

## CHƯƠNG 6

# QUẢN TRỊ HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ

Ngô Quý Nhâm – EH Ngoại Thương

### Nội dung của chương:

- Giới thiệu về hệ thống đãi ngộ
- Các yếu tố ảnh hưởng
- Thiết kế cấu trúc hệ thống tiền lương và phương pháp định giá công việc
- Các hình thức trả lương
- Phúc lợi dành cho nhân viên

### I. GIỚI THIỆU VỀ HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ

#### #1: Định nghĩa

... đãi ngộ là một chức năng của QTNS có liên quan đến tất cả các hình thức thưởng mà nhân viên nhận được do họ thực hiện các nhiệm vụ của tổ chức

#### #2: Các hình thức đãi ngộ:

- **Đãi ngộ trực tiếp – Lương, thưởng**  
... đãi ngộ về mặt tài chính dưới dạng lương, thưởng, tiền hoa hồng
- **Đãi ngộ gián tiếp – phúc lợi:**  
... tất cả đãi ngộ về mặt tài chính không thuộc về đãi ngộ trực tiếp như tiền lễ tết, các loại bảo hiểm...

#### #3: Mục tiêu của hệ thống đãi ngộ:

- **Đủ (adequate):**  
... đáp ứng yêu cầu tối thiểu của chính phủ, công đoàn và quản lý
- **Công bằng (equitable):**  
... gắn với nỗ lực, khả năng, trình độ
- **Cân đối (balanced):**  
... tổng quỹ lương thường hợp lý
- **Hiệu quả chi phí (Cost-effective):**  
... không vượt quá khả năng của doanh nghiệp
- **Đảm bảo cuộc sống (Secure):**  
... đáp ứng nhu cầu tối thiểu
- **Tạo ra sự khuyến khích (Incentive Providing):**  
... khuyến khích làm việc có hiệu quả và năng suất
- **Chấp nhận được đối với nhân viên (acceptable)**  
... nhân viên hiểu hệ thống và cảm thấy hợp lý

#### #4: Đãi ngộ và động cơ:

- **Hệ thống đãi ngộ và sự thoả mãn của nhân viên**
  - Sự thoả mãn: thích hoặc không thích
  - Xem “Thuyết công bằng” : nội bộ và bên ngoài →
- **Hệ thống đãi ngộ và thành tích của nhân viên**
  - Nếu trả lương gắn với thành tích, nhân viên sẽ cố gắng nâng cao chất lượng và số lượng công việc
  - Thuyết kỳ vọng →

next

## II. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HỆ THỐNG ĐÃ NGỘ

### #1: CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI DOANH NGHIỆP:

#### ● Ảnh hưởng của chính phủ

- Quy định về tiền lương tối thiểu
- Trả lương làm vượt giờ/ngoài giờ
- Bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội

#### ● Điều kiện kinh tế

- Cạnh tranh, năng suất trong ngành, tỷ suất lợi nhuận ngành

#### ● Bản chất của thị trường lao động

- Cung cầu lao động, cơ cấu

#### ● Vị trí của doanh nghiệp

- Ảnh hưởng của công đoàn

## CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ...

### # 2: CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG DOANH NGHIỆP:

#### ● Quỹ lương và phúc lợi (labor budget)

#### ● Mục tiêu/chiến lược trả lương (Pay-level strategy)

- Chiến lược trả lương ở mức cao  
...thu hút và giữ được nhân viên giỏi nhất (mục tiêu dài hạn)
- Chiến lược trả lương ở mức thấp  
...khả năng trả lương bị hạn chế bởi các yếu tố như quỹ lương hạn chế, doanh thu và lợi nhuận dự báo sẽ giảm
- Chiến lược trả lương so sánh  
... xem xét chi phí sinh hoạt, mức lương trên thị trường

#### ● Văn hoá doanh nghiệp

#### ● Bản chất công việc/nhiệm vụ

## CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ...

### # 3: BẢN THÂN NHÂN VIÊN:

- Sự hoàn thành công việc
- Thâm niên công tác
- Kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm
- Các yếu tố khác

## III. THIẾT KẾ HỆ THỐNG LƯƠNG

#### ● Đánh giá công việc (Job evaluation)

#### ● Xác định cấu trúc hệ thống lương

## #1: Đánh giá công việc

### MỤC ĐÍCH:

- Thiết lập một cấu trúc các công việc một cách hệ thống và chính thức dựa trên giá trị của chúng đối với tổ chức
- Đánh giá cấu trúc thù lao hiện tại hoặc phát triển một cấu trúc mới đảm bảo tính công bằng nội bộ
- Xác định cho nhân viên sự tăng tiến về thù lao
- Đáp ứng yêu cầu của pháp luật về trả lương công bằng
- Tạo cơ sở cho chương trình trả lương theo thành tích
- Cung cấp cơ sở để thương lượng mức lương với công đoàn khi làm thỏa ước LĐTĐ

### Phương pháp đánh giá công việc:

- Phương pháp xếp hạng công việc  
(Job ranking)
- Phương pháp phân nhóm  
(Classification)
- Phương pháp tính điểm  
(The point system)
- Phương pháp so sánh nhân tố  
(Factor comparison)

## # Xếp hạng công việc

- **Phương pháp:**
  - Người đánh giá xếp hạng toàn bộ công việc theo trật tự từ đơn giản nhất đến phức tạp nhất (so sánh cặp)
- **Ưu điểm:** đơn giản
- **Hạn chế**
  - Mức độ tin cậy thấp/Không chính xác
  - Khi số lượng công việc cần xếp hạng nhiều thì khó thực hiện
- **Áp dụng:**
  - áp dụng trong các doanh nghiệp nhỏ, đơn giản (ít sử dụng)

## # Phương pháp phân nhóm (classification/grading system)

- ... gom một loạt các công việc thành một nhóm hay ngạch lương, sau đó xếp hạng theo độ khó / phức tạp
- **Các bước cụ thể:**
    - Xác định số lượng nhóm/ngạch lương
    - Viết định nghĩa cho từng ngạch lương
    - So sánh các công việc với định nghĩa và xếp vào nhóm phù hợp
  - **Ưu điểm**
    - nhanh, đơn giản, chi phí thấp, dễ hiểu, dễ giải thích
  - **Hạn chế:**
    - Đôi khi, việc xếp một công việc vào nhóm có thể không hợp lý → không công bằng nội bộ
    - Khó xác định số lượng nhóm
  - **Áp dụng:** Cơ quan hành chính

## Hệ thống phân nhóm nhân viên văn phòng

Nhóm 1:	Công việc đơn giản, không có trách nhiệm giám sát, không xã giao
Nhóm 2:	Công việc đơn giản, không có trách nhiệm giám sát, xã giao
Nhóm 3:	Công việc phức tạp vừa phải, không có trách nhiệm giám sát, xã giao
Nhóm 4:	Công việc phức tạp vừa phải, có trách nhiệm giám sát, xã giao
Nhóm 5:	Công việc phức tạp, không có trách nhiệm giám sát, xã giao

## # Phương pháp so sánh nhân tố

- **Nội dung:** định lượng giá trị công việc dựa trên những nhóm nhân tố chuẩn
- **Các nhân tố được sử dụng**
  - Trách nhiệm: tài chính, nhân sự, giám sát
  - Trình độ/Kỹ năng:
  - Năng lực thể chất: đứng, ngồi, đi lại, chuyển động
  - Năng lực tinh thần: thông minh, khả năng giải quyết vấn đề,
  - Điều kiện làm việc: độ ồn, bụi, nóng, giờ giấc, nguy hiểm

## Xếp hạng các công việc bằng phương pháp nhân tố

Công việc	Các nhân tố				
	Trách nhiệm	Kỹ năng	Năng lực thể chất	Năng lực tinh thần	Điều kiện làm việc
Công nhân SX	2	1	2	2	3
Nhân viên giao nhận	4	2	1	4	4
Phân tích hệ thống	1	4	4	1	2
Thư ký	3	3	3	3	1

BACK

## # Phương pháp tính điểm

- **Nội dung:**
  - định lượng giá trị của các yếu tố của một công việc
- **Tiêu chí tính điểm:** căn cứ bản mô tả công việc
- **Khi tính điểm:**
  - Xác định trọng số cho từng tiêu chí
  - Các mức điểm khác nhau cho từng tiêu chí cần được định nghĩa rõ ràng (e.g)
- **Ưu điểm:**
  - dễ làm, dễ hiểu, dễ giải thích
- **Hạn chế:**
  - Tốn thời gian để phát triển một hệ thống điểm

**Tính điểm cho vị trí nhân viên bảo hiểm (hệ thống 500 điểm)**

Nhân tố	Trọng số	Các mức độ				
		I	II	III	IV	V
Đào tạo	0,50	50	100	150	200	250
Kinh nghiệm	0,25	25	50	75	100	125
Mức độ phức tạp của công việc	0,12	12	24	36	48	60
Quan hệ với người khác	0,08	8	24	40		
Điều kiện làm việc	0,05	5	10	15	25	

BACK

## 2. Xác định cấu trúc hệ thống lương

### ● Ngạch lương (Pay grade):

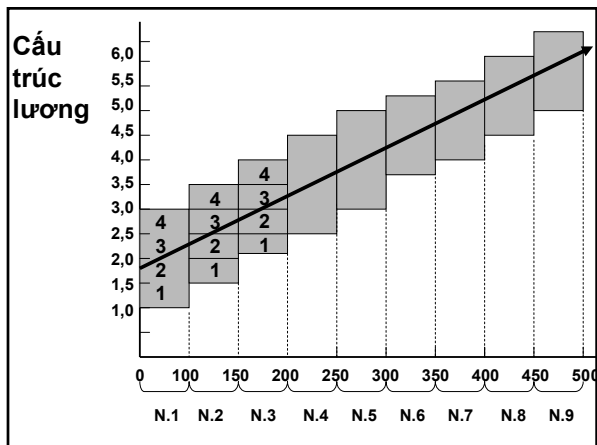
...một nhóm các công việc tương tự nhau về độ khó và trách nhiệm

### ● Bậc lương (Pay Range):

... các mức lương khác nhau trong mỗi ngạch lương

... mỗi bậc tương ứng với một mức lương

(minh họa)



## V. CÁC HÌNH THỨC TRẢ LƯƠNG

### ● Trả lương theo thời gian (payment for time worked)

### ● Trả lương khuyến khích (Incentive forms of compensation)

### ● Trả lương theo kỹ năng (Skill-based pay)

### ● Trả lương cho (Tổng) giám đốc điều hành (Executive compensation)

## #1: Trả lương theo thời gian

### ● Tiền lương được trả theo thời gian làm việc thực tế trên cơ sở mức lương định trước theo giờ hoặc theo tháng

- Tiền công (wage): mức trả cho một giờ
- Tiền lương (salary): mức trả theo tháng hoặc năm

### ● Ưu điểm:

- Người công nhân (cổ xanh) hội nhập tốt hơn với tổ chức → cải thiện quan hệ của nhân viên

### ● Hạn chế:

- Sự bảo đảm việc làm dài hạn bị mất đi
- Không gắn tiền lương với thành tích

## #2. Các hình thức trả lương khuyến khích

### # Trả lương theo thành tích (Merit Incentives)

...người lao động được trả lương dựa trên thành tích trước đây

### ● Ưu điểm

- Gắn trực tiếp với kết quả công việc
- Tạo động lực tốt cho nhân viên

### ● Hạn chế:

- Phụ thuộc chất lượng hệ thống đánh giá thành tích
- Mức tăng mang tính phổ biến và thấp vì nhiều người đủ tiêu chuẩn
  - Mức tăng tương đối: không tăng hoặc rất ít
- Người có năng lực và không có năng lực trong một nhóm được phân một tỷ lệ nhất định → không công bằng
- Cạnh tranh nội bộ tăng

Next

## Các vị trí trong ngạch lương

Thành tích của nhân viên	1/3 dưới	1/3 giữa	1/3 trên
Xuất sắc	12-15%	9-11%	5-8%
Khá	8-11	6-8	4-5
Trung bình	4-7	4-5	2-3
Đạt yêu cầu	1-3	3	1
Không đạt	Không tăng	Không tăng	Không tăng

BACK

## #2. Các hình thức trả lương khuyến khích

### # Trả lương theo sản phẩm (Incentive pay)

- Tiền lương/thưởng được trả dựa trên số lượng đơn vị sản phẩm được sản xuất
- Tiền lương thưởng gồm 2 phần: (1) Phần lương cố định gắn với mức sản lượng tối thiểu (2) Phần tiền thưởng gắn với phần sản lượng trên tiêu chuẩn

#### ● Ưu điểm

- Gắn chặt nỗ lực/thành tích cá nhân với thu nhập

#### ● Hạn chế

- Chỉ áp dụng cho bộ phận sản xuất, bảo hành

## #2. Các hình thức trả lương khuyến khích

### # Trả lương theo doanh số (Sales Incentive plans)

- Tiền lương/thưởng được trả dựa trên doanh số
- Tiền lương thưởng gồm 2 phần: (1) Phần lương cố định gắn với mức doanh số tối thiểu (2) Phần tiền thưởng (hoa hồng) gắn với phần doanh số cao hơn tiêu chuẩn.

#### ● Ưu điểm

- Gắn chặt nỗ lực/thành tích cá nhân với thu nhập

#### ● Hạn chế

- Chỉ áp dụng cho bộ phận bán hàng với một tiêu chí rõ ràng là doanh số
- Khi thêm các tiêu chí khác: chi phí, quan hệ khách hàng, tiền hàng nợ... phương pháp này sẽ rất phức tạp

## #2. Các hình thức trả lương khuyến khích

### # Thưởng theo nhóm (Group Incentive plans)

- Tiền lương/thưởng được trả cho một nhóm nhỏ và dựa trên kết quả (sản phẩm, doanh số).

#### ● Ưu điểm

- Tăng sự gắn bó, hợp tác giữa các thành viên và giảm cạnh tranh nội bộ
- Gắn tiền thưởng với kết quả chung của nhóm

#### ● Điều kiện áp dụng:

- Có sự phụ thuộc chặt chẽ giữa các cá nhân trong nhóm
- Doanh nghiệp muốn tăng cường làm việc nhóm
- Khó xác định trách nhiệm và mức độ hoàn thành cá nhân

## #2. Các hình thức trả lương khuyến khích

### # Thưởng trong toàn doanh nghiệp

...tiền thưởng được chia sẻ giữa tất cả các thành viên trong DN

#### ● Chia sẻ lợi ích (Gain sharing)

- ... các thành viên thụ hưởng lợi ích của việc tăng năng suất, giảm chi phí, cải thiện chất lượng dưới dạng tiền thưởng
- Ưu điểm:** cải thiện hiệu quả hoạt động của toàn DN

#### ● Chia sẻ lợi nhuận (Profit sharing)

- ... doanh nghiệp trích một tỷ lệ tổng lợi nhuận để thưởng cho nhân viên (quý/năm)
- Ưu điểm:** Đơn giản, dễ triển khai
- Hạn chế:** Tính khuyến khích thấp do thời gian thưởng bị kéo dài

## #3 Trả lương dựa trên kỹ năng

Skill-based Pay

#### ● Nội dung:

- ...Người lao động được trả lương (thưởng) theo các kỹ năng hoặc kiến thức mà họ *học được và sử dụng thành thạo* trong cùng một nhóm công việc
- Phạm vi áp dụng : chỉ có công nhân sản xuất

#### ● Ưu điểm:

- Nhân viên có động lực làm việc tốt hơn và nỗ lực trong học hỏi
- Có thể dùng để khuyến khích các nhân viên trung thành nhưng không có cơ hội thăng tiến

#### ● Hạn chế:

- Chi phí cao: tiền lương (giờ) cao, chi phí đào tạo
- Đòi hỏi hệ thống đánh giá kỹ năng và quản lý phải tốt

#### #4. Đãi ngộ dành cho giám đốc điều hành

- Tiền lương
- Tiền thưởng
- Quyền mua cổ phiếu,

## IV. ĐÃI NGỘ GIÁN TIẾP

### 1. BẢO HIỂM

- Bảo hiểm y tế
- Bảo hiểm xã hội
  - Lương hưu, trả lương khi ốm đau
- Bảo hiểm khác: tự nguyện
  - Bảo hiểm nhân thọ
  - Bảo hiểm thất nghiệp

### Đãi ngộ gián tiếp

#### CÁC DỊCH VỤ CHO NHÂN VIÊN:

- Các chương trình đào tạo
- Dịch vụ hỗ trợ tài chính
- Chương trình thể thao
- Nhà ở
- Các chương trình ghi nhận thành tích
- Dịch vụ giữ trẻ