lựa chọn. Người sử dụng lao động phải tôn trọng và trả lương cho người lao động đúng thời hạn mà hai bên đã thỏa thuận trong hợp đồng lao động hoặc theo đúng thời hạn người sử dụng lao động đã quy định phù hợp với quy định của pháp luật. Trường hợp đặc biệt do thiên tai, hỏa hoạn hoặc lý do bất khả kháng khác mà người sử dụng lao động đã tìm ra mọi biện pháp khắc phục nhưng không trả lương đúng thời hạn thì không được trả chậm quá 01 tháng và phải trả thêm cho người lao động do trả chậm tiền lương.

Việc thực hiện đúng kỳ hạn trả lương có ý nghĩa rất quan trọng đối với người lao động, bởi vì nó gắn với kế hoạch chi tiêu tài chính của bản thân và gia đình người lao động và gắn với phương án, kế hoạch sản xuất, kinh doanh thu chi tài chính, việc thực hiện nghĩa vụ thuế của người sử dụng lao động và của người lao động. Nguyên tắc này làm căn cứ cho doanh nghiệp xây dựng tổ chức thực hiện công tác tiền lương công bằng và hợp lý trong doanh nghiệp, nhằm đảm bảo cho công nhân yên tâm trong sản xuất, đặc biệt là trong những điều kiện làm việc khó khăn, môi trường độc hại ...

1.2.3.2 Hình thức trả lương theo sản phẩm

Trả lương theo sản phẩm là hình thức trả lương căn cứ vào số lượng và chất lượng sản phẩm mà người lao động làm ra. Nó phụ thuộc trực tiếp vào số lượng sản phẩm mà người lao động đã sản xuất ra, được người sử dụng lao động chấp nhận và đơn giá tiền lương áp dụng cho loại sản phẩm đó. Nếu làm ra nhiều sản phẩm thì nhận lương cao, tương tự nếu làm ra ít sản phẩm thì chắc chắn lương sẽ thấp hơn. Tiền lương theo sản phẩm cũng được trả theo định kì thời gian, thông thường là theo tháng làm việc của người lao động.

Hình thức trả lương theo sản phẩm bao gồm nhiều loại tùy đối tượng hưởng lương và trường hợp khác nhau. Những hình thức tiêu biểu đang được sử dụng hiện nay ở các doanh nghiệp là: lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân, lương theo sản phẩm tập thể, lương theo sản phẩm gián tiếp, lương theo sản phẩm có thưởng...

Trả lương theo sản phẩm có tác dụng gắn kết người lao động với kết quả công việc. Vì vậy người lao động sẽ tự ý thức được trách nhiệm và quyền lợi của mình từ việc hoàn thành định mức, tăng năng suất lao động.

Bên cạnh đó, có thể sẽ có hiện tượng người lao động chạy theo số lượng sản phẩm để đạt mục đích lương cao hơn là tập trung thời gian để phát huy tài năng, tích lũy kinh nghiệm, đầu tư cho chất lượng sản phẩm. Để khắc phục những nhược điểm này, người sử dụng lao động cần xây dựng định mức lao động một cách thật khoa học; tổ chức, phục vụ tốt nơi làm việc để hạn chế tối đa thời gian ngừng việc; tổ chức tốt việc kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm; làm tốt công tác giáo dục ý thức trách nhiệm của người lao động...

1.2.3.3 Hình thức trả lương theo thời gian

Trả lương theo thời gian là hình thức trả lương căn cứ vào thời gian làm việc của người lao động. Thời gian làm việc của người lao động bao gồm thời gian thực tế làm việc và thời gian được tính là thời gian làm việc theo quy định của pháp luật hoặc theo thỏa thuận của hai bên. Lương theo thời gian bao gồm các loại: lương năm, lương tháng, lương tuần, lương ngày và lương giờ.

Ưu điểm cơ bản của hình thức trả lương theo thời gian là dễ hiểu, dễ tính và dễ thực hiện. Khi doanh nghiệp áp dụng hình thức trả lương này, người lao động không

phải chạy theo số lượng sản phẩm, vì vậy họ có nhiều thời gian hơn để sáng tạo, tích lũy kinh nghiệm, đầu tư cho chất lượng công việc. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, tiền lương mà người lao động nhận được có thể sẽ không liên quan trực tiếp (không tương xứng) đến sự đóng góp lao động của họ trong một khoảng thời gian nhất định.

Từ đó cho thấy tính chính xác và công bằng của hình thức trả lương này có thể chưa thực sự được đảm bảo. Để khắc phục nhược điểm này, về mặt lí thuyết và thực tiễn, doanh nghiệp có thể sử dụng kết hợp giữa việc trả lương và thưởng cho người lao động để khuyến khích sử dụng tối đa sức lao động, nâng cao trách nhiệm với công việc. Vì vậy, việc trả lương theo thời gian có thể thực hiện theo hai cách: trả lương theo thời gian đơn giản (trả lương theo thời gian thực tế làm việc) và trả lương theo thời gian có thưởng (gồm tiền lương theo thời gian đơn giản cộng với tiền thưởng).

Có 4 hình thức trả lương theo thời gian như sau:

▪ **Hình thức trả lương tháng**

- Công thức tính: $ML_{tháng} = ML_{cb, cv} + PC = H_{hsl} * TL_{min} + PC$
- Trong đó:

$ML_{tháng}$: Mức lương tháng; $ML_{cb, cv}$: Mức lương cấp bậc, chức vụ

H_{hsl} : Hệ số lương; TL_{min} : Tiền lương tối thiểu; PC: Các khoản phụ cấp (nếu có)

▪ **Hình thức trả lương ngày**

- Công thức tính:

$$ML_{ngày} = \frac{ML_{tháng} + PC}{N_{cd}}$$

Trong đó: $ML_{ngày}$: Mức lương ngày; N_{cd} : Số ngày chế độ của tháng

PC: Các khoản phụ cấp (nếu có)

▪ **Hình thức mức lương tuần:**

$$ML_{tuần} = \frac{ML_{tháng} * 12 (tháng)}{52 (tuần)}$$

▪ **Hình thức mức lương giờ:**

$$ML_{\text{giờ}} = \frac{ML_{\text{ngày}}}{h_{\text{cđ}}}$$

Trong đó: $ML_{\text{giờ}}$: Mức lương giờ; $h_{\text{cđ}}$: Giờ chế độ trên ngày

1.2.3.4 Tiền thưởng

Tiền thưởng được hiểu là khoản thù lao bổ sung cho tiền lương để trả cho những yếu tố mới phát sinh trong quá trình lao động (tăng năng suất lao động, tiết kiệm nguyên vật liệu, sáng kiến...) chưa tính đến trong mức lương theo chức danh hoặc theo công việc. Có nhiều loại tiền thưởng, nhưng thông thường có những loại tiền thưởng sau:

- Thưởng năng suất chất lượng cao
- Thưởng chất lượng sản phẩm tốt (giảm tỷ lệ sản phẩm hỏng)
- Thưởng sáng kiến
- Thưởng tiết kiệm vật tư
- Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh
- Thưởng tìm được nơi cung ứng, kí kết hợp đồng mới.
- Thưởng đảm bảo ngày công cao.
- Thưởng do hoàn thành nhiệm vụ được giao trước thời hạn
- Thưởng về lòng trung thành và tận tâm với doanh nghiệp
- ...

Có thể nói, tiền thưởng có tác dụng kích thích mạnh mẽ người lao động phấn đấu và sáng tạo trong quá trình lao động, bảo đảm sự công bằng trong lĩnh vực trả lương. Trên thực tế hiện nay, nhiều doanh nghiệp đã sử dụng tiền thưởng như chiến lược để ổn định lực lượng lao động tại chỗ, thu hút người lao động giỏi và phát triển về chất lực lượng lao động trong đơn vị, tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Theo quy định tại Điều 103 Bộ luật Lao động 2019, việc thưởng cho người lao động hay không là quyền của người sử dụng lao động. Căn cứ chung để xác định tiền

thường cho người lao động là kết quả sản xuất kinh doanh hàng năm của người sử dụng lao động và mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Những vấn đề cụ thể như nguyên tắc, các trường hợp, tiêu chuẩn, thời gian, mức, cách thức, nguồn kinh phí thực hiện... thường sẽ được quy định trong quy chế thưởng của doanh nghiệp. Cũng có trường hợp, tiền thưởng của người lao động sẽ được thỏa thuận ghi trong thỏa ước lao động tập thể hoặc hợp đồng lao động của hai bên.

Riêng vấn đề tiền thưởng trong các doanh nghiệp nhà nước phải thực hiện theo quy định của Chính phủ nhằm một mặt bảo toàn và phát triển vốn nhà nước, mặt khác tránh tình trạng lợi dụng để tham nhũng, lãng phí, chi tiêu tài chính không hợp lý.

1.3 Công nghệ HRS

1.3.1 Khái niệm công nghệ HRS

HRS - Human Resource System là hệ thống dùng để quản trị nguồn nhân lực, mang đến những lợi ích trực tiếp cho từng vai trò trong doanh nghiệp: nhà lãnh đạo, nhà quản lý, quản lý nhân sự và nhân viên. Việc sử dụng phần mềm quản lý nhân viên hiện nay đã trở thành xu thế mới bởi những tính năng hữu ích mà nó sở hữu mang tới sự hỗ trợ tốt cho nhà quản lý. Bên cạnh việc hỗ trợ cho các nghiệp vụ thông thường trong việc quản lý nhân sự như chấm công, tính lương, quản lý thông tin nhân viên... HRS còn là công cụ có thể xây dựng hệ thống chức danh, bộ tiêu chuẩn đào tạo, bộ tiêu chuẩn đánh giá, phân tích và hoạch định nguồn lực, quản trị chi phí nhân sự, thực hiện truyền thông nội bộ, tuyển dụng, xây dựng chính sách đãi ngộ giữ chân người tài... cùng nhiều hoạt động khác.

Đối với một doanh nghiệp thì nhân lực ảnh hưởng tới việc cạnh tranh, tạo lợi thế và đem tới khả năng phát triển mạnh mẽ cho doanh nghiệp. Khi có thể quản trị tốt nhân lực sẽ là phương tiện, cũng trở thành mục đích hoạt động giúp tổ chức có thể duy trì được độ ổn định, đồng thời phát triển hơn thêm một tầm cao mới. Có thể khai thác tốt các tính năng mà phần mềm HRS mang tới sẽ giúp việc khai thác nguồn nhân lực của tổ chức được hiệu quả, khoa học hơn.

1.3.2 Các chức năng của công nghệ HRS

- ✓ **Hỗ trợ quản lý hồ sơ nhân viên, công thông tin nhân viên**

Mọi thông tin liên quan tới nhân viên như họ tên, quê quán, năm sinh, mã nhân viên, giới tính, nơi sinh, sổ bảo hiểm, hay trình độ chuyên môn, chức danh trong tổ chức... Mọi thông tin của từng nhân viên của doanh nghiệp đều được quản lý, trong hệ thống hồ sơ đầy đủ, chi tiết. Điều này sẽ giúp ích nhiều trong việc lưu trữ thông tin, quản lý quá trình làm việc, theo dõi để khen thưởng, hay thay đổi lương khi cần thiết... đạt hiệu quả cao.

Ngoài ra HRS còn cho phép xem danh bạ nhân viên của một doanh nghiệp, hỗ trợ tối ưu cho các công việc liên phòng ban cần phối hợp xử lý.

✓ **Quản lý hợp đồng nhân viên**

Trong một tổ chức hoạt động chuyên nghiệp thì từng nhân viên đều cần tiến hành làm hợp đồng lao động đầy đủ, theo đúng quy định pháp luật đã đề ra. Việc quản lý được đầy đủ hợp đồng lao động, của từng nhân viên là điều mà doanh nghiệp cần đảm bảo có thể thực hiện được.

Với phần mềm quản lý nhân viên phù hợp, chất lượng khi được sử dụng thì việc có thể đảm bảo quản lý chi tiết hợp đồng lao động đã ký kết giữa hai bên từ thủ việc, tập việc, chính thức có thời hạn, hay không thời gian... được lưu trữ đầy đủ. Đây là một thông tin quan trọng mà nhà quản lý cần nắm bắt để việc có thể theo dõi tiến hành gia hạn hợp đồng, lưu trữ hồ sơ khi nghỉ việc, hay thực hiện tạm hoãn hợp đồng khi cần...

✓ **Khả năng giúp quản lý đào tạo**

Thông thường việc thực hiện đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên được các doanh nghiệp thực hiện nhằm đáp ứng tốt hơn cho hoạt động của tổ chức. Bởi vì vậy, có thể theo dõi được quá trình đào tạo của từng nhân viên là vô cùng cần thiết. Nó giúp nhà quản lý nhận định chính xác về khả năng từng người lao động, hay việc có kế hoạch đào tạo cho những mục tiêu tiếp theo một cách hợp lý và chuẩn xác nhất.

Đồng thời, thông qua khả năng quản lý đào tạo của phần mềm quản lý nhân viên còn giúp việc theo dõi chi phí mà doanh nghiệp bỏ ra cho công tác này được đầy đủ và chuyên nghiệp nhất; hay việc theo dõi chi phí tạm ứng đào tạo của từng nhân

viên và tất cả các thông tin liên quan một cách chuẩn xác và hợp lý nhất. Điều này giúp ích rất nhiều cho việc đưa ra quyết định trong công tác đào tạo mà doanh nghiệp cần thực hiện.

✓ **Hỗ trợ quản lý phúc lợi nhân viên**

Để có thể đảm bảo cho sự hài lòng của nhân viên đối với công việc, đối với doanh nghiệp thì phúc lợi là không thể thiếu. Những thu nhập ngoài lương như thưởng đột xuất, thưởng lễ tết, hay nộp bảo hiểm xã hội... cần được hỗ trợ đầy đủ. Đây được coi là cách giúp thúc đẩy sự nỗ lực, cố gắng của từng người lao động nhằm đóng góp chung vào thành công của doanh nghiệp.

Quản lý phúc lợi của nhân viên, từng người lao động một cách chi tiết là vấn đề mà nhà quản lý cần đảm bảo. Thông qua đó việc có những thay đổi, điều chỉnh dựa trên phúc lợi đang áp dụng được thực hiện dễ dàng hơn. Những thông tin được lưu trữ và quản lý giúp việc đưa ra những quyết định trong từng thời điểm là chuẩn xác hơn.

✓ **Quản lý chấm công và tính lương**

Chấm công, tính toán lương hàng tháng là vấn đề quan trọng đối với người lao động. Sử dụng phần mềm hỗ trợ phù hợp và chuyên nghiệp sẽ giúp việc quản lý công và lương thưởng của từng người lao động được đảm bảo hiệu quả, chuẩn xác và khách quan nhất. Qua đó việc quản lý dễ dàng, cũng bảo vệ tốt cho quyền lợi của từng nhân viên tốt hơn.

Khi có được sự hỗ trợ của phần mềm quản lý, với những tính năng hữu ích thì việc có thể đơn giản công tác quản trị nhân lực dễ dàng hơn. Đơn giản tới mức tối đa nhưng đảm bảo hiệu quả cao là những gì mà việc thiết kế phần mềm HRS mang tới. Chính xác, phù hợp, minh bạch trong chấm công và tính lương giúp người lao động cảm thấy yên tâm hơn trong mọi việc.

1.3.3 Vai trò của công nghệ HRS trong quản trị tiền lương

Một số tính năng cơ bản của công nghệ HRS trong quản trị tiền lương của doanh nghiệp có thể kể đến là:

- Cập nhật danh sách bảng lương của từng tháng;
- Kết nối các dữ liệu chấm công, ngày nghỉ phép, bảo hiểm xã hội, thuế thu nhập cá nhân, các khoản trích nộp và kết xuất ra bảng lương tổng hợp, phiếu lương cho từng nhân viên;
- Hỗ trợ tính lương làm thêm giờ căn cứ vào bảng tổng hợp chấm công thực tế;
- Hỗ trợ lập bảng thanh toán tiền lương dựa trên bảng lương đã tính được để chuyển trả lương cho nhân viên;
- Theo dõi, xác nhận việc điều chỉnh tăng, điều chỉnh giảm khi có phát sinh;
- Hỗ trợ gửi phiếu lương cho từng nhân viên;

Vấn đề chấm công và tính lương sẽ không còn là nỗi lo đối với người quản lý. Việc sử dụng phần mềm HRS này sẽ giúp tránh được tình trạng chấm công thiếu, chấm công sai cho nhân viên bởi hệ thống sẽ giúp quản lý thời gian làm thêm, quản lý chi tiết từng ca làm việc, làm thêm, nghỉ, nghỉ bù hay việc nghỉ chế độ thai sản của từng nhân viên ở từng phòng ban.

Ngoài ra, HRS có phân hệ xin nghỉ làm, nghỉ phép để mỗi nhân viên khi xin nghỉ có thể cập nhật trên hệ thống để thuận lợi hơn cho việc chấm công, tính lương. Nhờ đó, với HRS, nhà quản lý có thể tiết kiệm thời gian và công sức nhưng vẫn đảm bảo việc chấm công, tính lương nhanh chóng hiệu quả, chính xác nhất.

Đồng thời, hệ thống sẽ thực hiện tính toán lương tự động, nhanh chóng, chính xác, kết hợp với việc đánh giá, bảo hiểm đảm bảo đồng bộ, chế độ thưởng, phạt cho nhân viên đảm bảo chính xác, minh bạch.

Ngày nay, việc ứng dụng công nghệ trong quản trị nguồn nhân sự là một xu thế tất yếu để hội nhập đặc biệt trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0, đặt hiệu suất là yếu tố lên hàng đầu. Thế nên có thể kể đến những ưu điểm của việc ứng dụng công nghệ HRS trong quản trị tiền lương như sau:

- Đảm bảo chính xác dữ liệu từ việc loại bỏ các lỗi sai mà phương pháp thủ công hay mắc phải;
- Tiết kiệm thời gian nhập liệu do sự kế thừa, liên kết thông tin của hệ thống;
- Thiết lập báo cáo nhanh, chính xác;

- Hệ thống báo cáo, phân tích theo nhiều chiều thông tin;
- Giảm khối lượng công việc nhân sự, kế toán;
- Kiểm soát dữ liệu tốt hơn;
- Tạo kho dữ liệu sạch dồi dào.

1.4 Ý nghĩa ứng dụng công nghệ HRS

Các ngành nghề kinh doanh trên toàn cầu đã chứng kiến sự thay đổi rất lớn trong suốt những năm qua. Công nghệ đã làm thay đổi thế giới kinh doanh. Đã có rất nhiều doanh nghiệp thậm chí không thể hoạt động mà không có sự hỗ trợ từ công nghệ. Tác động này được nhìn thấy trong gần như tất cả các lĩnh vực kinh doanh, bao gồm ở lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, nơi mà công nghệ tiếp tục có một tác động đáng kể đến các hoạt động nhân sự. Ngày càng có nhiều chức năng trong bộ phận nhân sự đang được thực hiện bằng cách tin học hóa để nâng cao hiệu quả quản trị. Công nghệ dựa trên nền tảng Website cũng đang được sử dụng rộng rãi đối với hầu hết các nghiệp vụ thông thường trong việc quản lý nhân sự như chấm công, tính lương, quản lý thông tin nhân viên...

Sử dụng phần mềm nhân sự vừa giúp doanh nghiệp quản trị nhân sự, tiền lương một cách hiệu quả vừa giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian, chi phí và nhân lực. Bên cạnh đó, việc ứng dụng phần mềm cũng góp phần nâng cao niềm tin cho người lao động và xây dựng hình ảnh doanh nghiệp chuyên nghiệp.

Quản lý tốt nguồn nhân lực là yêu cầu cơ bản, ảnh hưởng tới chính hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Lúc này, sử dụng phần mềm quản lý HRS trở thành quyết định đúng đắn và hợp lý. Với những lợi ích một phần mềm thích hợp mang lại chắc chắn sẽ hỗ trợ rất nhiều cho hoạt động của tổ chức.

1.5 Sự cần thiết ứng dụng HRS tại Công ty Cổ phần Hàng không VietJet

Công ty Cổ phần Hàng không VietJet được biết đến là một hãng hàng không lớn tại Việt Nam, với đội ngũ cán bộ nhân viên đông đảo và đa dạng nhiều ngành nghề khác nhau. Khi sử dụng HRS thì việc giảm thiểu lượng giấy tờ, sổ sách cần xử lý của người quản lý được hiệu quả, giảm xuống mức tối đa, tiết kiệm chi phí cho văn phòng phẩm. Việc tạo, chỉnh sửa, hay tìm kiếm tài liệu khi tiến hành trực tuyến, thông

qua máy tính, trên phần mềm nhanh chóng, chính xác và tiện lợi hơn bao giờ hết. Vì vậy, việc có thể cải thiện được năng suất làm việc và tiết kiệm chi phí văn phòng phẩm là điều công ty dễ dàng đạt được.

Đối với việc quản lý nhân viên thông qua giấy tờ, sổ sách một cách truyền thống như trước đây, hiển nhiên rằng việc theo dõi được mọi tin tức, mọi thông tin liên quan tới từng nhân viên của công ty sẽ gặp những khó khăn, mất nhiều thời gian cho cả nhân viên lẫn bộ phận nhân sự. Mọi thông tin từ số lượng nhân viên nghỉ phép, hay thời gian nghỉ của từng người, những nhiệm vụ họ đang nhận, dự án đang thực hiện... đều tốn nhiều thời gian khi có nhu cầu tìm kiếm. Thêm nữa, Tuy nhiên, với sự xuất hiện và hỗ trợ của phần mềm HRS thì việc có thể quản trị dễ dàng, tiện lợi hơn rất nhiều. Mọi thông tin có thể tìm kiếm nhanh chóng thông qua bộ lọc hoạt động đơn giản. Lúc này, việc có thể nắm rõ tin tức liên quan đến nhân viên trong công ty sẽ chuẩn xác hơn theo nhu cầu, mục đích của nhà quản lý trong từng thời điểm cụ thể. Công tác quản lý hiệu quả hơn là những gì mà phần mềm HRS có thể mang tới cho VietJet khi lựa chọn áp dụng.

Bên cạnh đó, với khối lượng dữ liệu nhân viên đồ sộ, yếu tố bảo mật đối với doanh nghiệp như VietJet là vô cùng quan trọng và cần được lưu ý nếu muốn hoạt động của doanh nghiệp luôn diễn ra thuận lợi và suôn sẻ, cũng như uy tín của công ty. Việc thực hiện công tác quản trị nhân sự nói chung và quản trị tiền lương nói riêng một cách ngoại tuyến, đồng nghĩa với bảo mật không được quản lý sát sao, rõ ràng và hiệu quả nhất. Điều này vô tình khiến nguy cơ lộ thông tin liên quan tới nhân viên, tới định hướng hoạt động của tổ chức gặp những ảnh hưởng nhất định. Với HRS, khi được sử dụng sẽ đảm bảo tự động xử lý, bảo mật an toàn tuyệt đối. Mỗi nhân viên chỉ có thể xem thông tin của chính mình, hoặc một số thông tin cơ bản của nhân viên trong phòng ban của mình hoặc thông tin có hạn chế của phòng ban khác, hoặc có một số loại tài liệu chỉ xem, tải tại văn phòng công ty khi sử dụng hệ thống mạng nội bộ công ty. Khả năng kiểm soát triệt để đảm bảo giúp bảo mật toàn diện, tránh những sự cố đáng tiếc có khả năng xuất hiện.

Khả năng giúp phục hồi dữ liệu hiệu quả khi có tính năng sao lưu mọi dữ liệu nhanh chóng và kịp thời khi cần. Những dữ liệu được lưu trữ trong máy chủ đám mây

để đề phòng những thảm họa thiên nhiên, hay thậm chí sự cố do con người gây ra cũng không ảnh hưởng tới những thông tin nhân viên của doanh nghiệp. Việc có thể khôi phục dễ dàng đảm bảo công việc không chịu bất kỳ những tác động hay những ảnh hưởng không mong muốn nào.

CHƯƠNG 2: THỰC TẾ ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ HRS TRONG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HÀNG KHÔNG VIETJET

2.1 Tổng quan về Công ty Cổ phần Hàng không VietJet

Các thông tin cơ bản của doanh nghiệp:

- ✓ **Tên tiếng Việt:** CÔNG TY CỔ PHẦN HÀNG KHÔNG VIETJET
- ✓ **Tên viết tắt:** VIETJET., JSC
- ✓ **Tên thương mại:** VIETJETAIR
- ✓ **Mã số doanh nghiệp:** 0102325399 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp.
 - Đăng ký lần đầu: Ngày 23 tháng 07 năm 2007
 - Đăng ký thay đổi lần thứ 28: Ngày 08 tháng 10 năm 2020
- ✓ **Giấy phép kinh doanh vận chuyển hàng không:** số 04/2016/GPKDVCHK cấp ngày 30/12/2016
- ✓ **Trụ sở chính:** 302/3, phố Kim Mã, phường Ngọc Khánh, quận Ba Đình, thành phố Hà Nội, Việt Nam
- ✓ **Trụ sở hoạt động:** Tòa nhà VietJet Plaza, 60A Trường Sơn, phường 2, quận Tân Bình, Tp. Hồ Chí Minh, Việt Nam
- ✓ **Điện thoại:** (84-24) 7108 6668; Fax: (84-24) 3728 1838; Website: www.Vietjetair.com
- ✓ **Vốn điều lệ:** 5.416.113.340.000 đồng (Năm nghìn bốn trăm mười sáu tỷ một trăm mười ba triệu ba trăm bốn mươi nghìn đồng)
- ✓ **Tổng số cổ phần:** 541.611.334 cổ phiếu (Năm trăm bốn mươi một triệu sáu trăm mười một ngàn ba trăm ba mươi bốn cổ phiếu)
- ✓ **Mã cổ phiếu:** VJC

2.1.1 Tóm tắt quá trình hình thành và phát triển

Năm 2007: Công ty Cổ phần Hàng không VietJet (VietJet) được thành lập vào ngày 23/07/2007 với giấy phép kinh doanh số 0103018485 được cấp bởi Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội. VietJet là hãng hàng không tư nhân đầu tiên tại Việt

Nam được cấp giấy phép khai thác và chứng chỉ nhà khai thác cho mạng bay nội địa và quốc tế. Với mục đích mang lại những chuyến bay an toàn với chất lượng dịch vụ tiêu chuẩn quốc tế, VietJet đã đầu tư 4 năm cho công tác chuẩn bị về nguồn lực, hệ thống và tài chính để đảm bảo phát triển doanh nghiệp bền vững, đóng góp vào sự phát triển của ngành hàng không, ngành du lịch cũng như phát triển kinh tế trong khu vực. Kể từ thời điểm thực hiện chuyến bay thương mại đầu tiên, VietJet đã đạt được các dấu mốc quan trọng trong hành trình chinh phục bầu trời và mang lại sự đổi mới cho ngành hàng không Việt Nam.

Năm 2011: Khai trương chuyến bay thương mại đầu tiên từ Thành phố Hồ Chí Minh (SGN) đến Thủ đô Hà Nội (HAN) vào ngày 24/12/2011.

Năm 2012: Slogan mới của VietJet “Bay là thích ngay” được ra mắt. Đồng thời, VietJet đã mở rộng mạng bay nội địa đến 7 điểm đến mới gồm có: Vinh, Đà Nẵng, Nha Trang, Đà Lạt, Phú Quốc, Hải Phòng.

Năm 2013: VietJet Triển khai chương trình For Your Smile dành cho quản lý chất lượng dịch vụ khách hàng. Bên cạnh đó, VietJet đã khai trương đường bay quốc tế đầu tiên từ Thành phố Hồ Chí Minh đến Bangkok (Thái Lan). Ở nội địa, VietJet khai trương mới 4 đường bay nội địa và 2 điểm đến mới gồm Quy Nhơn, Buôn Mê Thuột.

Năm 2014: đánh dấu cột mốc VietJet ký kết mua 100 tàu bay từ Tập đoàn sản xuất tàu bay Airbus. Sau đó là việc tiếp nhận tàu bay đầu tiên trong hợp đồng mua tàu bay Airbus. Trong năm, VietJet đã ra mắt các công ty con: Công ty cổ phần VietJet Cargo, Công ty cổ phần ThaiVietJet. VietJet đạt được bước tiến mạnh mẽ khi khai trương mới 5 đường bay nội địa và 2 điểm đến mới gồm Thanh Hoá, Cần Thơ; khai trương 3 đường bay quốc tế mới tới Singapore, Hàn Quốc, Đài Loan.

Năm 2015: Bên cạnh hoạt động khai thác, VietJet đã chủ trương mở rộng cả lĩnh vực đào tạo thông qua việc khai trương Trung tâm Đào tạo (VTC - VietJet Training Center) về sau phát triển thành Học viện Hàng không VietJet (VIETJETAA – VietJet Aviation Acedemy). Cũng trong năm 2015, VietJet hân hạnh nhận chứng nhận An toàn Khai thác IOSA bởi Hiệp hội Vận tải Hàng không Quốc tế

(IATA). Về mạng lưới bay, VietJet khai trương mới 9 đường bay nội địa và 3 điểm đến mới gồm Đồng Hới, Chu Lai, Pleiku; khai trương mới 2 đường bay quốc tế và 1 điểm đến mới tại Yagoon (Myanmar).

Năm 2016: VietJet ký thoả thuận hợp tác xây dựng Trung tâm huấn luyện hàng không với Airbus; ký kết đặt hàng bổ sung thêm 20 tàu bay thế hệ mới A321 động cơ CEO và NEO với Airbus. Trong năm, VietJet đã chính thức trở thành thành viên Hiệp hội Hàng không Quốc tế (IATA). Về mạng lưới bay, VietJet khai trương mới 9 đường bay nội địa và 2 điểm đến mới tại Cần Thơ và Huế; khai trương mới các đường bay quốc tế đến điểm đến mới tại Trung Quốc, Đài Loan, Hàn Quốc và Malaysia

Năm 2017: VietJet chính thức niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh với mã chứng khoán VIETJETC. Với tiền đề là Trung tâm đào tạo thành lập năm 2015, ở năm 2017 thì VietJet đã khai trương động thổ dự án Học viện Hàng không VietJet. Đồng thời, công ty cũng tham gia Hội nghị cấp cao APEC tại Đà Nẵng. Về mạng lưới bay, VietJet khai trương đường bay mới nâng tổng đường bay nội địa lên 38 đường bay; khai trương mới mạng bay quốc tế tới nhiều điểm đến tại Thái Lan, Trung Quốc, Cambodia, Đài Loan, Hàn Quốc, Myanmar nâng tổng đường bay quốc tế lên 44 đường bay.

Năm 2018: VietJet đã gây ấn tượng trên thị trường nội địa và khu vực qua các giải thưởng quốc tế uy tín và được vinh danh trong những sự kiện nổi bật như: Huân chương Lao động Hạng 3, Xếp hạng 22 trong Top 50 Hãng hàng không tốt nhất thế giới về chỉ số tài chính lành mạnh do Tạp chí AirFinance bình chọn, Top 50 công ty niêm yết tốt nhất Việt Nam, Top 40 thương hiệu giá trị nhất Việt Nam 2018 của Tạp chí Forbes, Top 50 doanh nghiệp nộp thuế lớn nhất Việt Nam, Top 50 công ty kinh doanh hiệu quả nhất Việt Nam, Top 100 nơi làm việc tốt nhất Việt Nam, Giải thưởng Đồng phục Tiếp viên đẹp nhất Châu Á, v.v. VietJet cũng đã có một hành trình phát triển ngoạn mục cùng với thị trường chứng khoán Việt Nam: Cổ phiếu VietJet (mã chứng khoán VIETJETC) được chính thức niêm yết trên Sàn Giao dịch chứng khoán Tp.HCM (HSX) vào tháng 2/2017 và nhanh chóng được đưa vào danh mục VN30 từ 22/1/2018. Giá trị vốn hóa hiện nay của công ty đạt hơn 66.000 tỷ đồng (tương đương gần 3 tỷ USD), thuộc top 10 công ty có giá trị vốn hóa lớn nhất trên thị trường.

Năm 2019: VietJet mở thêm đường bay từ Việt Nam – Nhật Bản. Sau 9 năm khai thác, VietJet chính thức đạt mốc 100 triệu lượt khách trong nước và quốc tế, đạt tổng cộng 139 đường bay bao gồm 44 đường bay nội địa và 95 đường bay quốc tế. Đội tàu bay được nâng lên 78 tàu và tuổi trung bình 2,82 tuổi. Cùng trong năm, công ty cũng đã ký thỏa thuận mua 20 tàu bay thế hệ mới A321XLR với Airbus. Đồng thời trở thành thành viên chính thức của Liên đoàn Kinh tế Nhật Bản – Keidanren. Đến cuối 2019, VietJet vận hành 78 tàu bay, là đội tàu thế hệ mới, hiện đại, trẻ với tuổi trung bình chỉ 2,82 năm, độ tin cậy kỹ thuật đạt 99,64%, thuộc nhóm các hãng hàng không có chỉ số an toàn khai thác dẫn đầu khu vực Châu Á Thái Bình Dương

Ở năm 2020, VietJet đã tự thực hiện các dịch vụ mặt đất tại sân bay Nội Bài (Hà Nội) từ ngày 04/09/2020 thay vì phải đi thuê như trước đây. Bên cạnh đó, công ty còn được tạp chí về vận tải hàng không Payload Asia vinh danh là “Hãng hàng không vận chuyển hàng hoá trong khoang hành lý tốt nhất của năm” và “Hãng hàng không chi phí thấp có hoạt động vận chuyển hàng hoá tốt nhất năm”; được xếp hạng an toàn hàng không ở mức cao nhất thế giới với mức 7 sao bởi AirlineRatings.com, tổ chức uy tín chuyên đánh giá về an toàn và sản phẩm của các hãng hàng không toàn cầu. Đặc biệt dưới sự ảnh hưởng nặng nề của dịch bệnh Covid-19, VietJet tự hào là một trong những Hãng hàng không đảm bảo việc làm ổn định cho hơn 5.000 nhân viên nhưng vẫn đảm bảo hoàn thành các chỉ tiêu được Đại hội đồng cổ đông năm 2020 giao là hoạt động kinh doanh hợp nhất có lãi.

Tính đến thời điểm hiện tại, VietJet đang tập trung hoàn thiện bộ máy tổ chức, tăng cường tiết kiệm, tổ chức làm việc khoa học, tập trung các chương trình bảo dưỡng, làm mới đội tàu bay, củng cố nguồn lực chuẩn bị cho bước nhảy vọt trong tương lai, phát triển phi thường sau đại dịch.

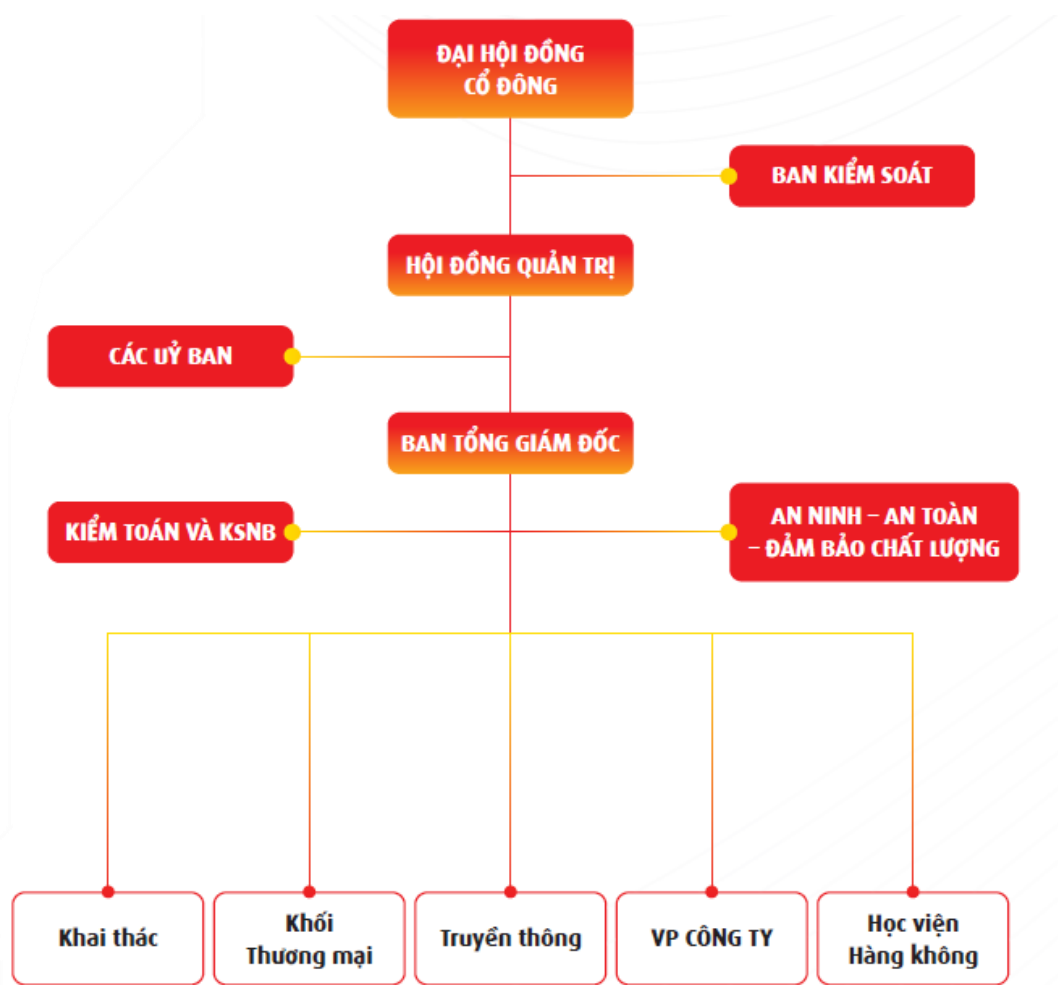
2.1.2 Tầm nhìn và sứ mệnh

2.1.2.1 Tầm nhìn: Trở thành tập đoàn hàng không đa quốc gia, có mạng bay rộng khắp khu vực và thế giới, phát triển không chỉ dịch vụ hàng không mà còn cung cấp hàng tiêu dùng trên nền tảng thương mại điện tử, là thương hiệu được khách hàng yêu thích và tin dùng.

2.1.2.2 Sứ mệnh:

- Khai thác và phát triển mạng đường bay rộng khắp trong nước, khu vực và quốc tế.
- Mang đến sự đột phá trong dịch vụ hàng không.
- Làm cho dịch vụ hàng không trở thành phương tiện di chuyển phổ biến ở Việt Nam và quốc tế.
- Mang lại niềm vui, sự hài lòng cho khách hàng bằng dịch vụ vượt trội, sang trọng và những nụ cười thân thiện.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức của công ty



Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức của công ty

Công ty được tổ chức và hoạt động theo mô hình: Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát và Tổng Giám đốc/ Giám đốc điều hành và Ban điều hành bao gồm các Phó Tổng Giám Đốc và Kế Toán trưởng. Ba người đại diện theo pháp luật gồm: Chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc và Giám đốc điều hành

2.1.4 Những đặc điểm về sản xuất và kinh doanh của công ty

Mô hình kinh doanh của VietJet dựa trên mô hình hàng không chi phí thấp với những yếu tố đặc trưng như chặng bay đơn điểm, tập trung khai thác các đường bay ngắn với tần suất chuyến bay cao, tập trung kiểm soát chi phí, kênh phân phối chính dựa trên nền tảng web. Liên tục đổi mới sáng tạo để tạo sự khác biệt trong chất lượng sản phẩm và dịch vụ cung cấp cho khách hàng, VietJet đã thành công trong việc xây dựng mô hình hãng hàng không thế hệ mới: chi phí thấp nhưng có chất lượng dịch vụ vượt trội đáp ứng theo nền tảng công nghiệp 4.0 và phục vụ nhu cầu đa dạng của các đối tượng khách hàng khác nhau.

Hoạt động chính của VietJet là cung cấp dịch vụ vận tải hành khách. VietJet luôn là người tiên phong khai phá những đường bay mới trong nước và quốc tế, mạng đường bay rộng khắp đến các khu vực Đông Nam Á, Đông Bắc Á. Mạng dịch vụ hàng không có tốc độ tăng trưởng hàng năm mạnh mẽ và là mãng dịch vụ cốt lõi theo định hướng xuyên suốt của hãng từ những ngày đầu thành lập đến nay.

Bằng những tiện ích vượt trội của dịch vụ hàng không, VietJet khai phá thành công phân khúc khách hàng hoàn toàn mới - nhóm khách hàng đang sử dụng dịch vụ của các phương tiện vận tải khác (xe lửa, ô tô...). 30% hành khách sử dụng dịch vụ của VietJet là những người lần đầu tiên đi máy bay.

Về kênh phân phối, hệ thống phân phối của VietJet phủ rộng trong và ngoài nước bao gồm đại lý và tổng đại lý trong nước và nước ngoài. Các kênh online (trang web, ứng dụng trên điện thoại di động...) là kênh phân phối có tốc độ tăng trưởng cao nhất đồng thời chiếm tỉ trọng doanh thu lớn nhất trong các kênh bán của VietJet. Ngày 01/01/2021, công ty đã cho ra mắt phát hành website và ứng dụng phiên bản mới, cải thiện tính năng và giao diện, hỗ trợ tối ưu thao tác đặt vé của khách hàng.

Về cơ cấu chi phí, VietJet là hãng hàng không chi phí thấp, do đó việc kiểm soát chi phí luôn là mục tiêu quản trị hàng đầu để có thể tạo nên lợi thế cạnh tranh vượt trội so với các đối thủ khác trong ngành. Các loại chi phí chiếm tỉ trọng lớn trong cơ cấu chi phí của hãng bao gồm nhiên liệu, chi phí thuê tàu bay, chi phí khai thác bay, chi phí phục vụ mặt đất, chi phí bảo dưỡng và kỹ thuật... Chỉ số chi phí trên ghế

km (CASK) của VietJet hiện nay đang ở mức tốt, hoàn toàn có khả năng cạnh tranh với các hãng hàng không tên tuổi trong khu vực và trên thế giới.

Nguồn doanh thu chính của VietJet chủ yếu đến từ hoạt động vận chuyển hành khách, cho thuê chuyến và thuê ướn, vận chuyển hàng hóa và các hoạt động phụ trợ. Trong đó, doanh thu từ các hoạt động phụ trợ như cung cấp dịch vụ hành lý, dịch vụ ưu tiên chọn chỗ ngồi, cung cấp suất ăn nóng và hàng hóa miễn thuế, quảng cáo trên tàu bay... vốn có tỉ suất lợi nhuận rất tốt được định hướng là một trong những nguồn thu quan trọng của hãng trong các giai đoạn tiếp theo. Hãng còn có chiến lược đa dạng hóa các dịch vụ cung cấp cho hành khách trên chuyến bay nhằm tăng doanh thu phụ trợ trên mỗi hành khách và tăng tỉ trọng doanh thu phụ trợ trong tổng doanh thu hàng năm.

2.1.4.1 Đặc điểm về sản phẩm, dịch vụ

VietJet đã xây dựng chuỗi cung ứng dịch vụ hàng không khép kín và có liên kết chặt chẽ từ hoạt động thượng nguồn đến hoạt động cốt lõi và hoạt động hạ nguồn và không ngừng đầu tư cả về chất và lượng với mong muốn hướng đến việc tạo ra những giá trị mới cho hành khách: những trải nghiệm độc đáo cho hành khách lần đầu di chuyển bằng đường hàng không, sự linh hoạt, tiện nghi hướng đến các bạn trẻ năng động, say mê khám phá, và những sản phẩm, dịch vụ cao cấp phục vụ đối tượng khách hàng doanh nhân. Bên cạnh sản phẩm chính là vé máy bay, dịch vụ chính là dịch vụ vận tải hàng không, thì VietJet còn có đa dạng các sản phẩm, dịch vụ khác, có thể kể đến như:

- Dịch vụ vận chuyển hàng không: Vận chuyển hành khách chiếm trên 80% doanh thu Công ty mẹ, cho thuê chuyến và thuê ướn, vận chuyển hàng hóa và các hoạt động phụ trợ.

- Dịch vụ vận tải hàng hóa hàng không: Trong năm 2020, Vietjet xin giấy phép chuyển đổi cấu hình một số tàu bay thành vận tải hàng hóa, áp dụng phương thức khai thác mới để tăng cường năng lực vận tải hàng hoá cho đội bay.

- Dịch vụ phòng chờ: VietJet có hệ thống các phòng chờ hiện đại và sang trọng tại các sân bay phục vụ hành khách thương gia (Skyboss). Hành khách có thể thư

giãn giải trí, trao đổi công việc, gặp gỡ đối tác trong không gian riêng biệt và đầy đủ các dịch vụ tiện ích như: màn hình riêng cung cấp thông tin các chuyến bay, buffet phong phú và quầy bar nhiều loại rượu đặc sắc, ấn phẩm báo/ tạp chí đa dạng, truy cập internet / wifi miễn phí và các tiện nghi khác phục vụ cho công việc và nhu cầu giải trí.

- Các dịch vụ cộng thêm: Dịch vụ chọn chỗ ngồi trên máy bay, dịch vụ đặt mua trước thức ăn, vận chuyển hành lý, mua các sản phẩm miễn thuế, bảo hiểm du lịch, Web Check-in, Kiosk Check-in.

- Dịch vụ ẩm thực phong phú trên chuyến bay: sự đa dạng trong ẩm thực trên các chuyến bay với thực đơn thay đổi theo mùa gồm 9 món ăn nóng, món ăn liền, snack phong phú và hơn 20 loại nước uống nóng và lạnh theo phong cách Châu Âu và Châu Á được chuẩn bị bởi các đầu bếp tại các nhà hàng 5 sao. Ngoài ra, VietJet còn phục vụ món chay và chế độ ăn kiêng theo yêu cầu riêng của hành khách.

- Hoạt động giải trí trên máy bay: triển khai một số hoạt động giải trí, giao lưu cùng hàng khách trên tàu bay như Vũ điệu Carnival, vũ điệu Gangnamstyle, đám cưới trên máy bay... với sự tham gia của các ca sĩ, nghệ sĩ nổi tiếng. Ngoài ra, vào các dịp lễ tết, VietJet còn triển khai các chương trình tặng quà như lì xì đầu năm, quà giáng sinh, quà dành cho phụ nữ, trẻ em, vé máy bay miễn phí... cho khách hàng.

- Thương mại tàu bay: thương lượng và đặt mua số lượng lớn tàu bay mới với Nhà sản xuất máy bay là Airbus và Boeing.

- Dịch vụ mặt đất: Từ ngày 04/09/2020, VietJet tự thực hiện các dịch vụ mặt đất tại sân bay Nội Bài (Hà Nội) giúp hãng đảm bảo an toàn và nâng cao chất lượng phục vụ hành khách và tăng khả năng chủ động trong mùa cao điểm.

- Đào tạo hàng không: Tháng 11-2018, Học viện hàng không VietJet (VJAA) do VietJet và tập đoàn hàng không Airbus phối hợp xây dựng và vận hành là trung tâm đào tạo nguồn nhân lực chủ yếu cho Vietjet và các đối tác trong và ngoài nước.

2.1.4.2 Đặc điểm về lao động

Tính đến hiện tại, nguồn lao động của VietJet đã phát triển về số lượng và chất lượng, cơ bản đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh. Song song với việc đổi mới đội

bay và trang thiết bị kỹ thuật hàng không, VietJet đã nhanh chóng trẻ hóa và nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho lực lượng lao động, đặc biệt là các lao động đặc thù như người lái, tiếp viên, kỹ sư và thợ kỹ thuật máy bay được chú trọng phát triển, từng bước giảm số lao động phải thuê nước ngoài, đặc biệt là phi công.

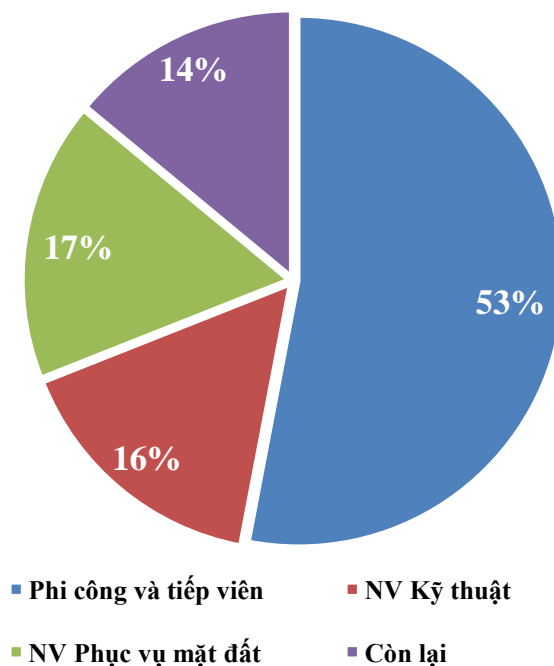
Nhằm xây dựng nguồn nhân lực đáp ứng nhiệm vụ chiến lược và đón đầu cơ hội, VietJet đã chủ động hoạch định nhân sự các cấp thông qua tuyển dụng, đào tạo bồi dưỡng, xây dựng chính sách và chế độ đãi ngộ, nâng cao đời sống tinh thần vật chất cho toàn thể cán bộ nhân viên nhằm tạo một môi trường làm việc lành mạnh và chuyên nghiệp cho người lao động, thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao trong và ngoài nước. VietJet cũng tích cực triển khai các chương trình đào tạo chuyên nghiệp và các chương trình thực tế trau dồi kinh nghiệm quản lý đồng thời xây dựng mối quan hệ đối tác với các trường đại học chất lượng cao như Đại học Bách Khoa Tp. HCM, Đại học Bách Khoa Hà Nội, Học viện Hàng không Việt Nam nhằm chủ động tuyển dụng nguồn nhân sự đã tốt nghiệp từ các trường đại học này.

2.1.5 Tổng quan tình hình nhân sự của công ty từ năm 2018 đến năm 2020

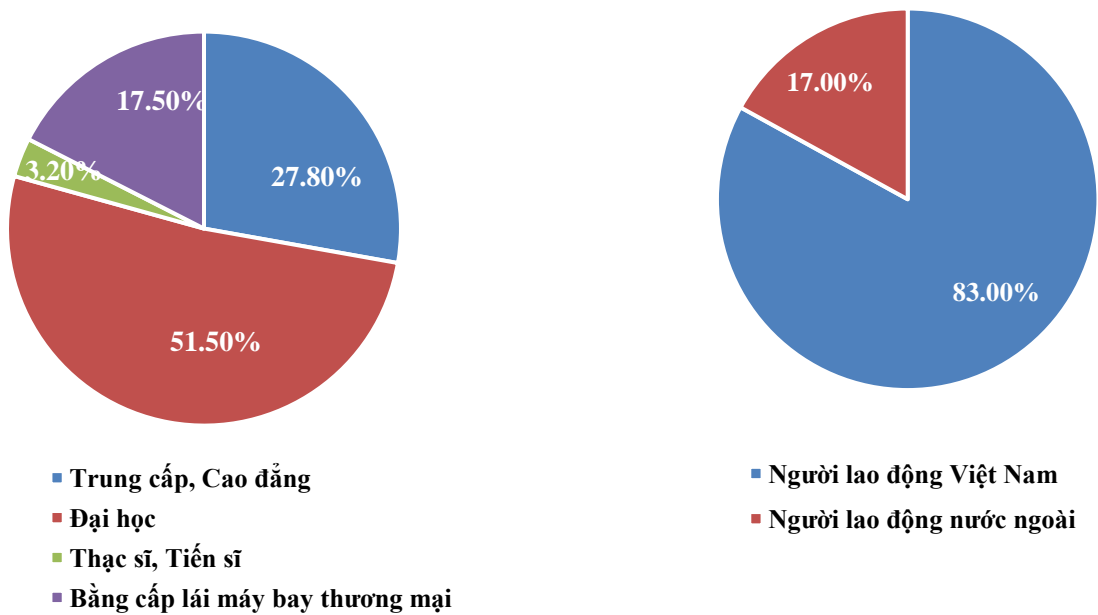
VietJet luôn chú trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực, trong đó con người là nhân tố then chốt đồng hành cùng sự phát triển và vững mạnh của Công ty. Bằng chính sách đãi ngộ phù hợp và không ngừng được cải thiện, VietJet đã và đang tạo một môi trường làm việc tốt, lành mạnh và chuyên nghiệp cho người lao động cũng như ngày càng thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao trong và ngoài nước. Nhân viên của VietJet ngoài việc được đảm bảo chế độ phúc lợi cơ bản như bảo hiểm, ngày nghỉ Lễ Tết và phép năm phù hợp, tăng lương theo định kỳ, xét thưởng KPI theo 6 tháng một lần... còn được hưởng các chính sách thể hiện sự quan tâm của công ty đến người lao động như chính sách vé máy bay miễn phí cho nhân viên và người thân (chương trình SFC), các hoạt động kết nối và xây dựng đội nhóm. Bằng chính sách đãi ngộ phù hợp này và tinh thần không ngừng được cải thiện, VietJet không chỉ giúp người lao động yên tâm công tác, cống hiến mà còn thu hút được nguồn nhân sự chất lượng cao từ thị trường trong nước và quốc tế. Nhân viên của VietJet ngoài việc được đảm bảo chế độ phúc lợi cơ bản còn được hưởng các chính sách thể hiện sự

quan tâm đến người lao động như bảo hiểm sức khỏe, chính sách vé máy bay miễn phí cho nhân viên và người thân của nhân viên. Trong năm 2017, VietJet đã triển khai chương trình bán cổ phần giá ưu đãi cho nhân viên được chọn và chương trình này đã phát huy hiệu quả rất lớn trong việc thu hút và giữ nhân tài cho công ty. Trong vòng 5 năm liên tiếp Công ty luôn thuộc Top 100 nơi làm việc tốt nhất Việt Nam do Anphabe và Công ty Nghiên cứu thị trường Intage bình chọn, đồng thời đạt được danh hiệu Nơi làm việc tốt nhất châu Á 2019 - HR Asia Awards.

Trong năm 2020 trong khi nhiều hãng hàng không trên thế giới đồng loạt cắt giảm nhân viên hàng loạt để duy trì hoạt động kinh doanh khi đại dịch Covid-19 đang diễn ra thì Vietjet tận dụng cơ hội để tuyển chọn nhân sự có chất lượng từ thị trường lao động trong nước và quốc tế. Số lượng nhân sự tăng thêm 384 nhân viên, tương ứng tăng 8% so với cùng thời điểm năm 2019. Tại thời điểm 31/12/2020, tổng số nhân sự của riêng VietJet là 5,468 nhân viên. Ban điều hành đã quyết định nhanh biện pháp giảm chi phí hoạt động mà không sa thải nhân viên. Giải pháp tạm thời áp dụng là cơ cấu lương theo thực tế khối lượng công việc và giờ khai thác hoạt động. Kết quả chi phí tiền lương bình quân năm 2020 giảm 50% so với mức của năm 2019, người lao động bậc thấp nhất vẫn đảm bảo mức lương tối thiểu 10 triệu đồng/tháng.



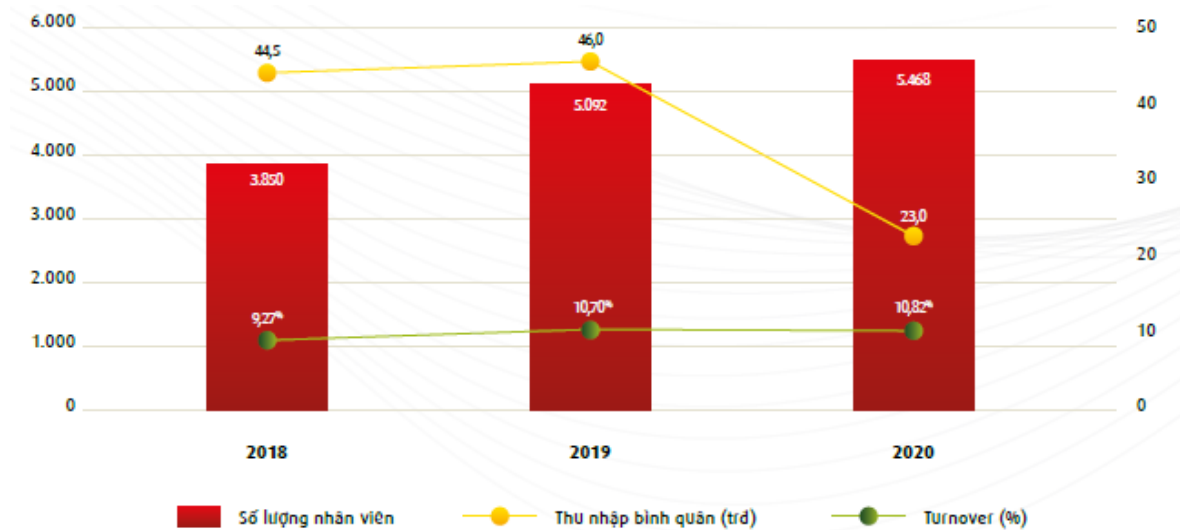
Hình 2.5: Phân loại nhân viên theo nghề nghiệp và vị trí công việc



Hình 2.6: Phân loại trình độ học vấn và lao động nước ngoài tại VietJet

Tỷ lệ lao động nước ngoài ở thời điểm 31/12/2020 là 939 người, chiếm gần 17% tổng số nhân sự tại VietJet. Trong đó đa phần là đội ngũ phi công, tiếp viên và các chuyên gia nhiều kinh nghiệm trong các lĩnh vực, cùng tham gia làm việc, hợp tác và học hỏi trong môi trường VietJet, tạo nên tính đa dạng về quốc tịch, văn hóa, đồng thời cũng là nguồn nhân lực được chú trọng phát triển nhằm chia sẻ và phát triển kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm, góp phần tích cực đến sự phát triển nhanh và bền vững của hãng.

Về các chính sách lương thưởng thu nhập tại VietJet để đảm bảo đãi ngộ tương xứng cho người lao động theo mặt bằng quốc tế, và mong muốn tăng cường hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực, VietJet đang xây dựng và hoàn thiện cơ chế, chính sách đãi ngộ, đánh giá và khen thưởng người lao động bao gồm: chính sách và hệ thống lương để đảm bảo tính cạnh tranh trên thị trường lao động, hệ thống đánh giá theo năng lực nhân viên, minh bạch và hiệu quả nên hầu hết các nhân sự đều cố gắng và lạc quan vào tương lai của VietJet, kết quả 89% nhân viên mong muốn gắn bó lâu dài với VietJet. Trong năm 2020 tỉ lệ nghỉ việc của nhân viên chỉ là 10,82% tăng 0,12% so với tỷ lệ của năm 2019, một con số tăng tuy nhiên là không đáng kể.



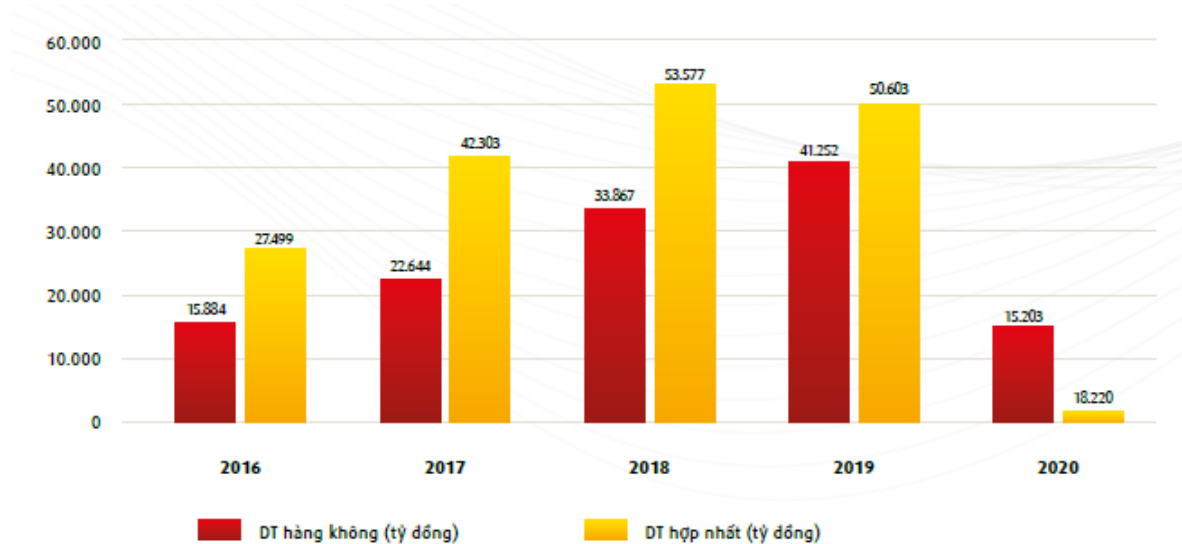
Hình 2.7: Thu nhập bình quân và tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên VietJet trên tổng số lượng nhân viên từ năm 2018 đến 2020

Có thể thấy đi cùng với việc gia tăng số lượng nhân viên qua từng năm thì thu nhập bình quân của nhân viên tại VietJet tăng đều qua các năm. Việc thu nhập bình quân của người lao động cũng được cải thiện theo từng năm sẽ tạo điều kiện cho người lao động yên tâm công tác, tăng sự gắn bó với công ty và cống hiến cho sự phát triển chung của VietJet.

2.1.6 Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty qua các năm

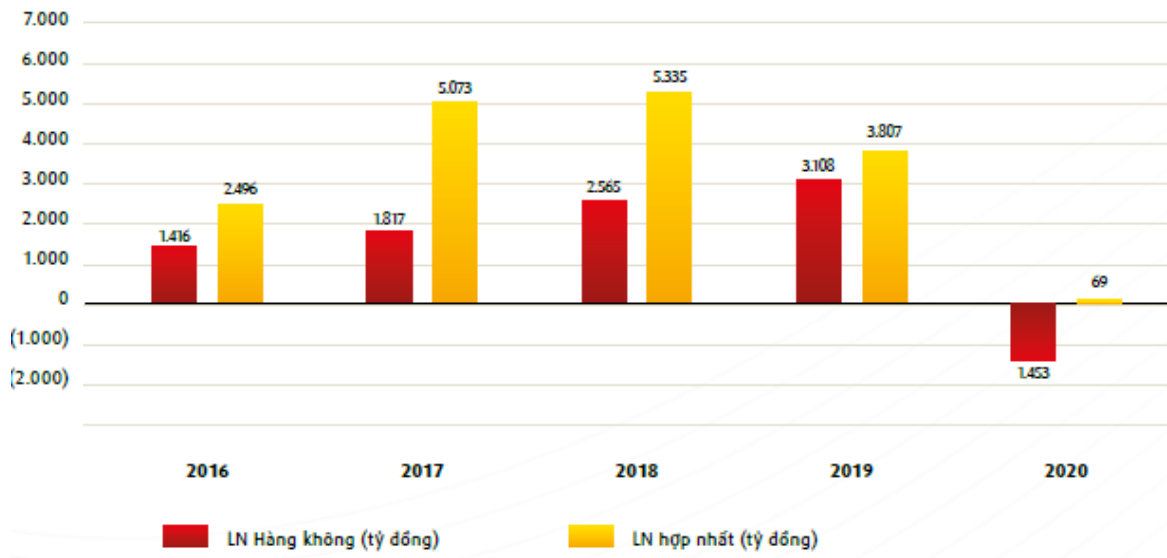
Trong năm 2020, VietJet đã khai thác 78 nghìn chuyến bay với 140 nghìn giờ khai thác an toàn. Với việc triệt để áp dụng các quy định về an toàn phòng chống dịch của WHO và các nhà chức trách, trong năm 2020, toàn bộ nhân viên và hành khách của VietJet luôn được đảm bảo được an toàn. Bên cạnh đó, VietJet ghi nhận những kết quả khai thác tích cực như hệ số sử dụng ghế đạt trên 80%, tỉ lệ đúng giờ đạt trên 88% - tỉ lệ cao trên thế giới. VietJet là hãng hàng không có độ tin cậy kỹ thuật đạt 99,64%, xếp hạng 7/7 sao về an toàn, được Airlineratings bình chọn là hãng hàng không chi phí thấp an toàn nhất thế giới năm 2020. Trong năm, VietJet đã khôi phục và mở mới mạng bay nội địa với hơn 48 đường bay. Với sự hỗ trợ của Chính phủ về việc giảm 30% thuế môi trường cho nhiên liệu bay, giãn thuế, giảm 50% chi phí hạ cất cánh, phục vụ mặt đất và điều hành bay..., cùng với kế hoạch hỗ trợ về mặt tài chính của Chính phủ cho các hãng hàng không, bên cạnh khả năng quản lý chi phí,

khai thác, vận hành tốt và sự dẫn đầu đổi mới sáng tạo trong ngành hàng không, VietJet được đánh giá có nội lực mạnh mẽ để sẵn sàng tăng trưởng trở lại trong năm 2021, mang tới cơ hội bay với chi phí tiết kiệm, linh hoạt, cung cấp đa dạng dịch vụ, đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của khách hàng và tăng doanh thu cho hãng hàng không.



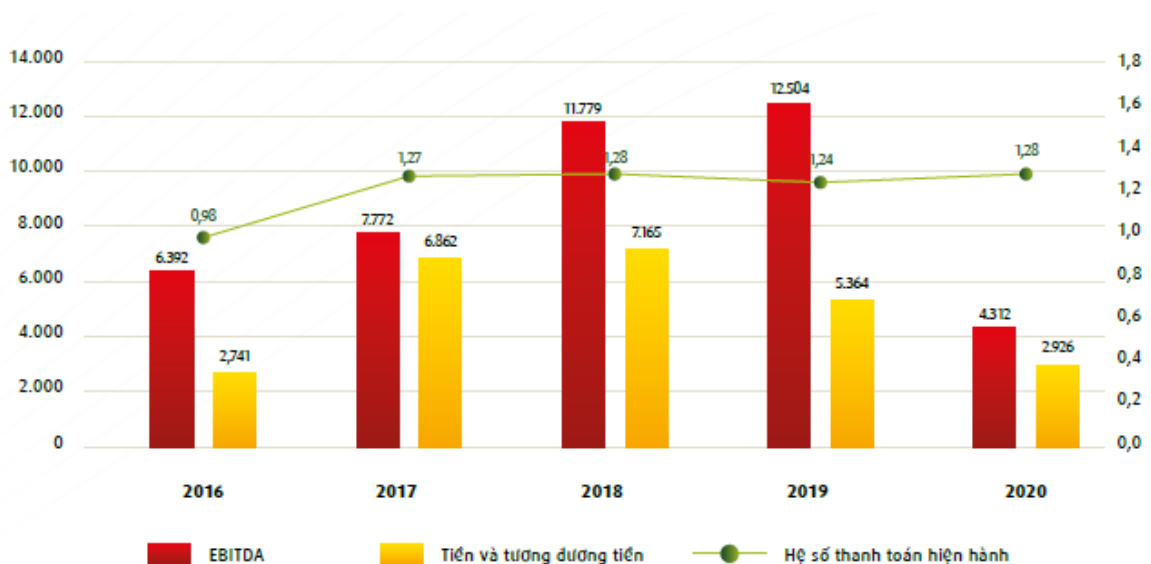
Hình 2.2: Doanh thu dịch vụ vận tải hàng không của VietJet năm 2020

Năm 2020, thị trường ghi nhận những biến động lớn khi dịch Covid bùng phát và diễn biến phức tạp trong suốt năm. Thị trường quốc tế chỉ khai thác được một số chuyến bay giải cứu và tiếp tục siết chặt khi xuất hiện ca nhiễm cộng đồng lần thứ 3 vào tháng 12/2020. Nhu cầu xuống thấp trong khi tải dư thừa khiến cho các hãng hàng không buộc phải giảm lượng ghế cung ứng, số chuyến bay và tần suất trên diện rộng nhằm tăng cường hiệu quả hệ số sử dụng ghế và doanh thu. Vậy nên, doanh thu hàng không và doanh thu hợp nhất của VietJet năm 2020 so với năm 2019 lần lượt giảm 63% và 64%.



Hình 2.3: Lợi nhuận sau thuế và lợi nhuận hợp nhất của VietJet năm 2020

Lợi nhuận sau thuế của Công ty mẹ lỗ 1,453 tỷ đồng, nhưng nhờ các hoạt động tài chính từ tái cấu trúc danh mục đầu tư đã giúp cho VietJet có lợi nhuận hợp nhất sau thuế là 69 tỷ đồng. Đây là một chỉ số rất quan trọng trong bối cảnh các hãng hàng không khác bị lỗ hoạt động rất lớn buộc phải tái cơ cấu Công ty hoặc nhận trợ giúp của Chính phủ mới duy trì được hoạt động liên tục. Ngoài ra chỉ tiêu này giúp cho VietJet chủ động trong việc huy động vốn trên thị trường tín dụng và thị trường vốn.



Hình 2.4: Lợi nhuận hoạt động kinh doanh vận tải hàng không và lợi nhuận trước thuế vận tải hàng không của VietJet năm 2020

Việc duy trì hoạt động thị trường nội địa là một điểm sáng của ngành hàng không Việt Nam. Trong điều kiện hoạt động kinh doanh bị thu hẹp VietJet đã nỗ lực và thành công trong việc tạo ra doanh thu và lượng tiền mặt để tài trợ hoạt động kinh doanh ở mức độ tối ưu nhất mà không sa thải nhân viên để chờ cơ hội phát triển trong năm 2021. Bên cạnh đó hệ số thanh toán năm 2020 là 1,28 lần vẫn duy trì ở mức tốt so với các năm trước. Đây là một chỉ tiêu rất quan trọng đối với các hãng hàng không trong giai đoạn khủng hoảng do đại dịch Covid-19.

2.1.7 VietJet vượt qua giai đoạn dịch Covid-19

Từ khi dịch Covid-19 xuất hiện đến nay, chủ động trước các kế hoạch ứng phó dịch bệnh, VietJet đã triển khai hàng loạt các giải pháp quyết liệt như mở rộng dịch vụ kinh doanh vận chuyển hàng hóa, phát triển các sản phẩm dịch vụ SkyBoss, dịch vụ phụ trợ (ancillary), thẻ bay Power Pass, ... Ngoài ra, công ty bắt đầu tự phục vụ mặt đất tại cảng hàng không Nội Bài, các hoạt động phục vụ mặt đất vốn lâu nay là độc quyền của các công ty dịch vụ tại các cảng hàng không. Việc tự phục vụ này sẽ giúp VietJet chủ động trong các hoạt động khai thác, nâng cao chất lượng dịch vụ, đặc biệt góp phần giảm chi, tăng chi phí phụ trợ tại sân bay cũng như nâng cao được chất lượng dịch vụ phục vụ khách hàng. Đặc biệt, VietJet đã triển khai nhiều giải pháp nhằm gia tăng nguồn doanh thu và tối ưu hoạt động. VietJet chính thức phát triển dịch vụ vận chuyển hàng hóa (cargo) từ tháng 4/2020, là hãng hàng không đầu tiên được phê chuẩn triển khai khai thác vận chuyển hàng hóa trên khoang hành khách (CIPC). Đồng thời, hãng tăng cường dịch vụ thuê chuyến, mở rộng dịch vụ tự phục vụ mặt đất tại Cảng Hàng không Quốc tế Nội Bài để tối ưu chi phí vận hành.

Tại VietJet, rất sớm từ những ngày đầu khi dịch bệnh bùng phát, lãnh đạo công ty đã khẩn trương và tập trung trong việc đưa ra các quyết sách về tất cả các mảng hoạt động, và trong đó, quan trọng nhất là nhân sự. Công tác truyền thông được làm tốt đã giúp cho tất cả nhân viên, từ văn phòng công ty đến các phòng vé, đến các đầu sân bay, từ trong tới ngoài nước hiểu rõ tình hình của công ty, các chính sách mới để bảo đảm an toàn, giúp họ yên tâm làm việc. Ngoài ra, chính sách nhân sự, lương - phúc lợi, chế độ hỗ trợ cho người lao động VietJet trong giai đoạn này đều được bảo đảm và cập nhật để phù hợp với thực tế như quy định làm việc, cách ly tại nhà hay

giãn cách xã hội. Tất cả nhằm hướng tới việc duy trì tinh thần tích cực, tin tưởng của nhân viên cùng công ty vượt qua khó khăn, duy trì hoạt động kinh doanh, bảo đảm cung ứng sản phẩm dịch vụ cho thị trường. Khi hàng loạt các công ty phải thực hiện các biện pháp cắt giảm nhân sự và chuyển đổi mô hình làm việc để thích ứng, ổn định kinh doanh trong khi vẫn phải bảo đảm sự an toàn sức khỏe của người lao động, thì VietJet tự hào là công ty không sa thải bất kỳ nhân viên nào trong giai đoạn ảnh hưởng nặng nề của dịch bệnh Covid-19.

VietJet đã sớm thành lập Ủy ban phòng chống đại dịch Covid-19 với thành viên là các bác sĩ, các chuyên gia chống dịch. Ngoài việc trang bị khẩu trang, đồ bảo hộ, trang thiết bị chống dịch cho nhân viên tuyến đầu như phi công, tiếp viên, nhân viên mặt đất, kỹ thuật, sân bay, ... hãng còn nhanh chóng hoàn thành lắp đặt các tấm chắn, bố trí nước sát khuẩn tại tất cả quầy của hãng ở các sân bay và tiến hành phun khử khuẩn tàu bay hàng ngày. Kết hợp với đội tàu bay hiện đại trang bị hệ thống lọc HEPA (High Efficiency Particulate Air) có thể lọc tới 99,7% bụi, vi khuẩn, virus và quan trọng hơn hết là việc thực hiện nghiêm túc, đầy đủ các biện pháp phòng dịch và ý thức tốt của toàn bộ nhân viên nên Vietjet đã vận chuyển an toàn tuyệt đối hàng triệu hành khách trong thời gian dịch bệnh diễn biến phức tạp vừa qua, không một hành khách, nhân viên nào của hãng bị nhiễm Covid-19.

Với lợi thế tối ưu chi phí theo mô hình tăng trưởng của các hãng Hàng không giá rẻ (low-cost carriers - LCC) trên thế giới, VietJet đã và đang tích cực triển khai các chương trình tiết kiệm chi phí, với bình quân tổng chi phí giảm 55% do giảm khai thác hơn 30% - 35% và giảm đơn giá chi phí 20% - 25%. Đặc biệt trong tháng 5/2020, VietJet đã triển khai thành công chương trình mua trữ xăng dầu trong giai đoạn giá thấp, giúp giảm chi phí 25% so với thị trường. Bên cạnh đó, VietJet tích cực đàm phán với các nhà cung cấp giảm giá dịch vụ cảng, sân bay, kỹ thuật và các dịch vụ khác từ 20% - 45% tùy nhà cung cấp.

Khi thị trường trong nước được cho phép, VietJet đã khai thác trở lại toàn bộ đường bay nội địa với hơn 300 chuyến/ngày trong tháng 6/2020, tăng gấp 3-5 lần trong thời gian đình đốn dịch, đồng thời mở mới 8 đường bay nội địa để đáp ứng nhu cầu đi lại ngày càng tăng của người dân và du khách, đưa tổng số lượng đường

bay lên đến 52 tuyến, tổng số chuyến đạt 14 nghìn. Chỉ riêng trong tháng 6/2020 vừa qua, tổng số lượt khách vận chuyển đạt 1,2 triệu lượt khách, VietJet khôi phục lại thị trường nội địa.

Với định hướng phát triển thành hãng hàng không thế hệ mới, VietJet luôn tích cực triển khai các giải pháp thương mại trên nền tảng công nghệ 4.0, phát triển Mobile App. Nhờ khả năng tối ưu chi phí dựa trên nền tảng công nghệ, VietJet thể hiện tính hiệu quả khi vận hành theo mô hình LCC – một mô hình đã và đang luôn hiệu quả khi nền kinh tế trải qua các thời kỳ khủng hoảng kinh tế. Có thể thấy, những kết quả hoạt động vận chuyển, tài chính, kinh doanh của VietJet là rất tích cực và thuộc nhóm những hãng hàng không dẫn đầu khu vực và thế giới. Điều này có tác động rất lớn đến sự gắn bó và đồng hành của toàn bộ nhân viên với công ty, với niềm tin vượt qua đại dịch, chinh phục bầu trời.

2.2 Công tác quản trị tiền lương tại Công ty Cổ phần Hàng không VietJet

2.2.1 Tiền lương

2.2.1.1 Quan điểm về tiền lương của công ty

Trong điều kiện hiện nay, tất cả các vấn đề trả công lao động trong công ty chủ yếu tập trung vào tiền lương phụ cấp và kinh nghiệm làm việc. Công ty coi tiền lương như là một yếu tố quan trọng là chức năng của quản lý, là thước đo hao phí lao động, đặc biệt là đòn bẩy kinh tế và cũng chính là nguồn thu nhập chính của công nhân viên công ty. Quan điểm chủ đạo của công ty về tiền lương là:

- Thực hiện việc chi trả phù hợp theo năng lực của công ty.
- Yếu tố hiệu quả sản xuất kinh doanh là thiết yếu, tức là giảm chi phí tiền lương và tăng lương bình quân trên cơ sở sắp xếp lại lao động.

Việc sắp xếp quỹ lương có mối quan hệ chặt chẽ với kế hoạch sản xuất và kế hoạch về lao động nhân lực. Từ đó nguồn tiền lương được tạo từ việc quản lý tốt nhân lực, tính theo phần trăm doanh thu kết hợp với hiệu quả sử dụng đòn bẩy tiền lương cho quá trình sản xuất kinh doanh.

VietJet luôn chú trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực, trong đó con người là nhân tố then chốt đồng hành cùng sự phát triển và vững mạnh của Công ty. Bằng

chính sách đãi ngộ phù hợp và không ngừng được cải thiện, Vietjet đã và đang tạo một môi trường làm việc tốt, lành mạnh và chuyên nghiệp cho người lao động cũng như ngày càng thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao trong và ngoài nước.

2.2.1.2 Thang bảng lương của công ty

Khung lương khối văn phòng VietJet hiện tại đang áp dụng gồm 6 bậc, từ bậc 3 đến bậc 8; và 12 mức, từ mức 1 đến mức 12. Khung lương này không áp dụng cho lao động thời vụ, lao động phổ thông và lao động dịch vụ thuê ngoài.

Bậc nhân viên áp dụng cho mỗi vị trí phụ thuộc vào phạm vi công việc và trách nhiệm của nhân viên, cụ thể như sau:

Bậc nhân viên	Định nghĩa	Mô tả
8	Quản lý cấp cao	Bao gồm các vị trí Trưởng phòng/Giám đốc hoặc các chuyên gia cao cấp, hỗ trợ cho Tổng giám đốc, Giám đốc điều hành, Phó tổng giám đốc trong chiến lược phát triển của Phòng ban, công ty và có khả năng kế hoạch phát triển cá nhân và nhân viên.
7	Quản lý cấp trung, chuyên gia cao cấp	Bao gồm các vị trí Phó Trưởng phòng/Phó giám đốc, Trưởng bộ phận hỗ trợ cho Trưởng phòng/Giám đốc trong chiến lược phát triển của Phòng/Bộ phận và có khả năng kế hoạch phát triển cá nhân và nhân viên.
6	Quản lý sơ cấp, chuyên gia	Bao gồm các vị Trưởng Bộ phận hoặc Chuyên gia, hỗ trợ cho Trưởng phòng/ Giám đốc trong chiến lược phát triển của Phòng/Bộ phận và có khả năng kế hoạch phát triển cá nhân và nhân viên.

Bậc nhân viên	Định nghĩa	Mô tả
5	Trưởng nhóm, giám sát, chuyên viên cao cấp	Bao gồm các vị trí Trưởng nhóm, Giám sát hoặc các vị trí làm việc độc lập, những người có chuyên môn, kỹ năng quan trọng đối với hoạt động của công ty và được xem như là chuyên gia trong lĩnh vực công tác của họ.
4	Chuyên viên	Bao gồm các vị trí Chuyên viên có trình độ chuyên môn hoặc kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu công việc và chưa là chuyên gia trong lĩnh vực công tác của họ.
3	Nhân viên	Bao gồm các vị trí Nhân viên, có thể thực hiện hoạt động hàng ngày của mình dưới sự giám sát của cấp quản lý

(Theo Quyết định số 705-18/VIETJETC-BGD-QĐ ngày 13 tháng 11 năm 2018)

Mức lương áp dụng cho mỗi cán bộ nhân viên phụ thuộc vào trình độ chuyên môn, kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên.

2.2.1.2 Các chế độ phụ cấp công ty đang áp dụng

Hiện nay, thù lao trực tiếp của người lao động tại VietJet bao gồm tiền lương cơ bản và các khoản phụ cấp theo lương, chẳng hạn như: phụ cấp trang điểm, phụ cấp tiền ăn, phụ cấp thai sản, phụ cấp trách nhiệm, ...

Tiền lương, phụ cấp của nhân viên được tính theo tỷ lệ số ngày làm việc thực tế trên số ngày công chuẩn. Đối với cán bộ nhân viên làm việc theo giờ hành chính thì số ngày công chuẩn là tổng số ngày đi làm theo lịch làm việc hành chính, từ thứ 2 đến thứ 6 và sáng ngày thứ 7. Riêng đối với phi công và tiếp viên thì ngày công chuẩn được tính theo số ngày của tháng dương lịch bao gồm thời gian nghỉ ngơi đã được phê duyệt. Ví dụ: số ngày công chuẩn của tháng 7 từ ngày 16 tháng 6 đến ngày 15 tháng 7 là 30 ngày công.

VietJet thực hiện việc trả lương thêm giờ theo Chính sách làm thêm giờ của Công ty, đúng theo quy định của Luật lao động hiện hành, như làm thêm giờ vào ngày thường được tính bằng 150% so với ngày bình thường, 200% đối với ngày nghỉ và 300% đối với ngày lễ. Ngoài ra trong quá trình hoạt động của mình, công ty còn bổ sung các mức phụ cấp khác để động viên, khuyến khích đẩy nhanh tiến độ thực hiện của công việc như: phụ cấp đi lại, liên lạc, tàu xe, khách sạn, ... Các mức phụ cấp này không hạn chế về giá trị (nó phụ thuộc vào quyết định của Ban giám đốc) nhưng sẽ giới hạn về thời gian khi công việc kết thúc.

Bên cạnh đó, khác với một số doanh nghiệp khác, VietJet đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động theo mức tiền thực lĩnh của người lao động chứ không phải theo tiền lương cơ bản nhằm đảm bảo cho người lao động có một mức hưu trí cao khi về hưu.

Đặc biệt VietJet còn có các chính sách thể hiện sự quan tâm của công ty đến người lao động như chính sách vé máy bay miễn phí cho nhân viên và người thân, các hoạt động kết nối và xây dựng đội nhóm... Song song, các chế độ chính sách phúc lợi của VietJet được cải thiện liên tục, bên cạnh các phúc lợi cơ bản như bảo hiểm, ngày nghỉ Lễ Tết và phép năm phù hợp, tăng lương theo định kỳ, xét thưởng KPI theo 6 tháng một lần... công ty còn các chính sách thể hiện sự quan tâm của công ty đến người lao động như chính sách vé máy bay miễn phí cho nhân viên và người thân (chương trình SFC), các hoạt động kết nối và xây dựng đội nhóm, ...

Gần đây nhất, công ty đã ban hành Quyết định số 59-21/VIETJETC-BGD-QĐ ngày 28/01/2021 về việc áp dụng mức phụ cấp cho cán bộ nhân viên có bằng Thạc sĩ và Tiến sĩ kể từ ngày 01/01/2021 trở đi. Đây được xem như sự khuyến khích cho nhân viên công ty trong việc chủ động trau dồi kiến thức, kỹ năng của bản thân, giúp mang đến những sáng kiến, ý tưởng sáng tạo hỗ trợ cho tình hình sản xuất kinh doanh của công ty.

2.2.1.3 Tiền thưởng

Bên cạnh tiền lương cố định hằng tháng, VietJet áp dụng việc chi thưởng cho cán bộ nhân viên theo một số hình thức như: thưởng lễ tết, thưởng dự án, thưởng phòng/ban xuất sắc hàng tháng, thưởng cá nhân tiêu biểu hàng tháng, thưởng cá

nhân/phòng/ban có đóng góp ý tưởng sáng tạo theo các chương trình phát động, thưởng năng suất lao động (hoàn thành chỉ tiêu bán vé, hoàn thành chỉ tiêu thời gian quay đầu, ...) và các hạng mục khác. Nhìn chung, mức thưởng này không hạn chế về giá trị và thời điểm, nó sẽ phụ thuộc vào quyết định của Ban giám đốc và tình hình sản xuất của công ty. Hình thức thưởng có thể là tiền mặt hoặc các sản phẩm khác có giá trị tương đương.

Trong thời gian vừa qua, mặc dù bị ảnh hưởng nặng nề do dịch bệnh, tuy nhiên công ty vẫn đảm bảo các khoản chi thưởng cho cán bộ nhân viên. Đây được xem là sự khích lệ to lớn đối với người lao động.

2.2.1.4 Chế độ khuyến khích khác về tiền lương của công ty

Nhằm đảm bảo, khuyến khích và thu hút nhân tài, VietJet áp dụng chế độ tăng mức lương hoặc bậc lương cho nhân viên tuyển mới đáp ứng được các điều kiện như:

- Tốt nghiệp Đại học từ 500 trường Đại học hàng đầu Quốc tế: tăng thêm 01 mức lương.
- Tốt nghiệp Đại học từ 100 trường Đại học hàng đầu Quốc tế: tăng thêm 02 mức lương.
- Trình độ Thạc sỹ: tăng thêm 01 mức lương.
- Tốt nghiệp Thạc sỹ từ 500 trường Đại học hàng đầu Quốc tế: tăng thêm 02 mức lương.
- Tốt nghiệp Thạc sỹ từ 100 trường Đại học hàng đầu Quốc tế: tăng thêm 03 mức lương.
- Tốt nghiệp Đại học từ 5 trường Đại học hàng đầu Việt Nam: tăng thêm 01 mức lương.

2.2.2 Phương pháp trả lương của công ty

VietJet hiện tại đang áp dụng phương pháp trả lương theo thời gian. Kỳ chấm công của VietJet đang áp dụng là từ ngày 16 tháng trước đến ngày 15 của tháng hiện tại. Tổng số giờ làm việc tiêu chuẩn của người lao động trong điều kiện làm việc bình thường là 8 giờ/ngày hoặc 44 giờ/tuần, hoặc 6 giờ/ngày trong điều kiện làm việc nặng nhọc, nguy hiểm, độc hại.

2.2.3 Tăng lương và điều chỉnh lương

Theo chính sách hiện tại của công ty, định kỳ sau 02 năm làm việc thì cán bộ nhân viên sẽ được xem xét điều chỉnh lương một lần. Ngoài ra, tùy theo sự thể hiện và những thành tích nổi bật của mỗi cá nhân mà Ban lãnh đạo công ty sẽ có sự xem xét đề xuất riêng.

2.2.4 Công tác đánh giá tập thể và cá nhân

Đây là nghiệp vụ hàng năm của công ty nhằm đánh giá hiệu quả công việc của từng lao động giúp họ nhận thức được mức độ hoàn thành công việc mà họ đang làm, nhất là những công việc phức tạp khó định mức nhằm điều chỉnh thái độ làm việc, sắp xếp thứ tự ưu tiên cho công việc cần thiết và tìm cơ hội phát triển toàn diện hơn. Đồng thời đánh giá nhân viên còn giúp các nhà quản lý lao động thấy được sự cần thiết của việc đào tạo phát triển, đẩy mạnh sử dụng lao động sao cho có hiệu quả cũng như xem xét tăng lương và xem xét đề bạt.

Việc đánh giá thành tích của cá nhân và của tập thể, các bộ phận, phòng ban tại VietJet được thực hiện thông qua hình thức bảng chấm điểm đánh giá thực viên công việc, định kỳ 06 tháng một lần. Từng cá nhân sẽ tự đánh giá kết quả thực hiện công việc của mình qua hình thức tự cho điểm. Điểm số từ 1 đến 5, nhân với trọng số từ 0% đến 100% phân bổ theo từng hạng mục công việc với tổng trọng số chung là 100%. Trọng số này thể hiện mức độ quan trọng hoặc mức độ phân bổ thời gian của các hạng mục công việc của mỗi cá nhân. Sau khi cá nhân tự thực hiện chấm điểm, cấp trưởng trực tiếp sẽ chấm điểm thông qua nhận xét về các mặt hoạt động, tiến độ và kết quả thực hiện công việc được giao, thái độ làm việc, ... đối với thành tích cao sẽ được biểu dương, khen thưởng theo quy định của công ty.

Việc đánh giá đóng góp của nhân viên để kịp thời khen thưởng động viên và tăng sự gắn bó của nhân viên với Công ty, cho nên Công ty thường xuyên thực hiện đánh giá và khen thưởng kịp thời cho nhân viên có đóng góp nổi bật vào hoạt động kinh doanh của Công ty. Vào tháng 06/ 2020, phòng Nhân sự phối hợp cùng chuyên gia tư vấn từ INNMA tổ chức khóa đào tạo nâng cao nhận thức về KPI và phương pháp xây dựng hệ thống KPI cho đại diện lãnh đạo các phòng, ban trong toàn Công ty. KPI là từ viết tắt của Key Performance Indicator được định nghĩa là chỉ số hiệu

quả và là công cụ đo lường, đánh giá thực hiện công việc được thể hiện qua số liệu, tỷ lệ, chỉ tiêu định lượng, nhằm phản ánh hiệu quả hoạt động của các tổ chức, bộ phận chức năng và từng cá nhân. Đây là khóa đầu tiên được tổ chức nhằm mang đến các khái niệm về tiêu chí và cơ sở xây dựng bộ chỉ tiêu đo lường hiệu quả, phương pháp quản lý theo mục tiêu cũng như cách thức ứng dụng bộ công cụ đo lường vào công việc thực tế của từng cá nhân cũng như các phòng, ban trong toàn Công ty.

2.3 Thực tế ứng dụng công nghệ HRS trong công tác quản trị tiền lương tại Công ty Cổ phần Hàng không VietJet

2.3.1 Các giải pháp công nghệ mà công ty đang sử dụng và chức năng của chúng

VietJet hiện đang sử dụng hệ thống công nghệ thông tin tiên tiến để quản lý các hoạt động sản xuất kinh doanh, khai thác bay, tài chính kế toán, nhân sự, ... của công ty. Trong những năm vừa qua, Vietjet đã triển khai nhiều dự án công nghệ thông tin tiên tiến giúp tối ưu hóa các nguồn lực về lịch trình chuyến bay, lịch trình của phi hành đoàn, xử lý gián đoạn các chuyến bay và kiểm soát thời gian bay, quản lý vật tư thiết bị kỹ thuật tiết kiệm và hiệu quả. Công ty cũng đang từng bước xây dựng hệ thống quản lý nguồn lực doanh nghiệp (viết tắt là ERP), bắt đầu từ việc xây dựng ngân sách và hệ thống báo cáo quản trị trên nền tảng công nghệ thông tin hiện đại. Hiện nay, công ty đang sử dụng trên 20 phần mềm tiên tiến để quản lý các hoạt động của mình, điển hình như:

- Hệ thống đặt vé được phát triển và quản lý bởi Intelisys (Canada). Nhằm quản lý rủi ro, phát hiện gian lận thẻ tín dụng và xác minh giao dịch đặt vé qua internet, Hãng sử dụng phần mềm Gatekeepers của Mastercard là một trong những nhà cung cấp dịch vụ thẻ tín dụng hàng đầu trên thế giới, có khả năng xử lý khoảng 30 triệu giao dịch/1 tháng cho hơn 30.000 công ty trên 180 nước trên thế giới. Bên cạnh đó, phần mềm Aviator giúp quản trị và tối ưu hóa doanh thu các chuyến bay.
- Các hoạt động phân tích chuyến bay và an toàn bay được quản lý bởi hệ thống phần mềm Tài liệu điện tử trong buồng lái (EFB) do Airbus cung cấp. EFB giúp

tổ lái được cập nhật tức thời các thông tin liên quan đến an toàn bay và điều hành bay.

- Đối với việc quản lý các hoạt động khai thác, VietJet sử dụng phần mềm Geneva. Phần mềm này giúp công ty tối ưu hóa các nguồn lực của mình về lịch trình chuyến bay, lịch trình của phi hành đoàn, xử lý gián đoạn các chuyến bay và kiểm soát thời gian bay.
- Công ty hiện đang sử dụng hệ thống SunSystems quản lý quy trình mua sắm, tài chính kế toán.
- Ngoài ra công ty còn ứng dụng phần mềm AMOS để quản lý vật tư, phụ tùng tàu bay; phần mềm AIMS để quản lý thời gian cất cánh hạ cánh của các chặng bay làm cơ sở để tính lương và KPI cho phi công, tiếp viên; phần mềm Inflight-Sales để bán hàng hóa trên máy bay; ...

Trong đó, đối với hoạt động quản trị nhân sự và đặc biệt là công tác quản trị tiền lương, VietJet hiện đang sử dụng công nghệ quản trị nhân sự Human Resource System (HRS) để thực hiện việc quản trị tiền lương chẳng hạn như chấm công, tính lương, quản lý thâm niên làm việc của nhân viên, quản lý ngày nghỉ phép, ...

2.3.1.1 Phần mềm HRPro 7

Phần mềm HRPro 7 cho phép việc cài đặt vân tay cho cán bộ nhân viên công ty, ghi nhận dữ liệu chấm công ra vào hàng ngày. Với phân quyền quản trị, người dùng có thể thiết lập và kiểm soát các thiết bị chấm công (máy quét vân tay) ở các văn phòng công ty, các phòng vé và tại sân bay, cũng như việc trích xuất dữ liệu theo

yêu cầu, phục vụ cho công tác chăm công hàng tháng.



Hình 2.8: Giao diện phần mềm HRPro7

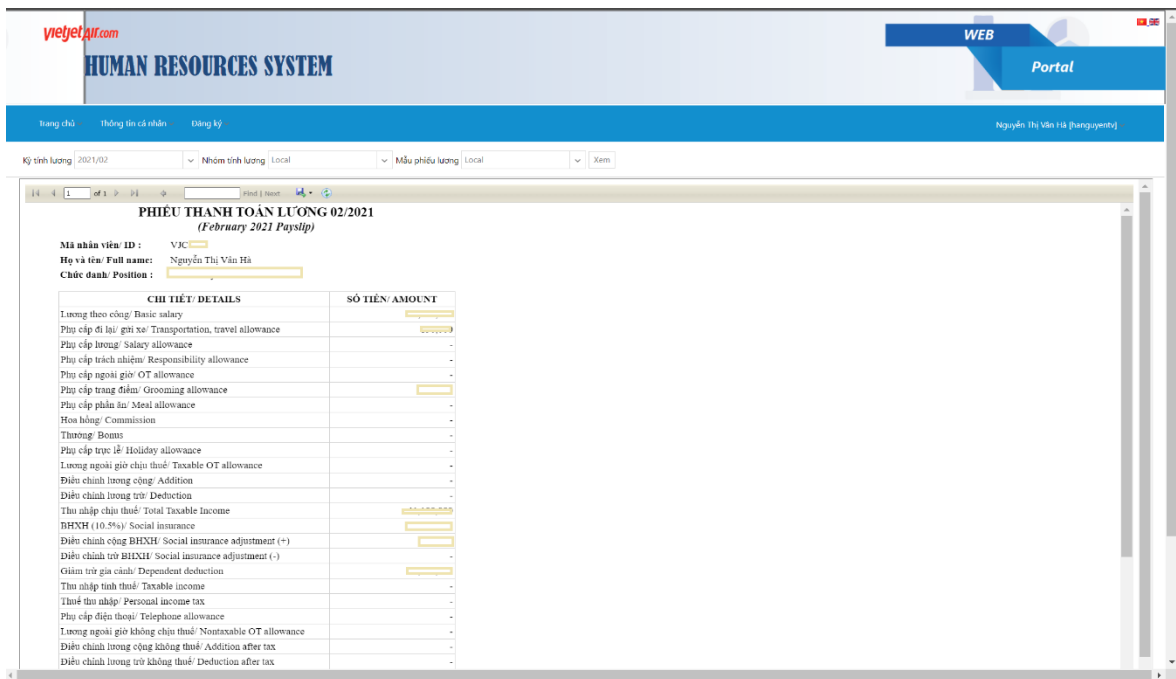
Đây là phần mềm mang tính chất hỗ trợ cho nhân viên Phòng Nhân sự và lãnh đạo phòng ban trong việc quản lý thời gian làm việc của các nhân viên công ty.

2.3.1.2 Giải pháp Human Resource System

2.3.1.2.1 Nền tảng Web

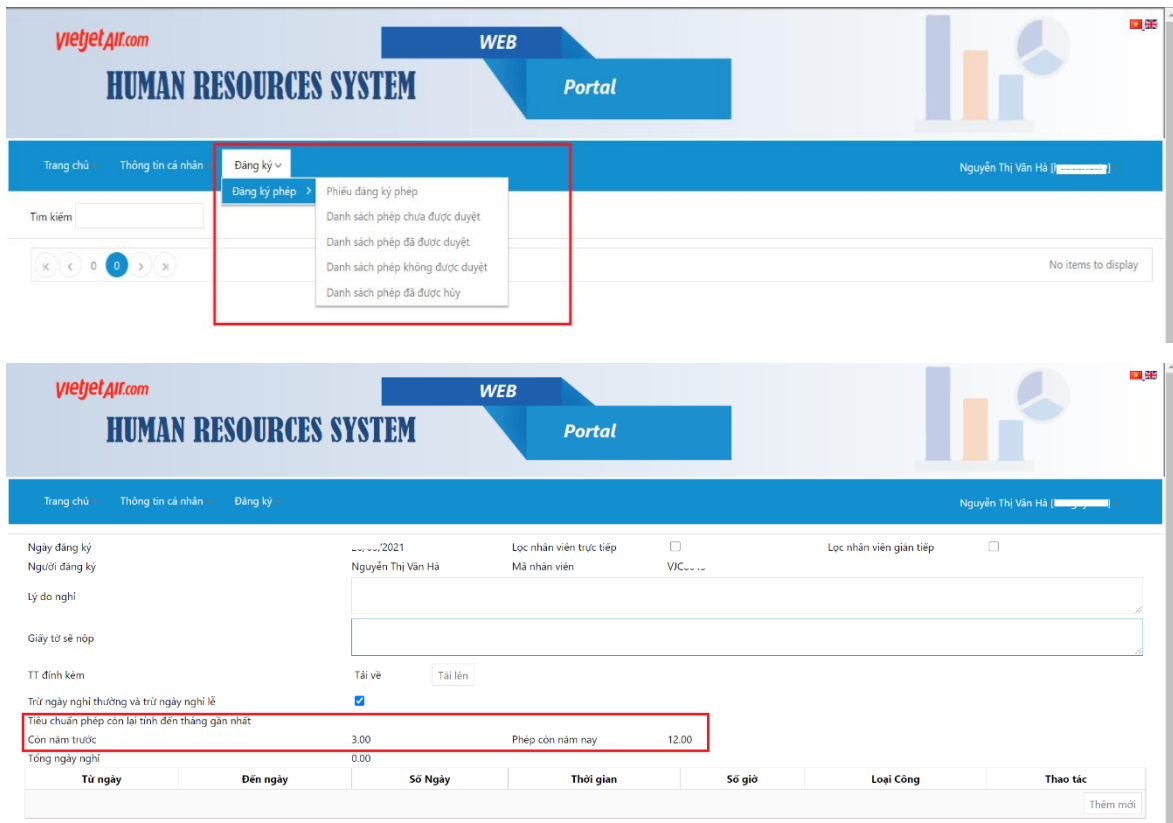
Công nghệ HRS cung cấp một nền tảng chung mà toàn bộ nhân viên công ty đều có thể tiếp cận được, qua đó các thông tin chung như nội quy, quy chế công ty sẽ được Phòng Nhân sự đăng tải và cập nhật công khai để bất kỳ nhân viên nào cũng có thể truy cập được. Điều này sẽ giúp giảm tải lượng công việc của nhân viên Phòng Nhân sự rất nhiều, đặc biệt trong việc phải giải đáp từng thắc mắc hay phải gửi đi gửi lại một nội dung mỗi khi có nhân viên yêu cầu cung cấp, hoặc khi có nhân sự mới thì cũng không mất nhiều thời gian phải hướng dẫn phổ biến các thông tin trên. Kèm theo đó, hàng tháng, phiếu thanh toán lương của nhân viên sẽ được cập nhật trực tiếp trên hệ thống. Các tham số lương (lương cơ bản, hệ số lương, hệ số BHYT, BHXH, hệ số thuế TNCN...) đều được hiển thị rõ. Chi tiết các khoản thu nhập, phụ cấp, số tiền tham gia bảo hiểm xã hội, số tiền thuế thu nhập cá nhân, ... đều được diễn giải

một cách rõ ràng và cụ thể, tạo sự công khai minh bạch, tâm lý nhân viên cũng sẽ thoải mái hơn. Nếu nhân viên có bất kỳ thắc mắc nào đều có thể phản hồi trực tiếp với nhân viên Phòng Nhân sự để nhận được sự giải đáp chi tiết hơn. Thực tế hiện tại ở một số doanh nghiệp, chi tiết phiếu lương nhân viên chưa được công khai hoặc thông báo chi tiết đến từng nhân viên, tạo tâm lý hoang mang, không hiểu các khoản trừ như đóng bảo hiểm xã hội, trừ thuế thu nhập cá nhân, ... như thế nào. Ngoài ra, việc này cũng giúp tiết kiệm chi phí in ấn và đảm bảo bí mật tiền lương.



Hình 2.9: Xem phiếu lương trên hệ thống

Thay vì phải sử dụng giấy tờ cho việc đăng ký ngày nghỉ phép, viết tay hoặc đánh máy rồi phải in ấn, VietJet sử dụng công nghệ HRS để thực hiện thao tác này một cách nhanh và tối ưu hơn. Khi nhân viên có nhu cầu nghỉ phép, chỉ cần đăng nhập vào website và thực hiện đăng ký phép, ngay lập tức hệ thống sẽ gửi email về quản lý trực tiếp của nhân viên để phê duyệt đồng ý hoặc không đồng ý. Chỉ trong 05 phút, mọi yêu cầu về đăng ký nghỉ phép sẽ được xử lý nhanh chóng.



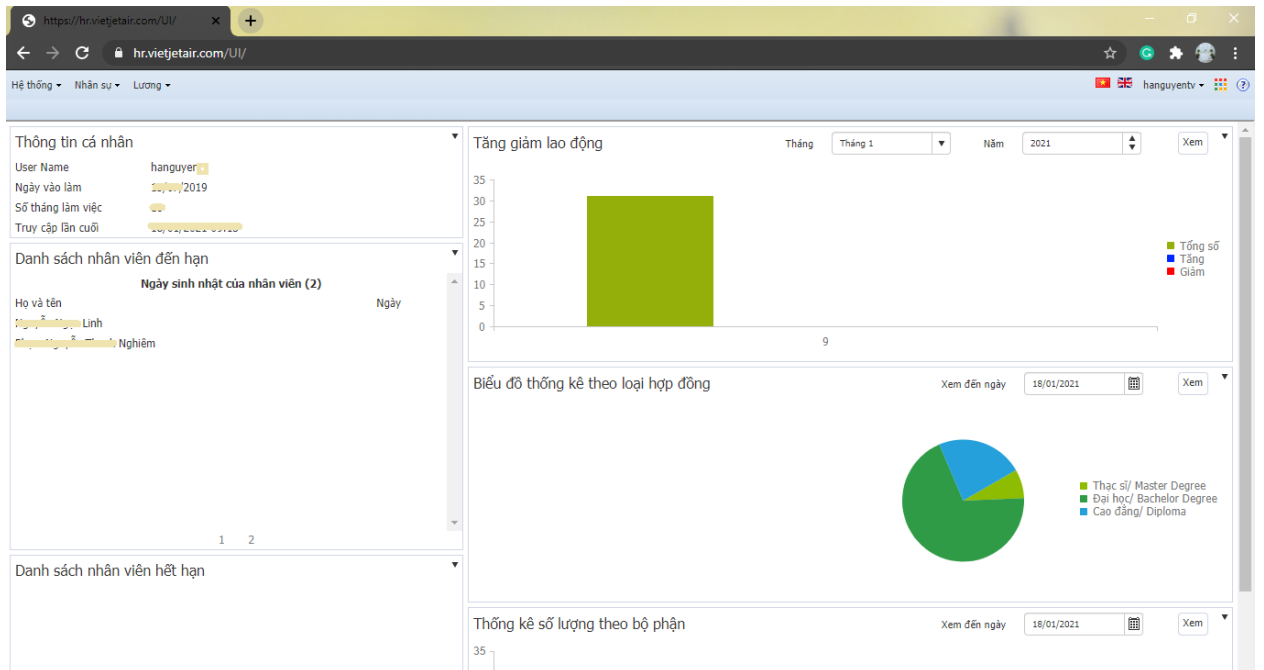
Hình 2.10: Tính năng đăng ký và quản lý ngày phép trên hệ thống

Thêm nữa, danh bạ nhân viên toàn công ty sẽ được công khai trên hệ thống này. Khi có nhu cầu cần tìm thông tin liên hệ của một ai đó trong công ty, người dùng có thể tự đăng nhập và tìm kiếm một cách dễ dàng với các thông tin hiển thị cơ bản như: họ và tên, mã số nhân viên, phòng ban, vị trí công việc, email trao đổi công việc, ... Điều này sẽ giúp thuận tiện rất nhiều trong công việc, đặc biệt là các công việc kết nối nhiều phòng ban. Bởi lẽ với một quy mô công ty gần 6000 người thì khó mà có thể biết được tất cả nhân viên ở tất cả các phòng ban, và quan trọng hơn là biết thông tin liên lạc của họ.

2.3.1.2.2 Cổng Portal (có phân quyền quản trị)

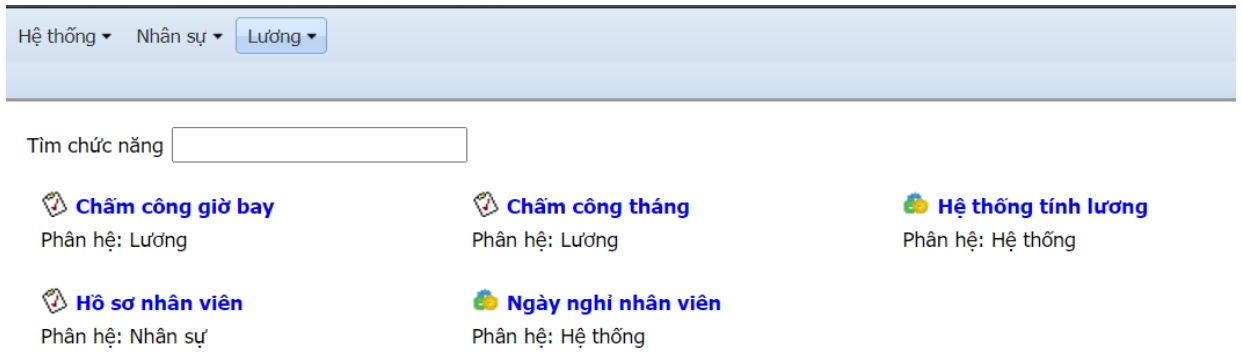
Ở hệ thống này, HRS cho phép người dùng với phân quyền quản trị thực hiện các công việc mang tính chất quản lý. Mỗi phòng ban sẽ có từ 1 đến 2 người dùng được phân quyền quản lý, tùy theo quy mô nhân sự của phòng ban đó. Tài khoản của người dùng này sẽ được phân quyền quản trị để thực hiện việc chăm công hàng tháng cho nhân sự trong phòng ban của mình.

Cụ thể, khi truy cập vào cổng portal này, người dùng sẽ xem được các thông tin hiển thị như hình sau:



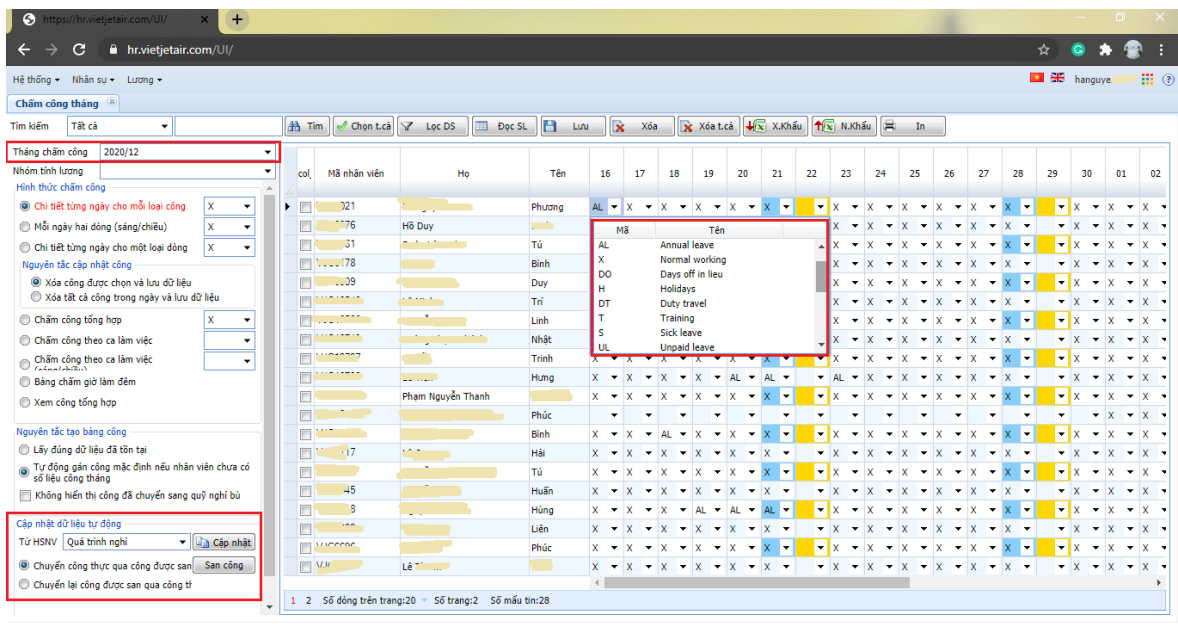
Hình 2.11: Giao diện tổng thể Portal HRS

Tại giao diện tổng thể, người dùng có thể thống kê một cách tổng quan tình hình nhân sự trong phòng ban của mình. Có thể hiểu đây như một hệ thống báo cáo theo dõi nhân sự với các nội dung như: báo cáo phân tích và tổng hợp nhân sự (theo chi nhánh, bộ phận, giới tính, độ tuổi...), báo cáo danh sách nhân viên nghỉ việc, ký hợp đồng lao động (thử việc, nhân viên chính thức, hợp đồng lao động 1 năm/2 năm...) cũng như lưu trữ hồ sơ chi tiết nhân viên, từ cập nhật thông tin chi tiết về nhân viên, thông tin cá nhân, học vấn, kinh nghiệm... đến tình hình tăng giảm nhân sự. Hệ thống cũng báo cáo và cảnh báo nhân sự như: báo cáo nhân viên có ngày sinh trong tháng, báo cáo những hợp đồng lao động sắp hết hạn trong kỳ. Dữ liệu được cập nhật theo thời gian thực, đảm bảo tính chính xác và được tập trung tại một hệ thống. Mọi dữ liệu nhân sự và tính lương sẽ được chứa trong một hệ thống duy nhất, không còn trường hợp nhập trùng hay chuyển đổi dữ liệu, nhất là dữ liệu nhạy cảm như tiền lương.



Hình 2.12: Các tính năng của Portal HRS

Portal này cung cấp các tính năng như: hồ sơ nhân viên, quản lý ngày nghỉ (nghỉ phép, nghỉ bù, nghỉ ốm, ...), chăm công giờ bay (đối với phi công, tiếp viên), chăm công tháng (đối các các đối tượng nhân viên còn lại) và tính năng tính lương (có phân quyền). Trong đó, tính năng được sử dụng nhiều nhất là chăm công tính lương. Hệ thống cho phép tính lương theo nhiều cách như lương ngày công, lương theo giờ bay; cho phép tạo bảng lương mới từ bảng lương tháng trước, sau đó điều chỉnh hợp lý với tình hình thực tế tháng này; tự động tính và áp hệ số lương cho thời gian làm thêm ngày thường, ngày nghỉ hoặc hệ số lương sản phẩm vượt định mức và khai báo linh động đối tượng nộp thuế, các đối tượng phụ thuộc theo từng nhân viên, các mức thu nhập chịu thuế theo % lũy tiến.



Hình 2.13: Minh họa việc chăm công trên Portal HRS

Số thứ tự	Ký hiệu	Loại ngày công
1	X	Công đi làm
2	DO	Ngày nghỉ bù
3	H	Ngày nghỉ lễ tết
4	DT	Ngày đi công tác
5	T	Ngày đi học
6	AL	Ngày nghỉ phép
7	S	Ngày nghỉ ốm
8	ML	Ngày nghỉ thai sản
9	UL	Ngày nghỉ việc riêng không lương
10	PL	Ngày nghỉ việc riêng có lương
11	LW	Ngày nghỉ không lý do
12	VS	Nghỉ vợ sinh (nam giới)
13	KT	Nghỉ khám thai
14	OT150	Tăng ca ngày thường
15	OT150N	Tăng ca ngày thường ban đêm
16	OT200	Tăng ca ngày nghỉ tuần
17	OT200N	Tăng ca ngày nghỉ tuần ban đêm
18	OT300	Tăng ca ngày lễ
19	OT300N	Tăng ca ngày lễ ban đêm

Bảng 2.1: Ký hiệu các loại ngày công

Ngày công được cập nhật theo nguyên tắc: “Số ngày”, “ký hiệu”; “Số ngày”, “ký hiệu”; Ví dụ: 0.5 ngày làm việc, 0.5 ngày nghỉ phép được viết là 0.5, X; 0.5, AL

2.3.2 Vai trò của công nghệ HRS trong quản trị tiền lương

Có thể nói rằng, khi công nghệ thông tin thiết lập được chỗ đứng của nó trong bộ phận nguồn nhân sự, các chuyên viên nhân sự sẽ nắm bắt được các thông tin rõ ràng, minh bạch, và toàn diện hơn. Đồng thời các công việc cũng được tự động hóa mang tính chính xác cao, giảm thiểu các thao tác thủ công dễ dẫn đến sai sót. Điều này đặc biệt cần thiết và quan trọng hơn đối với quy mô doanh nghiệp lớn, hồ sơ

thông tin nhân viên đa dạng và rộng lớn. Nếu sử dụng các thao tác quản lý bằng giấy tờ ghi chép thông thường thì khó có thể kiểm soát tường tận thông tin, kéo theo mất nhiều thời gian cho các khâu công tác khác.

2.3.3 Mức độ sử dụng

Khảo sát cho thấy đến 80% nhân viên công ty đều sử dụng công nghệ HRS cho các nhu cầu thông thường hàng ngày, 90% nhân viên Phòng Nhân sự sử dụng thường xuyên công nghệ này. Đây chính là lực lượng người dung chính mà giải pháp muốn hướng đến, với mong muốn giảm tải khối lượng công việc và tăng năng suất, tăng hiệu quả công việc.

2.3.4 Nhận xét chung và đánh giá hiệu quả

Nhìn chung, giải pháp công nghệ HRS hiện tại đang đảm bảo ở mức đáp ứng được cơ bản nhu cầu quản lý nhân sự, quản trị tiền lương cũng như nhu cầu lưu trữ và tìm kiếm các thông tin cơ bản về quyền lợi người lao động tại VietJet. Về tầm nhìn dài hơn, có lẽ rằng sẽ cần thiết một công nghệ tối ưu và thân thiện hơn với người dung, cũng như các tính năng và yếu tố kỹ thuật hiện đại hơn.

2.4 Ưu điểm và nhược điểm việc ứng dụng công nghệ HRS trong quản trị tiền lương tại Công ty Cổ phần Hàng không VietJet

2.4.1 Ưu điểm

Không giống như dạng offline chỉ có tính tương tác chủ động một chiều từ nhà quản lý đến nhân viên, hoạt động quản lý bằng phần mềm online có tính chia sẻ hơn nhờ tính năng phân quyền. Tính năng phân quyền cho phép nhân viên điền các mẫu đơn, theo dõi các thông tin cá nhân về lịch làm, bảng lương, phúc lợi và thông tin của công ty như cơ cấu phòng ban, nhân sự, dự án hoạt động, ... Việc chia sẻ này giúp nhân viên chủ động và có trách nhiệm hơn với công việc, đồng thời tăng sự gắn kết với doanh nghiệp.

Ngoài ra, có một bộ nhớ khổng lồ, thoải mái lưu trữ cũng là một ưu điểm đáng kể khi ứng dụng công nghệ HRS trong quản trị tiền lương tại VietJet. Vì vậy, nhân viên Phòng nhân sự không còn phải lo lắng mỗi khi nhập thông tin bị đầy hay dữ liệu bị chia nhỏ khó tìm kiếm.

So với cách làm thủ công hoặc bằng excel thì công nghệ HRS có sự phân chia ca khoa học hơn, xây dựng một luồng tự động hóa chấm công, nhân viên đi làm theo ca linh hoạt hoặc đổi ca nhanh chóng, tổng hợp công nhanh chóng.

Qua các phân tích, trong quản trị tiền lương tại VietJet, công nghệ HRS đã phát huy được hầu như là toàn bộ tính năng, từ các khâu ghi nhận dữ liệu quét vân tay đối với chấm công vân tay của nhân viên văn phòng, đến các khâu tìm kiếm lưu trữ dữ liệu nhân sự và khâu chấm công tính lương cho nhân viên. Tiết kiệm thời gian và chi phí chính là ưu điểm lớn nhất khi ứng dụng công nghệ HRS vào quản trị tiền lương tại VietJet. Bên cạnh đó, việc ứng dụng các giải pháp công nghệ vào công tác quản trị giúp tạo lập sự trẻ trung, mới mẻ trong doanh nghiệp, nâng cao nhận thức về công nghệ cho cán bộ nhân viên, tạo tiền đề cho cán bộ nhân viên có tính chủ động trong việc tiếp cận công nghệ mới.

2.4.2 Nhược điểm

2.4.2.1 Nhược điểm về chính sách quản trị tiền lương

Nhìn chung chính sách quản trị tiền lương và đãi ngộ hiện tại của VietJet cơ bản đã đạt được mục tiêu cạnh tranh nhằm thu hút đội ngũ nhân viên có năng lực và mục tiêu chi phí của công ty. Tuy nhiên cách tính lương này chưa thể hiện sự công bằng trên cơ sở hiệu quả công việc. Đối với những nhân viên đảm nhiệm chức danh và ngày công như nhau sẽ ảnh hưởng lương như nhau, hiệu quả công việc chưa phản ánh trên tiền lương nhận được của họ. Về lâu dài chính điều này sẽ tạo sức ỳ trong công tác, không thúc đẩy khả năng sáng tạo và tinh thần phấn đấu của nhân viên trong công việc, kìm hãm sự phát triển chung của công ty do hiệu quả công việc thấp. Trong tương lai công ty cần có hướng khắc phục các vấn đề trên để chính sách lương bổng và đãi ngộ của công ty thực sự đem lại lợi ích cho nhân viên tinh thần phấn đấu trong công tác

2.4.2.2 Nhược điểm của giải pháp công nghệ

Internet là một trong những ưu điểm khi ứng dụng công nghệ trong các công tác quản trị nhưng cũng chính là nhược điểm của nó. Khi không có kết nối internet sẽ không truy cập được và hoạt động, việc quản lý cũng bị trì trệ khi đường truyền

mạng không ổn định. Một số dữ liệu quản lý nhân sự đang cập nhật lên phần mềm có thể bị mất nếu đường truyền internet bị ngắt quãng.

Đối với công nghệ HRS hiện tại, đây là một giải pháp đã được sử dụng từ khá lâu và chưa liên kết với hệ thống chung hiện tại của công ty, điều này gây sự phân tán dữ liệu chung của toàn công ty. Định hướng công ty với một nền tảng dữ liệu trao đổi chung thì đây hẳn là một hạn chế cần phải cải tiến. Bên cạnh đó, trong quá trình sử dụng, khi xử lý dữ liệu lớn cùng lúc thì hệ thống thường bị chậm và treo, gây tâm lý khá khó chịu cho người dùng. Chẳng hạn như thao tác cập nhật dữ liệu chấm công thì dữ liệu chấm công thời gian lấy từ máy chấm công hoặc chấm công trực tiếp trên phần mềm đang là 2 hệ thống quản lý riêng, chưa có sự liên kết, đồng bộ với nhau. Về mức độ liên kết dữ liệu với Phòng tài chính kế toán để quản trị các con số về tiền lương hiện tại đang liên kết một cách truyền thống, nhân viên phải gửi chuyển thông tin (chuyên văn bản, copy file...) với năng suất thấp và không có tính kiểm soát.

2.4.3 Nguyên nhân của những nhược điểm

2.4.3.1 Nguyên nhân khách quan

Giải pháp công nghệ này được đánh giá là đã cũ nên giao diện chưa thân thiện. Từ đó tác động vô hình đến thói quen sử dụng của người dùng.

Ngoài ra, hệ thống công nghệ chung của công ty đang trong giai đoạn chuyển đổi số từng hạng mục nên chưa liên kết tổng thể các giải pháp, các dữ liệu còn phân tán và rời rạc.

2.4.3.2 Nguyên nhân chủ quan

Trong thời gian vừa qua chưa được sự đầu tư lớn từ Ban lãnh đạo công ty. Điều này là dễ hiểu bởi những ảnh hưởng và tác động to lớn của dịch bệnh, làm cho tình hình hoạt động kinh doanh của công ty gặp nhiều khó khăn, cần phải có nhiều cân đối về nguồn kinh phí đầu tư cho công nghệ.

Bên cạnh đó, vẫn có một số người dùng chưa thực sự chủ động trong việc tìm hiểu, khai thác thông tin qua hệ thống có sẵn, thay vào đó sẽ đến gặp trực tiếp nhân viên nhân sự. Điều này cũng làm mất nhiều thời gian trong quá trình xử lý công việc, làm cho việc ứng dụng công nghệ không phát huy tối đa hiệu quả của chúng.

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP CẢI TIẾN VIỆC ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ HRS TRONG QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HÀNG KHÔNG VIETJET

3.1 Định hướng phát triển của công ty

Với định hướng tiếp tục sứ mệnh khai thác và phát triển mạng đường bay rộng khắp trong nước và quốc tế, năm 2021, VietJet lấy phục vụ hành khách làm trọng tâm, cam kết mang lại cho khách hàng trải nghiệm chất lượng dịch vụ vượt trội, triển khai chuyển đổi số toàn diện trên nền tảng công nghệ thông tin.

3.1.1 Về hoạt động khai thác và kinh doanh

Theo nhận định của các chuyên gia tham dự hội thảo về du lịch và khách sạn của trường Đại học RMIT tổ chức trong tháng 1/2021. Dựa trên dữ liệu báo cáo trong năm 2019 ngành dịch vụ du lịch đã đóng góp 9,2% vào GDP của Việt Nam và thu hút hơn 18 triệu khách du lịch quốc tế, hơn 85 triệu khách du lịch trong nước và mang về hơn 32,8 tỷ USD “Việt Nam thì không chỉ là điểm đến du lịch của Đông Nam Á mà còn là của Thế giới trong những năm tới. Trong năm 2021, Vietjet tập trung khôi phục hoạt động kinh doanh, duy trì vị thế dẫn đầu thị phần hàng không trong nước, trên cơ sở lấy khách hàng làm trọng tâm thông qua việc bảo đảm an toàn tuyệt đối và gia tăng chất lượng dịch vụ. Vietjet đặt mục tiêu trong năm 2021 sẽ thực hiện 80 nghìn chuyến bay an toàn với tỉ lệ lấp đầy chuyến bay đạt trên 80%, tỉ lệ đúng giờ trên 90% thông qua một số mục tiêu cụ thể như sau:

- Mở rộng và phát triển vững chắc mạng bay nội địa và quốc tế với mong muốn củng cố vị thế hãng vận tải nội địa hàng đầu và tăng cường khai thác các đường bay quốc tế hiệu quả.
- Hoàn thiện hệ thống vận hành, quy trình khai thác thông qua việc ứng dụng các phần mềm quản lý tiên tiến trong vận hành và khai thác
- Duy trì tiêu chuẩn cao về chất lượng, an toàn và an ninh, cam kết với các tiêu chuẩn cao về chất lượng, an toàn và an ninh
- Tối ưu hóa vận hành khai thác nhằm tối ưu hóa chi phí và hiệu quả kinh doanh thông qua việc tổ chức khoa học mạng đường bay, đội tàu bay và đoàn bay.

- Ứng dụng công nghệ 4.0 vào quản lý và thanh toán để tăng chất lượng dịch vụ và kiểm soát chi phí;

3.1.2 Về phát triển nguồn nhân lực

VietJet đang định hướng xây dựng môi trường làm việc quốc tế và chuyên nghiệp, và khuyến khích sự sáng tạo và niềm đam mê từ nhân viên, thông qua việc nâng cao năng lực cán bộ quản lý điều hành và khả năng làm việc theo nhóm. Tiếp tục triển khai dự án chiến lược về nguồn nhân lực, triển khai mô hình Học viện Hàng không. Song song, công ty cũng tăng cường các chương trình tuyển dụng và đào tạo, tiếp tục thực hiện tốt văn hóa công ty và phát triển đội ngũ kế thừa.

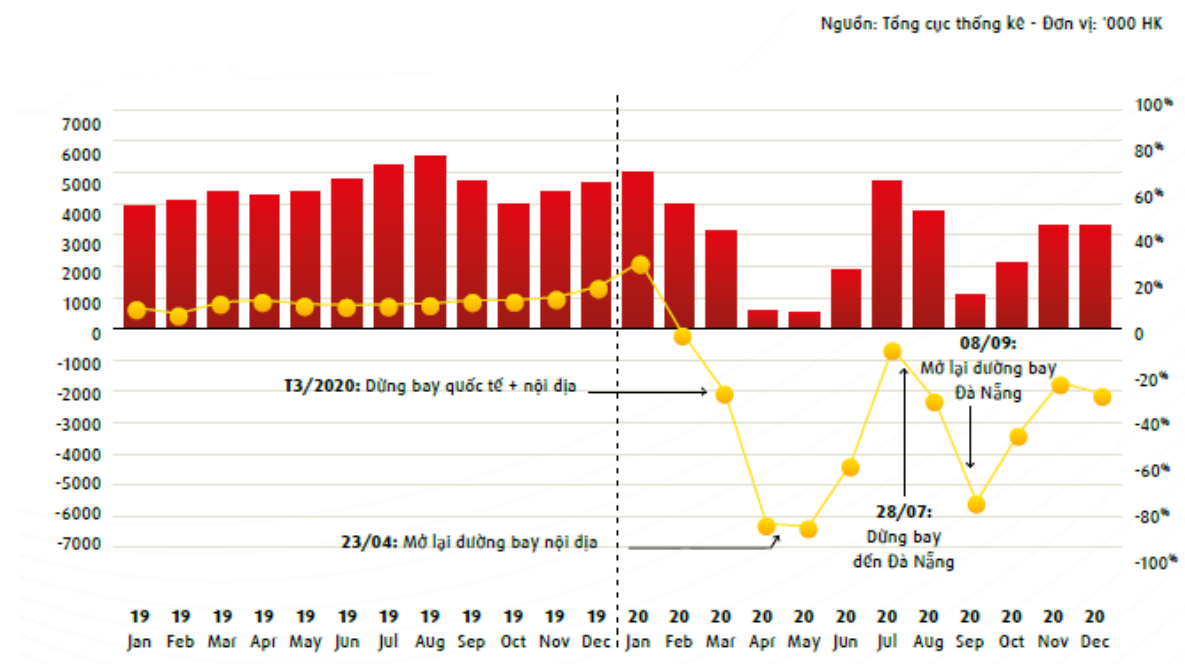
Trong năm 2020 VietJet đã triển khai các chính sách nhân sự linh hoạt và phù hợp để đảm bảo việc làm cho hơn 5.000 nhân viên và duy trì tỷ lệ nhân viên nghỉ việc ổn định ở mức 10,82% và được ghi nhận là một trong ít hãng Hàng không trên thế giới không cắt giảm nhân viên. Một trong những yếu tố then chốt tạo nên sự thành công của VietJet đến từ đội ngũ lãnh đạo và nhân viên có năng lực cao, kỹ thuật chuyên sâu và kinh nghiệm lâu năm trong ngành. Cùng với tinh thần đoàn kết và đồng lòng, lãnh đạo và nhân viên VietJet đã chinh phục được rất nhiều thử thách, từng bước hiện thực hóa giấc mơ “Bay cao, bay ra, vươn ra thế giới”. Ban lãnh đạo VietJet nhận định công tác quản trị nguồn nhân lực có nhiệm vụ rất quan trọng trong việc triển khai các nhiệm vụ chiến lược, đề ra các chủ trương như sau:

- rà soát và hoàn thiện bộ khung năng lực cho các cấp từ công nhân, kỹ sư, chuyên viên cho đến cán bộ quản lý
- Xây dựng và vận hành Học viện Hàng không VietJet nhằm chủ động xây dựng lực lượng phi công và tiếp viên chất lượng, giỏi tay nghề và đáp ứng nhu cầu phát triển của VietJet.
- Xây dựng và triển khai kế hoạch đào tạo nâng cao tay nghề cho đội ngũ cán bộ quản lý và chuyên viên; đề cao tinh thần đào tạo, chia sẻ nội bộ, làm việc theo nhóm.
- Đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý, đội ngũ kế cận, xây dựng lộ trình thăng tiến và bổ nhiệm cán bộ phù hợp năng lực;

- Xây dựng chế độ lương thưởng cạnh tranh và hấp dẫn; áp dụng các chính sách giữ chân nhân tài và xây dựng đội ngũ kế thừa.
- Phát triển chương trình quản lý nhân viên, tiền lương và phúc lợi nhân viên có nhiều tính năng hiện đại thay thế cho phần mềm hiện tại.
- Ban lãnh đạo thường xuyên tiếp xúc trao đổi với người lao động để tìm hiểu tâm tư nguyện vọng, từ đó có những hỗ trợ cần thiết.

3.2 Thách thức và áp lực cạnh tranh của công ty

3.2.1 Thị trường hàng không trong nước



Hình 3.1: Lượng hành khách vận chuyển tại Việt Nam năm 2020

Lượng hành khách vận chuyển sụt giảm mạnh do lệnh hạn chế bay, giãn cách xã hội đã khiến các đường bay quốc tế và tuyến đường bay nội địa tạm ngưng hoạt động. Thị trường hàng không cũng gặp khó khăn khi cầu du lịch thấp dẫn đến lượt khách khách suy giảm. Sau khi ghi nhận mức giảm mạnh lần lượt là 86,5% và 87,7% trong tháng 4 và tháng 5 do dịch bệnh bùng phát, thị trường ghi nhận sự dần hồi phục trong các tháng sau đó nhờ các chính sách kích cầu trong mùa du lịch, trong đó chủ yếu phục vụ khách nội địa. Tính chung cả năm 2020, lượng hành khách vận chuyển đạt 34,8 triệu khách, giảm 61%; trong đó khách quốc tế đạt hơn 3 triệu khách, giảm 79% và khách nội địa đạt 31,7 triệu khách, giảm 25%, mức giảm ít hơn nhiều so với mức bình quân chung của thế giới.

Tại Việt Nam, với thành tích chống dịch tốt nhất khu vực và là quốc gia với lợi thế 22 cảng hàng không, kỳ vọng các hãng hàng không VN sẽ khôi phục dần, dự kiến mở đường bay quốc tế vào Quý 4/2021 và bắt đầu hồi phục dần vào năm 2022.

3.2.2 Áp lực cạnh tranh ngành vận tải hàng không

Ngành vận tải hàng không Việt Nam hiện nay có 4 đơn vị hoạt động khai thác bao gồm Vietnam Airlines, VietJetAir, Viettravel Airlines, và Vasco. Mức độ cạnh tranh trong ngành vận tải hàng không Việt Nam thấp hơn mức trung bình thế giới. Số lượng các hãng hàng không cạnh tranh trực tiếp trong ngành vận tải tại thị trường Việt Nam thấp hơn so với các quốc gia khác. Thực chất sự cạnh tranh chỉ diễn ra giữa hai đơn vị Vietnam Airlines và VietJetAir. So sánh trong khu vực Đông Nam Á, các quốc gia có thường có tới trên 4 đối thủ cạnh tranh trực tiếp, con số này tăng lên theo quy mô thị trường. Sự cạnh tranh gay gắt của khu vực còn được thể hiện qua xu hướng các cuộc sát nhập, thu tóm trong ngành vận tải hàng không như Scoot-TigerAir, Air FranceKLM, American Airlines-US Airways. Đối với thị trường phát triển nhanh như Việt Nam, việc tồn tại chỉ 2 đối thủ cạnh tranh trong ngành tạo lợi thế cho các hãng hàng không nội địa duy trì hoạt động.

Rủi ro cao từ các đối thủ mới gia nhập ngành khi Việt Nam là đích đến rất hấp dẫn đối với các hãng hàng không trong khu vực. Với quy mô dân số lớn thứ 3 trong khu vực ASEAN, tiềm năng tăng trưởng tốt từ du lịch và ít đối thủ cạnh tranh, Việt Nam sẽ là thị trường rất hấp dẫn đối với các hãng hàng không trong khu vực, đặc biệt là Air Asia và Lion Air vốn là những hãng hàng không giá rẻ đã có kinh nghiệm nhiều năm hoạt động đa quốc gia (Air Asia đã hoạt động tại Thái Lan, Philippin, Indonesia và Ấn Độ; Lion Air Group đã hoạt động tại Indonesia, Thái Lan và Malaysia). Các đối thủ cạnh tranh mới gia nhập ngành sẽ khiến miếng bánh thị phần bị chia nhỏ ra, mức độ cạnh tranh gay gắt hơn và có thể kéo theo sự sụt giảm về doanh thu cũng như biên lợi nhuận.

Tỷ lệ sở hữu của nhà đầu tư nước ngoài thấp sẽ là một rào cản gia nhập ngành. Tỷ lệ sở hữu tối đa của nhà đầu tư nước ngoài trong ngành hàng không Việt Nam quy định ở mức 30%. Đây không phải là một tỷ lệ thấp so với nhiều nước lớn trên thế giới (tỷ lệ này ở Nhật là 33%, Mỹ là 25% và Trung Quốc là 35%) tuy nhiên khá thấp so

với các nước có tỷ lệ LCC cao trong khu vực như Thái Lan, Indonesia, Malaysia. Đây là một rào cản gia nhập của các nhà đầu tư nước ngoài, tuy nhiên không phải là một hàng rào hoàn toàn vững chắc khi Air Asia và Lion Air vẫn liên tục thành lập các công ty liên kết tại các quốc gia lân cận.

Hạn chế về hạ tầng là một rào cản gia nhập ngành tuy nhiên cũng là khó khăn chung của các doanh nghiệp nội địa. Hiện tại, Việt Nam đang có 21 cảng hàng không đang khai thác trong đó có 8 cảng hàng không quốc tế và 13 cảng hàng không nội địa. Số lượng các cảng hàng không tuy nhiều, nhưng 3 cảng chính là Tân Sơn Nhất, Nội Bài và Đà Nẵng chiếm tới 76% tổng lưu lượng hành khách vận chuyển. Trong đó, Tân Sơn Nhất là cảng hàng không lớn nhất chiếm gần 40% tổng lưu lượng. Tuy nhiên, Tân Sơn Nhất trong 2 năm trở lại đây đều đang trong tình trạng quá tải cả về bãi đỗ máy bay lẫn tần suất cất hạ cánh/giờ (slot). Công suất thiết kế ban đầu của Tân Sơn Nhất là 25 triệu hành khách/năm thì năm 2016 và 2017 tổng lượng hành khách đã lên tới 32 triệu và 36 triệu khách, cao hơn 38% và 44% so với công suất thiết kế và con số đó ngày một tăng dần trong những năm gần đây. Bộ Giao thông vận tải trong những năm gần đây cũng đã triển khai nhiều giải pháp để phát triển hạ tầng hàng không. Cụ thể là mở rộng các cảng hàng không hiện có, kêu gọi các nhà đầu tư tư nhân, lập các dự án xây dựng mới, đặc biệt trong đó có Dự án Cảng hàng không quốc tế Long Thành - dự án cảng hàng không có quy mô lớn nhất cả nước. Tuy nhiên, trên thực tế, việc triển khai dự án này cũng không hề đơn giản.

3.2.3 Áp lực cạnh tranh của thị trường lao động

Thị trường lao động là một loại thị trường rất đặc biệt. Nó gắn liền với hoạt động cơ bản của con người, đồng thời là nơi “tạo ra” thu nhập của đông đảo tầng lớp dân cư trong xã hội. Vì thế sự vận hành của thị trường lao động nhận được sự quan tâm không chỉ của từng người lao động với tư cách là những người cung ứng và các doanh nghiệp với tư cách là người mua mà còn của nhà nước và các tổ chức công đoàn... Chính do có sự can thiệp này mà điểm cân bằng của thị trường bị thay đổi cũng như không phải lúc nào thị trường cũng có thể tự điều chỉnh để đạt đến trạng thái cân bằng của nó. Ở đây tồn tại những yếu tố ngăn trở khả năng hội tụ về điểm cân bằng thông thường của thị trường. Những yếu tố đó là: chính sách tiền lương của

chính phủ, hoạt động can thiệp của công đoàn, lợi thế nhờ quy mô và khả năng ngăn cản sự nhập ngành của doanh nghiệp mới, lợi thế của những người trong cuộc, chính sách tiền lương hiệu quả, ...

Việt Nam là nước có quy mô dân số lớn, và đang trong giai đoạn dân số vàng với đội ngũ lao động đông đảo, tiếp thu nhanh chóng các tiến bộ phát triển của thế giới, tuy nhiên tốc độ già hóa dân số tăng và dân số trong độ tuổi thanh niên đang có xu hướng giảm dần qua từng năm mang đến những áp lực không nhỏ cho kinh tế – xã hội. Nhìn chung, mỗi năm Việt Nam có khoảng gần 1 triệu người bước vào độ tuổi lao động, đây là một lợi thế cạnh tranh quan trọng của Việt Nam trong việc thu hút đầu tư nước ngoài góp phần phát triển kinh tế – xã hội. Do đó cần có những biện pháp nhằm kéo dài và phát huy lợi thế thời kỳ dân số vàng trong đó, trọng tâm là phát triển dân số độ tuổi thanh niên.

Tỷ lệ giới tính trong tổng dân số là 0,997 (997 nam trên 1.000 nữ) thấp hơn tỷ lệ giới tính toàn cầu. Tỷ lệ giới tính toàn cầu trên thế giới năm 2020 khoảng 1.017 nam trên 1.000 nữ. (Nguồn: <https://danso.org/viet-nam/>). Xét cơ cấu lực lượng lao động theo giới tính, tỷ lệ lao động nam lại nhiều hơn nữ với trên 50% lao động là nam giới. Tuy nhiên, sự chênh lệch này không đáng kể và cho thấy lao động nữ chiếm một lượng đông đảo. Tỷ lệ thất nghiệp của lao động nữ khá cao so với lao động nam do những hạn chế về sức khỏe, những mâu thuẫn giữa sinh đẻ và làm việc, cơ hội tìm được việc làm vừa ý sau khi sinh là thấp. Với đặc thù ngành nghề về vận tải hàng không với công việc cụ thể là tiếp viên hàng không, với đa số là nữ giới thì đây là một áp lực to lớn.

Thêm nữa chất lượng lao động của thị trường hiện tại là thấp, chủ yếu là lao động nông nghiệp, nông thôn, chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển: Nguồn cung lao động ở Việt Nam hiện nay luôn xảy ra tình trạng thiếu nghiêm trọng lao động kỹ thuật trình độ cao, lao động một số ngành dịch vụ (ngân hàng, tài chính, thông tin viễn thông, du lịch...) và công nghiệp mới. Tỷ lệ lao động được đào tạo nghề còn thấp, kỹ năng, tay nghề, thể lực và tác phong lao động công nghiệp còn yếu nên khả năng cạnh tranh thấp. Tình trạng thể lực của lao động Việt Nam ở mức trung bình kém, cả về chiều cao, cân nặng cũng như sức bền, sự dẻo dai, chưa đáp ứng được cường độ làm

việc và những yêu cầu trong sử dụng máy móc thiết bị theo tiêu chuẩn quốc tế. Kỹ luật lao động của người Việt Nam nói chung chưa đáp ứng được yêu cầu đặt ra của quá trình sản xuất công nghiệp. Một bộ phận lớn người lao động chưa được tập huấn về kỹ luật lao động công nghiệp. Phần lớn lao động xuất thân từ nông thôn, nông nghiệp, mang nặng tác phong sản xuất của một nền nông nghiệp tiểu nông, tùy tiện về giờ giấc và hành vi. Người lao động chưa được trang bị các kiến thức và kỹ năng làm việc theo nhóm, không có khả năng hợp tác và gánh chịu rủi ro, ngại phát huy sáng kiến và chia sẻ kinh nghiệm làm việc.

Cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 đang tạo ra sự thay đổi nhanh chóng trong cách quản lý, điều hành cũng như quá trình phát triển của doanh nghiệp. Mặt trái của Cách mạng Công nghiệp 4.0 là có thể phá vỡ thị trường lao động. Khi tự động hóa đang dần thay thế lao động chân tay trong nền kinh tế, robot thay thế con người trong nhiều lĩnh vực, hàng triệu lao động trên thế giới có thể rơi vào cảnh thất nghiệp. Điều này cũng là một trong những yếu tố tác động trực tiếp đến xu hướng quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số hiện nay. Các doanh nghiệp đều đòi hỏi cao về năng lực đối với người dự tuyển, nhất là người dự tuyển cao cấp. Ngược lại, người dự tuyển cũng đòi hỏi cao hơn về quyền lợi và đãi ngộ sau khi được tuyển dụng. Một bộ phận lao động trẻ không có khuynh hướng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp mà chỉ muốn trải nghiệm một thời gian rồi “nhảy việc”.

3.3 Giải pháp cải tiến việc ứng dụng công nghệ HRS trong công tác quản trị tiền lương tại Công ty Cổ phần Hàng không VietJet

Cơ chế trả lương luôn là mối quan tâm hàng đầu của người lao động trong doanh nghiệp bên cạnh các yếu tố quan trọng khác như ngành nghề, uy tín của doanh nghiệp, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến, ... Một cơ chế trả lương phù hợp có tác dụng nâng cao năng suất và chất lượng lao động, giúp doanh nghiệp thu hút và duy trì những cán bộ, nhân viên giỏi. Do đó công ty cần phải xây dựng cơ chế trả lương phát huy tính hiệu quả trong thực tiễn, thực sự trở thành công cụ quan trọng tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Trên cơ sở những mặt đã đạt được và những mặt còn tồn đọng cùng những nguyên nhân của chúng, luận văn này đưa ra một số giải pháp tham khảo theo các bước thực hiện ở từng giai đoạn cụ thể như sau:

3.3.1 Giai đoạn 1: Tăng mức độ ứng dụng công nghệ trong công việc

Một là, công ty cần thiết lập bộ máy nhân sự thích nghi với công nghệ cao. Cụ thể là cần thiết lập bộ máy nhân sự, đặc biệt là nhân sự cấp quản lý, phải học cách thích nghi với kỹ nguyên công nghệ cao. Như vậy, công tác truyền thông nội bộ của công ty cần chú trọng để nhân viên hiểu và nắm vững kỹ năng, đáp ứng các yêu cầu của thời đại 4.0. Cung cấp các chương trình đào tạo đầy đủ cho người dùng hệ thống HRS có ảnh hưởng lớn đến kết quả của việc sử dụng HRS. Các tổ chức không làm như vậy sẽ dẫn đến kết cục lãng phí trong quá trình đầu tư và sử dụng hệ thống do người dùng thường xuyên phải liên hệ với bộ phận nhân sự để được hỗ trợ. Một khuyến nghị được cung cấp trong vấn đề này là đào tạo để nhân viên nhận thức được đầy đủ về các chức năng của hệ thống, cho phép nhân viên nhân sự có nhiều thời gian hơn để thực hành trên hệ thống từ đó giúp họ có thể tận dụng tối đa các lợi thế của hệ thống HRS.

Hai là, đẩy mạnh truyền thông nội bộ: công ty cần chú trọng việc tuyển chọn nhân tài. Nhân tài bên cạnh năng lực chuyên môn còn phải có tầm nhìn rộng mở và sẵn sàng hội nhập, giao tiếp đa phương thức. Bởi trên thực tế, nhân sự phù hợp sẽ là tài sản quý giá của công ty. Đã có không ít công ty đôi khi chưa nghiêm túc trong việc tuyển chọn nhân tài, thường bỏ qua hoặc kiểm tra sơ sài thông tin về ứng viên đầu vào. Phòng nhân sự cần thể hiện vai trò và trách nhiệm trong việc xây dựng nguồn nhân lực bằng cách bổ sung vào quy trình tuyển dụng hành động “đánh giá nhận thức hội nhập” song hành với đánh giá thử việc về chuyên môn. Về cách làm, có 2 phương pháp được sử dụng phổ biến sau:

- Tiếp xúc với người thử việc để “phỏng vấn”, theo dõi trong 2 tháng thử việc xem họ đã hiểu và cảm nhận về công ty như thế nào, lắng nghe tâm tư của họ để bổ sung vào các giá trị của công ty, và nếu họ hiểu điều gì chưa đúng hay có điều gì thắc mắc thì đó cũng là dịp giúp họ giải tỏa tâm

lý và hiểu đúng hơn.

- Thông qua bài kiểm tra hội nhập để đảm bảo rằng người lao động đã hiểu rõ về công ty, văn hóa công ty, các giá trị cốt lõi và các chuẩn mực đạo đức kinh doanh để có được tư duy và thái độ phù hợp.

Như vậy, nếu nhân sự thử việc đạt về chuyên môn mà không đạt về đánh giá nhận thức hội nhập thì phòng nhân sự có quyền đề xuất lãnh đạo gia hạn thời gian thử việc theo quy định của Bộ Luật Lao động. Đây chính là cơ hội “sửa sai” cho công tác tuyển dụng ban đầu để có thể đảm bảo khi đã “tuyển” là sẽ “dụng” được, tìm được người có đúng kỹ năng, kiến thức chuyên môn và thái độ phù hợp với doanh nghiệp.

Ba là, tự động hóa cơ chế quản trị nhân sự: Với lợi thế của cách mạng công nghệ 4.0, rất cần thiết việc áp dụng những giá trị của công nghệ và vận dụng được nó. Điều này đồng nghĩa với việc công ty cần tự động hóa công tác quản trị nguồn nhân lực. Phần mềm quản trị nhân sự mang đến những giải pháp quản lý toàn diện cho doanh nghiệp, giúp quy trình quản lý nhân sự của doanh nghiệp trở nên dễ dàng và mang lại hiệu quả cao, tiết giảm chi phí và thời gian thực thi nhiệm vụ; đặc biệt là giúp các nhà lãnh đạo nhanh chóng có được những quyết định đúng đắn về nhân sự. Hiện nay, với sự phát triển không ngừng của công nghệ hiện đại, mô hình làm việc của đội ngũ nhân sự theo hướng hành chính văn phòng cũ đã không còn phù hợp và bộc lộ nhiều hạn chế như lãng phí quỹ thời gian làm việc của doanh nghiệp, lãng phí chi phí văn phòng, chi phí gián đoạn công việc do quy trình nhân sự rườm rà. Ở kỷ nguyên số, nơi của những thiết bị công nghệ hiện đại, “chuyển đổi số” văn phòng nhân sự sẽ trở thành nhiệm vụ hàng đầu và xu hướng quản trị nhân sự trong tương lai của các doanh nghiệp.

Thực tiễn VietJet đã có giải pháp công nghệ, tuy nhiên qua quá trình sử dụng thì chưa thực sự phát huy tối ưu khả năng của nó. Vì vậy đề xuất nâng cấp phần mềm hiện tại lên phiên bản mới.

3.3.2 Giai đoạn 2: Nâng cấp giải pháp công nghệ HRS

Để nâng cấp giải pháp công nghệ HRS hiện tại, giải pháp cần được xây dựng trên nền Web – là công nghệ mới nhất hiện nay, chuẩn, nhất quán, dễ sử dụng, hỗ trợ

đa ngôn ngữ và gắn gũi với người sử dụng; cần cho phép người sử dụng có thể cập nhật và khai thác tập trung với khả năng vận hành trên cả mạng LAN và mạng WAN, phù hợp với mô hình hoạt động của VietJet có đông nhân viên và nhiều chi nhánh. Đặc biệt thông tin tiền lương, phụ cấp, thưởng, bảo hiểm được mã hóa ở tầng database nhằm đảm bảo tính an toàn tuyệt đối của dữ liệu liên quan đến thu nhập của nhân viên, không ai có thể xem được thông tin này kể cả nhân viên quản trị cơ sở dữ liệu. Bên cạnh đó, cũng cần nâng cấp thêm tính năng có thể tích hợp dữ liệu với máy chấm công thẻ từ hoặc vân tay bằng cách cho phép upload dữ liệu quét thẻ từ file vào hệ thống hoặc tự động liên kết với cơ sở dữ liệu máy chấm công, sau đó cho phép nhân sự điều chỉnh dữ liệu và làm thông tin đầu ra cho các báo cáo: đi trễ – về sớm, ngoài giờ, nghỉ phép của nhân viên. Ngoài ra, tính năng mới cần được nâng cấp sẽ là quy trình phê duyệt online giúp tối ưu hóa công việc, hạn chế thủ tục giấy tờ và chức năng nhắc nhở tự động giúp cho người dùng thực hiện các công việc đúng hạn.

3.3.2.1 Xác định phạm vi triển khai

Qua phân tích, thực trạng nhận thấy các phân hệ trên HRS đang còn rời rạc và thiếu nhiều phân hệ. Vì vậy, bước đầu sẽ xác định một cách cụ thể chi tiết những phân hệ cần thiết phải có, và đặt chúng vào một kết nối chung.

STT	Phân hệ
1	Quản trị Hệ thống
2	Quản lý nhân sự - Thôi việc- Quyết toán thôi việc
3	Quản lý Chấm công (Chấm công máy, Tích hợp máy chấm công)
4	Quản lý Tính lương
5	Quản lý Tính thưởng
6	Quyết toán thuế
7	Quản lý bảo hiểm
8	Quản lý tuyển dụng
9	Quản lý đào tạo

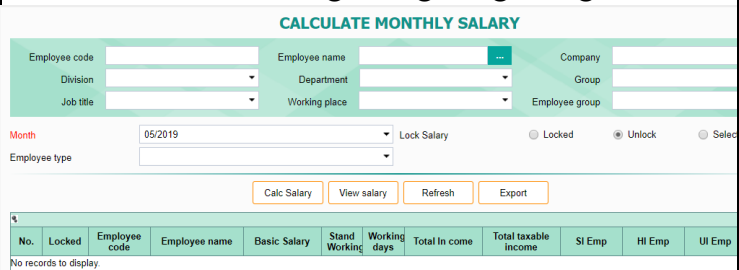
STT	Phân hệ
10	Cổng tuyển dụng (Tool CV online).
11	Dịch vụ cá nhân <ul style="list-style-type: none"> - Xem/Cập nhật thông tin cá nhân - Đăng ký nghỉ/phép online - Đăng ký ngoài giờ online - Xem phiếu lương; - Yêu cầu tuyển dụng online

Bảng 3.1: Các phân hệ tính năng cần nâng cấp HRS

3.3.2.2 Mô tả chi tiết chức năng của phân hệ tiền lương

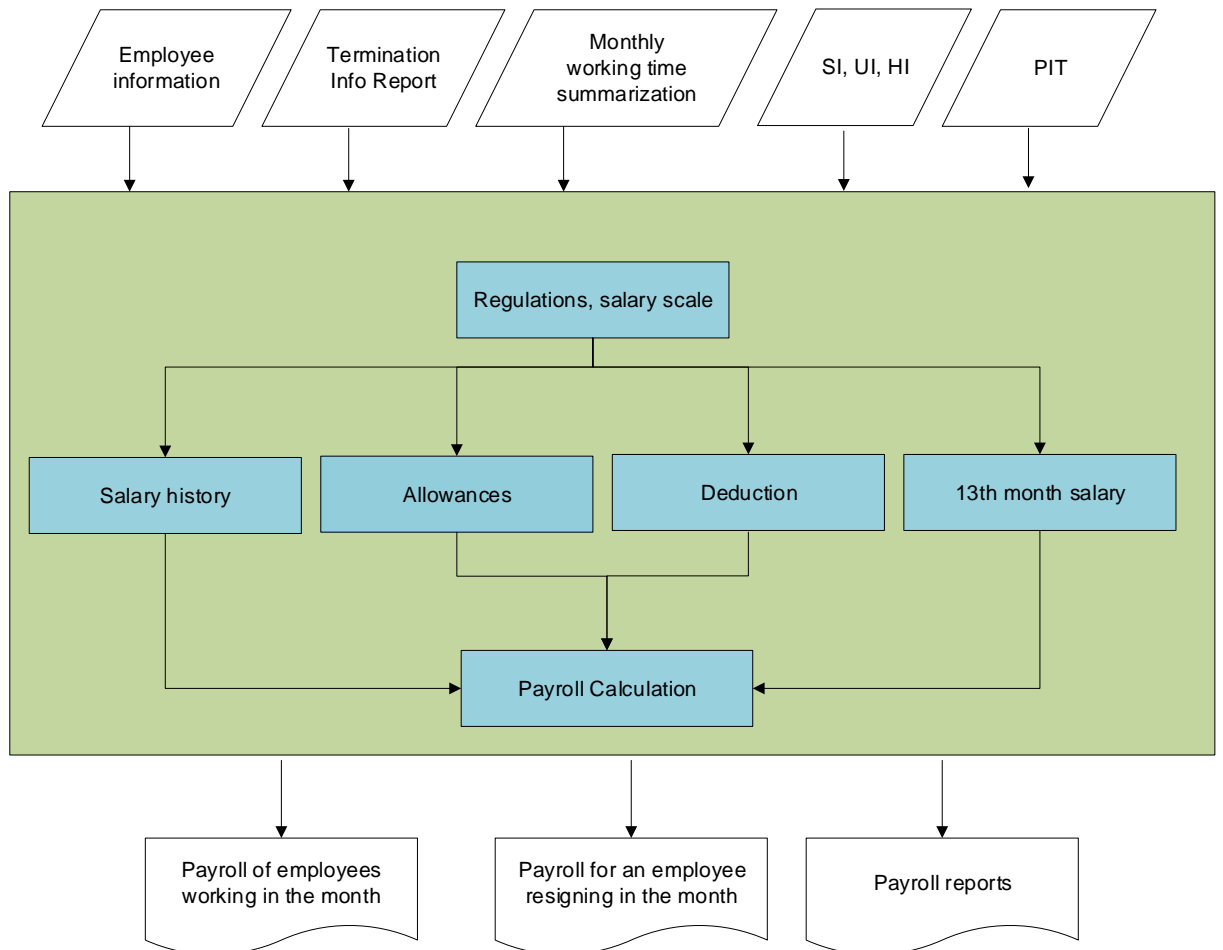
STT	Yêu cầu	Mục đích chức năng
1	Định nghĩa chu kỳ chấm công	Cho phép định nghĩa chu kỳ chấm công, cho phép thay đổi chu kỳ chấm công trong tương lai
2	Thiết lập công chuẩn làm việc	Cho phép thiết lập công chuẩn làm việc thiết lập theo tháng và theo từng nhóm nhân viên
3	Định nghĩa ca làm việc	<ul style="list-style-type: none"> - Thiết lập các ca làm việc trong công ty, ví dụ như: ca văn phòng, ca sản xuất, ca đêm... - Quản lý giờ làm việc của ca - Định nghĩa lịch làm việc và cập nhật thông tin ca làm việc tương ứng với từng lịch làm việc theo tình hình thực tế của công ty - Gán nhân viên vào lịch làm việc: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cho phép phân ca, phân lịch làm việc trên hệ thống ○ Cho phép import bảng phân ca từ file excel vào phần mềm.

STT	Yêu cầu	Mục đích chức năng
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Cho phép xuất báo cáo phân ca ra file Excel.
4	Danh mục các loại nghỉ	Cho phép bổ sung thêm các loại nghỉ khác theo qui định của công ty
5	Đăng ký nghỉ/ phép Online	<ul style="list-style-type: none"> - Chương trình cho phép nhân viên tạo đơn xin nghỉ trên chương trình và chuyển các cấp phê duyệt, hệ thống sẽ tự động gửi email cho các cấp phê duyệt. - Chương trình tự động tính toán ngày phép còn lại theo từng loại nghỉ - Cho phép admin nhập hồ đơn nghỉ phép cho nhân viên không có máy tính và chuyển cấp trên phê duyệt
6	Phòng nhân sự nhập thông tin nghỉ/ phép	Cho phép phòng nhân sự nhập trực tiếp đơn đã phê duyệt lên hệ thống
7	Kết phép cuối năm	Cho phép kết phép và chuyển phép còn lại sang năm sau và sử dụng trong thời gian được thiết lập
8	Phép thâm niên	Phép thâm niên: 5 năm thêm 1 ngày phép theo qui định của pháp luật hiện tại.
9	Đăng ký làm ngoài giờ Online	<ul style="list-style-type: none"> - Cho phép nhân viên đăng ký làm thêm giờ và chuyển phê duyệt. - Cho phép admin nhập hồ đăng ký ngoài giờ và chuyển phê duyệt.
10	Phòng nhân sự nhập thông tin làm ngoài giờ	Cho phép phòng nhân sự nhập trực tiếp đơn đã phê duyệt lên hệ thống

STT	Yêu cầu	Mục đích chức năng
11	Kết nối với các Máy chấm công vân tay	Hệ thống kết nối với Máy chấm công vân tay tập trung để lấy dữ liệu Vào – Ra hàng ngày của nhân viên. (Nhà cung cấp máy chấm công cung cấp API)
12	Hình thức chấm công	Hỗ trợ các hình thức chấm công: - Chấm công thủ công: Mặc định đủ công (dành cho Lãnh đạo cấp cao của công ty) - Chấm công bằng máy chấm công
13	Quá trình lương	Cho phép cập nhật và quản lý tất cả các quá trình lương của nhân viên
14	Khoản thêm lương	Quản lý tất cả các khoản thêm/phụ cấp lương của nhân viên, ví dụ như: - Phụ cấp điện thoại, đi lại, trợ cấp ăn uống, ... - Phụ cấp khác
15	Khoản trừ lương	Cho phép quản lý các khoản trừ lương của nhân viên
16	Tính lương hàng tháng	Cho phép thực hiện tính lương hàng tháng cho nhân viên và khóa bảng lương hàng tháng: 
17	Truy lĩnh lương	Cho phép tính lương chênh lệch lương của các tháng trước khi quyết định lương ra trả.
18	Phiếu lương	Sau khi bảng lương được khóa:

STT	Yêu cầu	Mục đích chức năng
		<ul style="list-style-type: none"> - Cho phép gửi email cho nhân viên. - Cho phép nhân viên có thể xem phiếu lương trên trang dịch vụ cá nhân (nếu có tài khoản sử dụng chương trình)
19	Báo cáo lương tháng	Xuất báo cáo lương theo mẫu.

Bảng 3.2: Mô tả chức năng của phân hệ tiền lương khi nâng cấp HRS



Hình 3.1: Sơ đồ chức năng nâng cấp HRS phân hệ tiền lương

3.3.2.3 Lịch trình thực hiện nâng cấp HRS

Thời gian thực hiện Hợp đồng là 13 tuần kể từ ngày khởi động dự án.

STT	Giai đoạn	Thời gian (tuần)														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1	Khởi động (kick off, kế hoạch, nguồn lực)															
2	Phân tích yêu cầu															
3	Chuẩn bị dữ liệu import															
4	Cấu hình và hiệu chỉnh chương trình															
5	Chuyển đổi số liệu															
6	Test và cập nhật tài liệu															
7	Cài đặt và đào tạo người dùng chính															
8	Kiểm thử chương trình (UAT) (chạy thử đối với 2 kỳ lương)															
9	Tích hợp với hệ thống tập trung nhân sự chung của tập đoàn															
10	Vận hành chính thức và nghiệm thu															

Bảng 3.3: Lịch trình thực hiện nâng cấp HRS

3.3.2.4 Số hóa các tài liệu, quy trình trong việc ứng dụng công nghệ HRS

Dữ liệu tự nó chỉ là dữ liệu, dữ liệu với các công cụ và tài nguyên phù hợp có thể trở thành thông tin chi tiết. Số hóa hay còn nói cách khác là hình thức hiện đại hóa, chuyển đổi các hệ thống thông thường sang hệ thống kỹ thuật số. Ví dụ như số hóa tài liệu, văn bản dạng giấy với nhiều kích cỡ khác nhau, xuất ra nhiều dạng tập

tin khác nhau như tif, jpg, pdf, bmp. Hoặc số hóa truyền hình chuyển đổi từ phát sóng truyền hình analog sang phát sóng kỹ thuật số. Hiểu một cách đơn giản: Số hóa là việc cập nhật các dữ liệu lên phần mềm để dễ dàng quản lý, đánh giá và theo dõi.

Ngày nay có khá nhiều người nhầm lẫn giữa hai khái niệm “số hóa” và “chuyển đổi số”. Số hóa được hiểu là việc biến đổi các giá trị thực sang dạng số. Còn chuyển đổi số sẽ ở cấp độ cao hơn, một sự hoàn thiện của số hóa. Cụ thể, sau khi dữ liệu đã được số hoá, các công nghệ như AI, Big Data, ... sẽ được sử dụng để phân tích, biến đổi dữ liệu và tạo ra một giá trị khác. Có thể nói, chuyển đổi số là dạng phát triển hoàn thiện hơn của số hóa. So với số hóa thì chuyển đổi số thực hiện phức tạp hơn rất nhiều.

Số hóa doanh nghiệp chính là quá trình chuyển đổi công tác điều hành, quản lý doanh nghiệp, quản lý các công việc, hồ sơ, giấy tờ, tài liệu, theo cách truyền thống như các bản giấy tờ viết tay, bản in trên giấy hay mọi hình ảnh âm thanh, dữ liệu với nhiều định dạng khác nhau sang chuẩn dữ liệu trên máy tính và các thiết bị lưu trữ khác. Ngoài ra việc điều hành quản lý công việc của nhân viên hay lãnh đạo, các phòng ban cũng được thay đổi theo hình thức hiện đại từ việc họp mặt trực tiếp, nhắc nhở, phân công công việc sang việc quản lý điều hành qua các hệ thống kết nối internet. Và đây cũng được xem là một nhiệm vụ quan trọng nhất trong quy trình chuyển đổi số trong doanh nghiệp. Kết quả của chương trình số hóa là nguyên liệu không thể thiếu cho chuyển đổi số. Doanh nghiệp cần số hóa các tài liệu, các quy trình cần thiết cho chuyển đổi số. Các tài liệu và quy trình được sử dụng trong toàn bộ các giai đoạn của quá trình chuyển đổi số. Một khi hãng hàng không xác định được mục tiêu của mình, họ có thể bắt đầu thiết kế lại xem công nghệ có thể giúp họ tối ưu hóa quy trình như thế nào. Các hãng hàng không cần xây dựng một nhóm các chuyên gia số và sử dụng các công cụ phù hợp nhất cho tổ chức. Các hãng hàng không có thể không ứng dụng thành công các công cụ hoặc có nhân sự với kỹ năng cần thiết ngay lần đầu tiên nhưng điều đó không có gì bất thường.

Quy trình chuyển đổi dữ liệu này tuy phức tạp nhưng đem đến lợi ích vô cùng to lớn cho doanh nghiệp. Dưới đây là một số lý do tại sao các doanh nghiệp nên bắt tay vào quá trình số hóa:

- **Nâng cao năng suất làm việc**

Một nghiên cứu chỉ ra rằng mỗi nhân viên cần phải tốn ít nhất 12 phút để tìm kiếm các tài liệu giấy. Với số hóa, chỉ với một vài thao tác đã có thể giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian. Nhân viên của công ty có thể sử dụng quỹ thời gian tiết kiệm được đó để học hỏi thêm nhiều kỹ năng hơn, xử lý những công việc khác quan trọng hơn.

- **Tiết kiệm chi phí**

Thông thường chi phí dùng để in ấn giấy tờ của một doanh nghiệp là một con số khổng lồ. Và chi phí này cũng đã bao gồm nhiều loại chi phí khác nhau như chi phí khấu hao trang thiết bị, tiền điện, tiền giấy mực, ...

Số hóa dữ liệu ngoài việc giúp tối thiểu hóa những loại chi phí này đến mức thấp nhất còn giúp doanh nghiệp tập trung các nguồn lực tài chính vào những mảng kinh doanh chủ yếu, tăng cường đầu tư để mang lại lợi nhuận.

- **Dễ dàng tiếp cận và không bị giới hạn**

Tất cả những dữ liệu đã được chuyển đổi sang định dạng kỹ thuật số đều có thể dễ dàng và nhanh chóng truy cập thông qua hệ thống đám mây hoặc các thiết bị kết nối mạng internet ở bất cứ đâu vào bất kỳ lúc nào.

Có thể thấy rằng việc số hóa đã tạo ra một cuộc cách mạng mới, giúp cho các doanh nghiệp dễ dàng hơn trong việc tìm kiếm mọi thông tin, dữ liệu. Số hóa toàn bộ các thông tin tài liệu chính là chìa khóa vàng giúp doanh nghiệp đảm bảo những thành công vượt bậc trong quá trình chuyển đổi số trong tương lai và tiết kiệm được nhiều chi phí.

3.3.3 Giai đoạn 3: Hoàn thiện áp dụng hệ thống quản trị doanh nghiệp tổng thể (ERP)

Giai đoạn này sẽ được thực hiện cùng lúc song song với giai đoạn 2 để rút ngắn thời gian, cũng như kịp thời có những điều chỉnh, tích hợp. Điểm khác biệt nhất của ERP (Enterprise Resource Planning) so với các phần mềm quản lý kế toán, nhân sự, ... đơn thuần hiện tại chính là khả năng tích hợp. Thay vì phải sử dụng cùng lúc nhiều phần mềm, nhiều công nghệ rời rạc, không có sự liên kết số liệu, chưa thực sự rõ ràng minh bạch thì ERP chỉ bao gồm một phần mềm duy nhất, kiểm soát tốt hơn

các vấn đề còn tồn đọng, đồng thời tối ưu hóa các nguồn lực. Quả thật hết sức khó khăn để xây dựng một chương trình phần mềm duy nhất để phục vụ các nhu cầu quản lý khác nhau của nhân viên ở bộ phận tài chính kế toán cũng như ở bộ phận hành chính nhân sự hay bộ phận kho, đặc biệt là ở một hãng hàng không với những đặc thù khác biệt như đã phân tích ở trên. Nhưng ERP kết hợp toàn bộ các hệ thống riêng lẻ vào chung một chương trình phần mềm tích hợp, chạy trên một cơ sở dữ liệu để các bộ phận có thể dễ dàng chia sẻ thông tin và tương tác với nhau. Việc tích hợp này sẽ mang lại nhiều lợi ích nếu các công ty biết thiết lập phần mềm một cách đúng đắn. Ngoài ra, phần mềm còn bao gồm hệ thống báo cáo quản trị thông minh (BI) dành cho Ban lãnh đạo và tích hợp các hệ thống phần mềm đặc thù có sẵn tại doanh nghiệp.

Đối với phân hệ quản lý nhân sự và tính lương nếu áp dụng ERP sẽ giúp hỗ trợ tất cả các nghiệp vụ quản lý nhân viên giúp sắp xếp hợp lý các qui trình quản lý nhân sự và tính lương, giúp sử dụng nhân sự hiệu quả, đồng thời giảm thiểu các sai sót và gian lận trong hệ thống tính lương. Đặc biệt ở VietJet, là công ty có nhiều đơn vị phòng ban khác nhau, bộ phận hành chính nhân sự có thể sẽ có một phương pháp chung và đơn giản để theo dõi giờ giấc của nhân công và hướng dẫn họ về các nghĩa vụ và quyền lợi. Các mô-đun (module) của ERP cũng sẽ giải quyết mối quan hệ giữa các phòng, ban khi mô phỏng tác nghiệp của đội ngũ nhân viên theo quy trình. Thông tin về tiền lương giữa phòng hành chính nhân sự và phòng tài chính kế toán sẽ được luân chuyển tự động giữa các bước của quy trình và được kiểm soát chặt chẽ hơn.

Một dự án ERP thành công được kết hợp bởi rất nhiều yếu tố. Thiếu đi một giai đoạn, hệ thống ERP của bạn có thể gặp phải những bất lợi lớn, ảnh hưởng nghiêm trọng đến kết quả triển khai. Cụ thể các bước thực hiện như sau:

- **Bước 1: Chuẩn bị dự án**

Đây là thời gian hai bên cùng nhau ký kết hợp đồng và chuẩn bị dự án bao gồm thiết lập đội dự án, thống nhất thời gian triển khai, các bước triển khai, các đầu việc cần chuẩn bị trước khi triển khai, thời gian triển khai, các giai đoạn triển khai.

- **Bước 2: Khảo sát hiện trạng doanh nghiệp**

Đây được xem là bước đầu tiên, tạo nền móng cho các bước kế cận. Vì thế, nếu doanh nghiệp bỏ qua bước này, doanh nghiệp có thể sẽ phải đối mặt với nhiều khó khăn trong quá trình triển khai, hoặc triển khai bị lệch hướng.

Quá trình khảo sát hiện trạng ứng dụng công nghệ thông tin trong tổ chức cần được tiến hành nghiêm túc, bài bản, phối hợp chặt chẽ giữa doanh nghiệp và đơn vị cung ứng giải pháp quản trị doanh nghiệp ERP.

- **Bước 3: Xây dựng quy trình nghiệp vụ chuẩn và hệ thống chỉ tiêu chuẩn**

Sau khi đội phân tích nghiệp vụ trực tiếp khảo sát thực trạng doanh nghiệp sẽ lên tài liệu URD mô tả toàn bộ quy trình hoạt động của doanh nghiệp, yêu cầu của từng bộ phận. Đây là một giải đoạn rất quan trọng của dự án. Sau khi khảo sát thì đơn vị cung cấp có thể đưa ra các tư vấn và đưa ra các giải pháp về kỹ thuật, quy trình hạch toán... để xử lý các bài toán quản lý của khách hàng.

Bước 4: Phân tích thiết kế hệ thống

Sau khi hai bên cùng nhau thống nhất về tài liệu mô tả URD. Đội ngũ Developer sẽ tiến hành thiết kế và lập trình phần mềm theo tài liệu mô tả. Sau khi đội ngũ lập trình thiết kế phần mềm thì sẽ chuyển sang đội test để test hệ thống kiểm tra các lỗi.

- **Bước 5: Phát triển chỉnh sửa hệ thống**

Tiến hành sửa đổi phần mềm: Cấu trúc dữ liệu, cấu trúc chương trình, màn hình nhập liệu, tính năng nghiệp vụ... và kiểm tra tính đúng đắn của việc thiết kế, hiệu chỉnh và sửa đổi phần mềm.

- **Bước 6: Triển khai (Cài đặt đào tạo)**

Đơn vị cung cấp phần mềm sẽ viết tài liệu mô tả và trực tiếp cài đặt phần mềm tại doanh nghiệp. Sau đó đơn vị cung cấp có thể đào tạo, người dùng sẽ trực tiếp sử dụng chương trình vào công việc. Các hình thức hỗ trợ cơ bản gồm: Hướng dẫn từ xa hoặc trực tiếp đến văn phòng của khách hàng để hỗ trợ. Trong suốt quá trình sử dụng người dùng có thể thường xuyên trao đổi với nhân viên để được tư vấn và giải đáp những thắc mắc một cách tốt nhất.

- **Bước 7: Vận hành thử và nghiệm thu**

Hỗ trợ chuyển đổi các dữ liệu đã có sẵn (trên file Excel, Txt...) vào các danh mục, chứng từ... và cùng khách hàng kiểm tra tính đúng đắn của dữ liệu chuyển đổi. Và các lỗi còn tồn tại sẽ được khắc phục. Sau khi thử nghiệm thành công doanh nghiệp sẽ tiến hành nghiệm thu và đưa phần mềm vào vận hành thực tế. Các dự án ERP thường được đánh giá qua một số điểm mấu chốt như:

- Mức độ tích hợp với các phần mềm khác
- Chức năng phù hợp với quy trình sản xuất - kinh doanh của công ty
- Khả năng chỉnh sửa tính năng
- Mức độ thân thiện, dễ sử dụng của phần mềm
- Khả năng hỗ trợ từ phía đơn vị cung cấp giải pháp
- Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin

- **Bước 8: Go- live (Đưa hệ thống vào khai thác)**

Trong 1 dự án ERP thì giai đoạn go-live là thời điểm mà quá trình triển khai phần mềm đã được hoàn tất và phần mềm được di chuyển từ thử nghiệm sang ứng dụng thực tế. Khi go-live thì đồng nghĩa với việc hệ thống cũ dừng lại, vì nó sẽ không được sử dụng nữa, việc di chuyển dữ liệu từ hệ thống trước đó chuyển sang hệ thống ERP mới.

- **Bước 9: Bảo trì và nâng cấp**

Trong quá trình vận hành phần mềm ERP có thể phát sinh trường hợp xảy ra lỗi, thông thường các nhà cung cấp sẽ có thời gian bảo hành sửa lỗi miễn phí cho doanh nghiệp từ 6-12 tháng. Sau thời gian bảo hành doanh nghiệp sẽ phải đầu tư chi phí bảo trì cho hệ thống.

Trong tương lai doanh nghiệp sẽ có yêu cầu thêm về tính năng để phù hợp với quy mô hoạt động sau này, việc nâng cấp chính là cải tiến những chức năng đã có, mở rộng thêm chức năng mới hay nâng cấp phiên bản mới.

Tại VietJet, ERP đã được ban lãnh đạo công ty phê duyệt đầu tư và triển khai, tuy nhiên VietJet chỉ đang tập trung trước mắt vào phân hệ báo cáo. Vào cuối năm 2020, VietJet đã chính thức đưa hệ thống báo cáo quản trị VietJet ERP Platform vào sử dụng cho khối Khai thác. Các khối Phòng ban còn lại sẽ tiếp tục phát triển ở các

giai đoạn tiếp theo. Đối với phân hệ về Quản trị nhân sự, Quản trị tiền lương hiện đang thực hiện tới bước 4 ở quy trình kể trên. Thế nên nhận thấy việc hoàn thiện áp dụng ERP đối với phân sự quản trị nhân sự, đặc biệt là quản trị tiền lương sớm là một giải pháp rất tối ưu để khắc phục những hạn chế hiện tại.

3.3.4 Một số giải pháp khác

Một giải pháp có thể kể đến như là phát triển đào tạo nhân sự nội bộ: phía công ty cần nâng cao công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nội bộ. Vấn đề này hiện đang được rất nhiều công ty chú trọng và xem là yếu tố nâng cao năng lực cạnh tranh. Doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư chi phí và thời gian cho công tác này thông qua việc cử nhân sự đi học trong/ngoài nước để nâng cao trình độ chuyên môn và năng lực quản lý. Nhiều công ty chọn giải pháp mời chuyên gia tư vấn hoặc cố vấn độc lập về huấn luyện cho cán bộ chủ chốt để lĩnh hội trực tiếp kiến thức và cách làm thực tiễn để áp dụng vào hoạt động của tổ chức. Bên cạnh đó, công ty phải xác định các vị trí then chốt, người dự phòng và lựa chọn những người kế nhiệm phù hợp để có chương trình hành động cụ thể, xây dựng đội ngũ kế thừa.

Song song, công ty cần cải thiện cách “giữ người”: Tuyển chọn, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp không tránh khỏi rủi ro, mất mát. Vì thế, song song với công tác này, doanh nghiệp cần cải thiện chính sách nhân sự hợp lý với mong đợi của người lao động để giữ chân họ.

Do đó, ngoài duy trì các chế độ phúc lợi tốt, doanh nghiệp cần hình thành hệ thống phân quyền, ủy quyền hợp lý để các cấp quản lý tự chủ trong công việc, qua đó giúp nhà lãnh đạo có nhiều thời gian cho việc lập chiến lược mà vẫn có thể kiểm soát công tác điều hành. Về lâu dài, có thể hướng đến việc phân chia lợi nhuận và quyền sở hữu cổ phần cho người lao động để gắn kết lợi ích cá nhân với lợi ích của tổ chức.

Ngoài ra, việc xây dựng một “nấc thang thăng tiến, phát triển” trong nghề nghiệp rõ ràng cũng là một giải pháp đáng cân nhắc. Có thể nói, đa phần người lao động đều có khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp vì sự thăng tiến chính là cách để khẳng định vị thế trong doanh nghiệp và trước đồng

nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động, việc đề bạt và tạo cơ hội cho người lao động được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích người lao động vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

Để thực hiện công tác này một cách có hiệu quả thì người quản lý cần phải vạch ra những nấc thang vị trí nhảy vọt kế tiếp trong nghề nghiệp của người lao động, đồng thời phải xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp đi kèm nhằm bồi dưỡng cho người lao động những kiến thức kỹ năng cần thiết cho nhiệm vụ mới. Việc thăng chức phải được xem xét một cách nghiêm túc, công bằng, tiến hành công khai trong tập thể lao động dựa trên những đóng góp, thành tích và kết quả thực hiện công việc và năng lực của người lao động nhằm đề bạt đúng người phù hợp với vị trí công việc và được mọi người ủng hộ.

3.4 Đề xuất, kiến nghị

Trong năm 2020 vừa qua, Chính phủ và cơ quan ban ngành đã kịp thời đưa ra những chính sách về phòng chống dịch, hỗ trợ tài chính cho người dân và doanh nghiệp và chính sách giảm thuế, phí, ... Điều này đã góp phần giúp cho kinh tế Việt Nam năm 2020 đạt mức tăng trưởng dương (trên 2%). Các chính sách hỗ trợ của Chính phủ đã giúp các hãng hàng không trong nước duy trì các chuyến bay trong năm 2020 và dự kiến được duy trì trong năm 2021.

Trong thời gian tới, VietJet sẽ tiếp tục phối hợp cùng các hãng hàng không tư nhân trong nước kêu gọi sự quan tâm của Chính phủ thông qua hỗ trợ tài chính của Chính phủ dành cho các hãng hàng không tư nhân, đề xuất Chính phủ tiếp tục có chính sách hỗ trợ về thuế, miễn giảm các loại thuế phí đối với dịch vụ hàng không, du lịch, các gói tài chính ưu đãi của Chính phủ dành cho doanh nghiệp; tiếp tục chính sách giảm thuế, phí với mong muốn giúp bù đắp chi phí hoạt động của doanh nghiệp, vực dậy sau ảnh hưởng nặng nề của đại dịch và cùng kiến thiết, tạo nên nhiều giá trị tốt đẹp cho đất nước.

KẾT LUẬN

Làm thế nào để đưa những tiên tiến công nghệ để quản lý tốt, hiệu quả cao các nguồn lực nói chung và quản trị tiền lương nói riêng luôn là vấn đề lớn mà các doanh nghiệp cần phải giải quyết. Trong phạm vi luận văn cơ bản phần nào đã giải quyết được những vấn đề của doanh nghiệp.

Luận văn đã đưa ra giải pháp cải tiến và rút ra các bài học kinh nghiệm quan trọng trong công tác quản trị tiền lương đối với các hãng hàng không ở Việt Nam; luận giải chi tiết ý nghĩa nâng cao năng lực quản trị tiền lương của doanh nghiệp hàng không nói chung, mở rộng sang đề xuất chú trọng công tác quản trị đổi mới công nghệ trong doanh nghiệp Việt Nam. Đặt trong bối cảnh thời đại chuyển đổi không ngừng thì đây là một nội dung rất cần thiết và đáng chú trọng.

Do chủ đề dừng lại nghiên cứu định tính, dựa trên dữ liệu thứ cấp, nên những nội dung trình bày vẫn còn mang tính chủ quan, tính thuyết phục có thể chưa cao. Hiện các công trình nghiên cứu về những giải pháp công nghệ trong các hoạt động quản trị doanh nghiệp chưa có nhiều nên nguồn tư liệu về cơ sở về lý thuyết và tính khoa học trong bài chưa thực sự cao. Đó sẽ là định hướng cho các nghiên cứu kế tiếp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu Tiếng Việt

- [1] Báo cáo tài chính và báo cáo quản trị của Công ty Cổ phần Hàng không Vietjet trong 3 năm 2017, 2018, 2019.
- [2] Nội quy lao động Công ty Cổ phần Hàng không VietJet.
- [3] Nguyễn Văn Điềm - Nguyễn Ngọc Quân (Năm 2004), *Giáo trình quản trị nhân lực*. NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
- [4] Phạm Đức Thành – Mai Quốc Chánh (Năm 2001), *Giáo trình kinh tế lao động*. NXB Giáo dục.
- [5] Trần Đình Vinh (Năm 2016), Tập bài giảng “*Quản trị tiền lương trong các loại hình doanh nghiệp*”, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- [6] Đại học Hải Phòng (2017), Kỷ yếu hội thảo: *Nâng cao năng lực quản lý kinh tế và quản trị kinh doanh trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0*.
- [7] CIEM (2018), *Tác động Cách mạng công nghiệp 4.0 đến phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam*, Trung tâm Thông tin – Tư liệu.
- [8] Hà Thị Hương Lan (2019). Giải pháp cho doanh nghiệp Việt Nam trong cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0. *Tạp chí điện tử Tài chính*.

Tài liệu tiếng Anh

- [9] Jossy Mathewa and Emmanuel Ogbonna (2009). *Organisational culture and commitment: a study of an Indian software organisation*, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 3, March 2009, 654-675.
- [10] Osman Bayraktar & Canan Atac (2019). *The Effects of Industry 4.0 on Human Resources Management*

Website

- [11] <https://vast.gov.vn/web/guest/tin-chi-tiet/-/chi-tiet/ung-dung-cong-nghe-thong-tin-cho-doanh-nghiep-van-%C4%91e-cap-thiet-13164-463.html>
- [12] <https://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/xu-huong-quan-tri-nguon-nhan-luc-trong-ky-nguyen-so-302586.html>

- [13] <https://vnresource.vn/tin-cong-nghe-thong-tin/138-tam-quan-trong-cua-cong-nghe-trong-viec-quan-tri-nguon-nhan-luc>
- [14] <https://www.itgvietnam.com/tam-quan-trong-cua-cong-nghe-trong-viec-quan-tri-nguon-nhan-luc/>