

CHƯƠNG 7

QUẢN TRỊ HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ

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 QTNNL 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. Ý nghĩa của hệ thống đãi ngộ

➤ Đối với người lao động:

—

—

➤ Đối với doanh nghiệp

—

—

➤ Đối với XH

—

3. Các hình thức đái ngộ:

HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ

Tài chính

Thù lao trực tiếp

- Tiền công
- Tiền lương
- Tiền hoa hồng
- Tiền thưởng

Thù lao gián tiếp

- Bắt buộc:
 - BHXH
 - BHYT
- Tự nguyện:
 - Trả cho thời gian không làm việc: lễ, tết,...
 - Phụ cấp
 - DV: BH nhân thọ, nhà trẻ, giáo dục, nhà ở, du lịch, căng tin...

Phi tài chính

Công việc

- Đa dạng kỹ năng
- Ý nghĩa
- Tự chủ
- Phản hồi
- Thống nhất

Môi trường làm việc

- Đồng nghiệp giỏi, thân thiện
- Điều kiện, thiết bị làm việc tiện nghi
- Thời gian làm việc linh hoạt
- Tuần làm việc ngắn
- Chia sẻ công việc
- Làm việc từ xa
- Chức danh ấn tượng

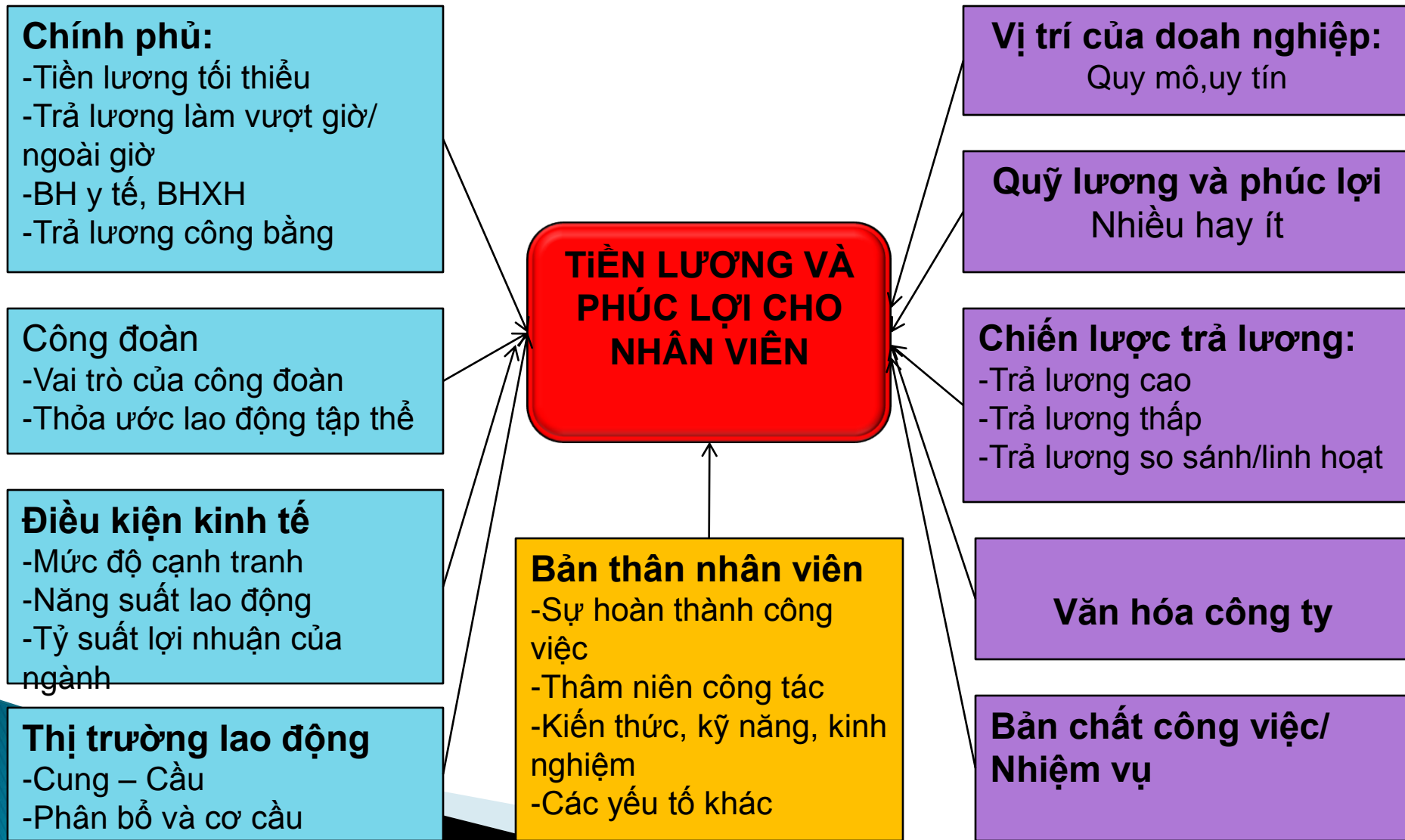
3. Yêu cầu của hệ thống đãi ngộ



#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 ➔

II. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ



III. THIẾT KẾ HỆ THỐNG LƯƠNG

1. Xác định chiến lược trả lương
2. Khảo sát tiền lương trên thị trường
3. Định giá công việc
4. Quyết định cấu trúc hệ thống lương

1. Xác định chiến lược trả lương

- ▶ Trên, dưới hay bằng thị trường
- ▶ Trả theo công việc hay cá nhân NLĐ
- ▶ Dựa theo thâm niên hay thành tích
- ▶ Kết quả công việc hay số ngày công?
- ▶ Bình đẳng nội bộ hay bên ngoài?
- ▶ Cố định hay biến đổi? Tỷ lệ?
- ▶ Thưởng bằng tiền hay hình thức khác?
- ▶ Bí mật hay công khai

2. Khảo sát tiền lương trên thị trường

- ▶ Mục đích

là cơ sở để xây dựng tiêu chuẩn trả lương của tổ chức đảm bảo công bằng bên ngoài

Quy trình khảo sát

Xác định các công việc then chốt

Nội dung công việc ổn định qua thời gian, CV diễn ra thường xuyên và được tiến hành cùng 1 cách thức trong hầu hết các tổ chức

Lựa chọn tổ chức để khảo sát

Đặc điểm: TC phải thuê công nhân cùng kỹ năng với DN, ở cùng khu vực địa lý, trong cùng ngành

Thu thập thông tin

Mua lại thông tin, tự khảo sát, sử dụng thông tin sẵn có

Xử lý thông tin và báo cáo kết quả

3. Định giá công việc

Quá trình xác định giá trị tương đối của mỗi công việc, làm cơ sở cho quyết định tiền lương

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
- ▶ Đưa ra cơ sở thương lượng đơn giá tiền lương với công đoàn khi thỏa thuận về thỏa ước lao động tập thể
- ▶ Xác định lộ trình tiền lương
- ▶ Tuân thủ pháp luật về trả lương công bằng
- ▶ Phát triển cơ sở cho các chương trình trả lương theo thành tích hoặc kết quả công việc

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)

a. 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:

- ▶ Hạn chế

-

-

- ▶ Áp dụng:

-

b. 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

-

▶ Hạn chế:

-

-

▶ Áp dụng:

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

c. 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:
 - Thể lực: đứng, ngồi, đi lại, chuyển động
 - Trí óc: 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

Các nhân tố

Công việc	Trách nhiệm	Kỹ năng	Thể lực	Trí óc	ĐK 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](#)

d. 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
- ▶ **Ưu điểm:**
 -
- ▶ **Hạn chế:**
 -

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

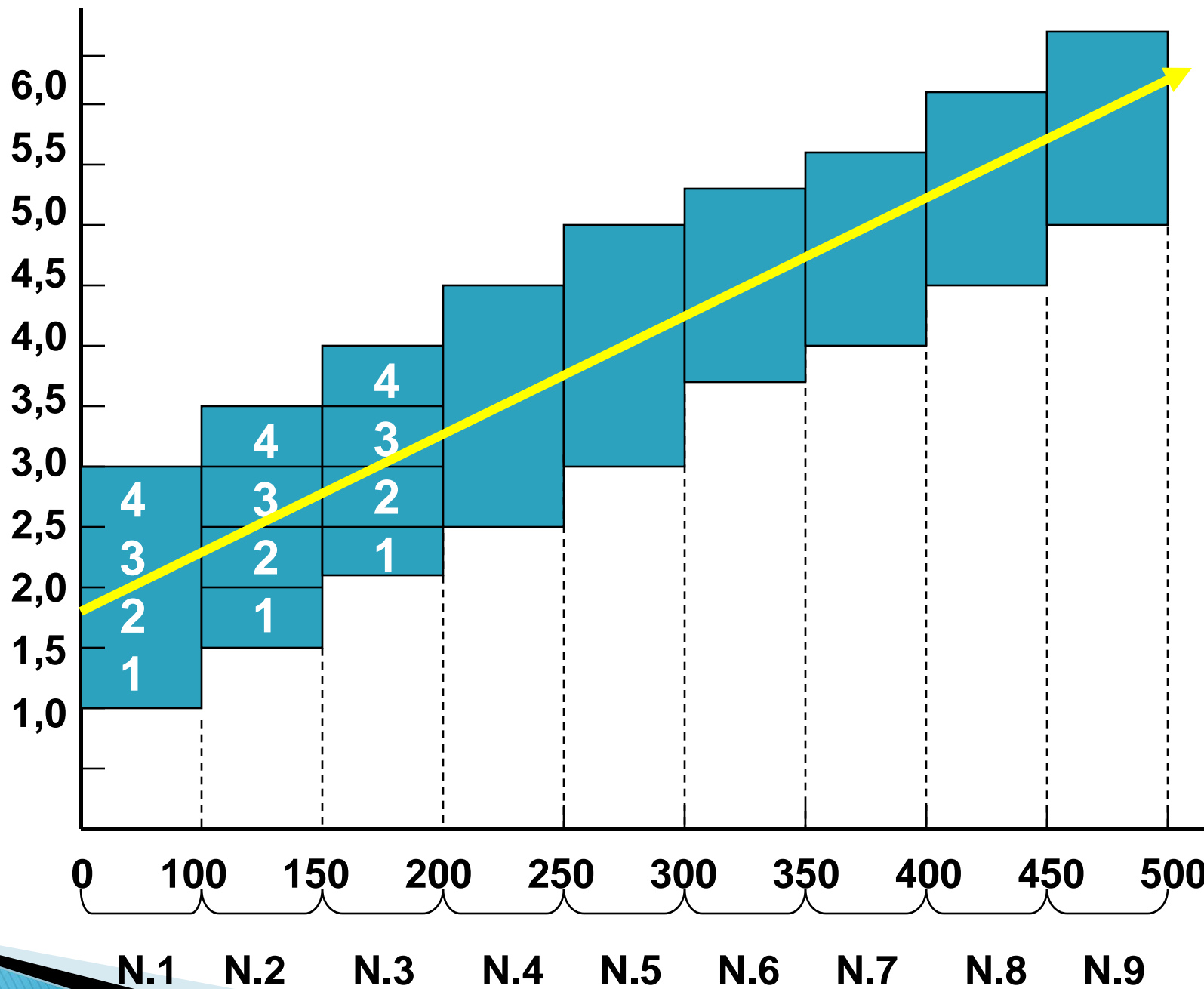
Nhân tố	Trọng số	Các mức độ				
		I	II	III	IV	V
Học vấn	0,50	50	100	150	200	250
Kinh nghiệm	0,25	25	50	75	100	125
Mức độ phức tạp của công việc	0,12	12	24	36	48	60
Quan hệ với người khác	0,08	8	24	40		
Điều kiện làm việc	0,05	5	10	15	25	

[BACK](#)

4. 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 hoạ)

Cấu trúc lượng



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:
- ▶ Hạn chế:
 -

2. Các hình thức trả lương khuyến khích

a. Trả lương theo thành tích (Merit Incentives)

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

▶ Ưu điểm

-

-

▶ Hạn chế:

-

-

-

-

-

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

2. Các hình thức trả lương khuyến khích

b. 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

-

▶ Hạn chế

-

2. Các hình thức trả lương khuyến khích

c. 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

d. 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

-

-

► 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

e. 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 tiến 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:**

- **Hạn chế:**

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:

-

-

► Hạn chế:

-

-

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