

Đãi ngộ nhân sự

TS. Lê Quân

Đại học Thương mại

Đãi ngộ nhân sự

- Đãi ngộ là sự nhìn nhận và thừa nhận của DN về các nỗ lực của nhân viên.
- Đãi ngộ là quá trình bù đắp các hao phí lao động của người lao động cả về vật chất lẫn tinh thần.
- Đãi ngộ là nền tảng đảm bảo sự ổn định của tổ chức.





Một số vấn đề thường gặp của các DN

- Thiếu nhất quán trong tuyển dụng và nâng bậc
- Quan hệ không rõ và kém hiệu quả giữa tiền lương và vị trí công việc
- Thiếu linh hoạt trong khen thưởng
- Không gắn thù lao với đánh giá kết quả công việc
- Các vấn đề khác có liên quan đến thu hút nhân lực, tuyển chọn, đề bạt...

Mục đích của chính sách đãi ngộ:

- Bù đắp và ghi nhận nỗ lực quá khứ của nhân viên
- Duy trì sức cạnh tranh của DN trên thị trường lao động
- Duy trì sự công bằng trong nội bộ DN
- Kết nối thành tích của nhân viên với mục tiêu của DN
- Kiểm soát được ngân sách
- Thu hút nhân viên mới
- Giảm thiểu tỷ lệ bỏ việc và chuyển công tác

Cơ cấu hệ thống đãi ngộ

- ❑ Đãi ngộ tài chính: Lương cơ bản, phụ cấp, thưởng, phúc lợi
- ❑ Thù lao phi vật chất: cơ hội thăng tiến, công việc thú vị, văn hoá doanh nghiệp và điều kiện làm việc...

Đãi ngộ nhân sự

Trực tiếp

Lương

Hoa hồng

Thưởng

Chia lãi, chia lợi nhuận

Gián tiếp

Ngày nghỉ bổ sung

Bảo hiểm

- Y tế
- Nhân thọ
- Xã hội

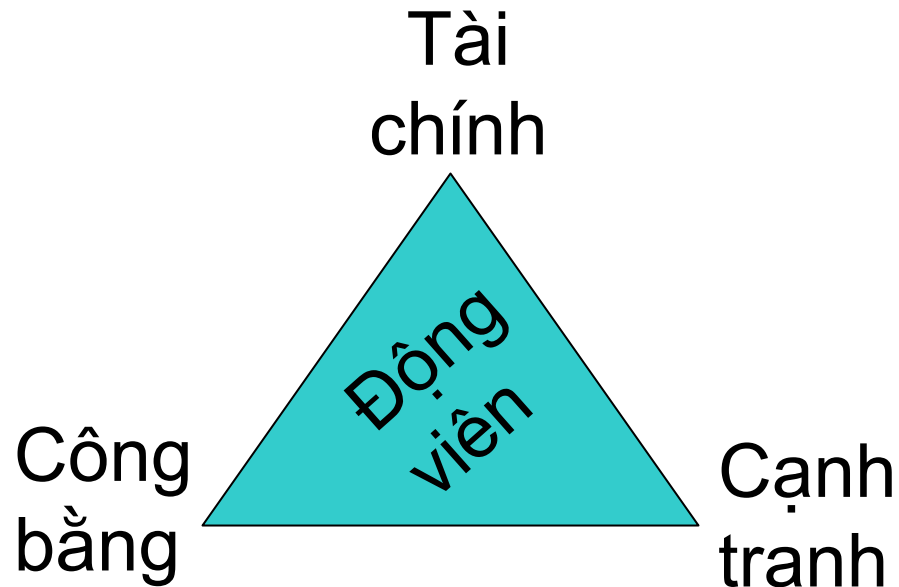
An toàn

- Trợ cấp, hưu trí...

Dịch vụ khác

- Hỗ trợ đào tạo, hỗ trợ đi lại...
- Chương trình giải trí

Nguyên tắc xây dựng hệ thống tiền lương



Động viên nhân viên thông qua đãi ngộ

- Đãi ngộ công bằng

- Nhân viên luôn đòi hỏi được đãi ngộ công bằng với đóng góp của mình.
- Không sợ thiếu, chỉ sợ không công bằng.

Nhân viên có xu hướng xác lập các tỷ lệ so sánh giữa công sức họ bỏ ra với cái họ thu nhận được và so sánh tỷ lệ đó với các cá nhân khác.

Chiến lược trả lương hỗn hợp (mix)

Đặc điểm của thị trường lao động

Chiến lược đãi ngộ của Cty

Mức lương trong ngành

Giá trị của công việc

Chiến lược tiền lương (wage mix)

Giá trị của người lao động

Khả năng chi trả của chủ DN

Sức mua đồng tiền

Thoả ước tập thể

Luật pháp



Trả lương theo vị trí công việc

- Vấn đề đặt ra?

Trả lương theo vị trí công việc

- Tác động hạn chế đến tăng năng suất lao động
- Nguy cơ không xem xét đúng bản chất công việc
- Quá trình xác định mức lương cố định có thể chủ quan
- Khó áp dụng khi bảng mô tả công việc không cụ thể
- Vị trí chưa phải là kết quả, địa vị chưa phải là sự đóng góp
- Có xu hướng quan liêu, máy móc và cứng nhắc

Trả lương theo thành tích

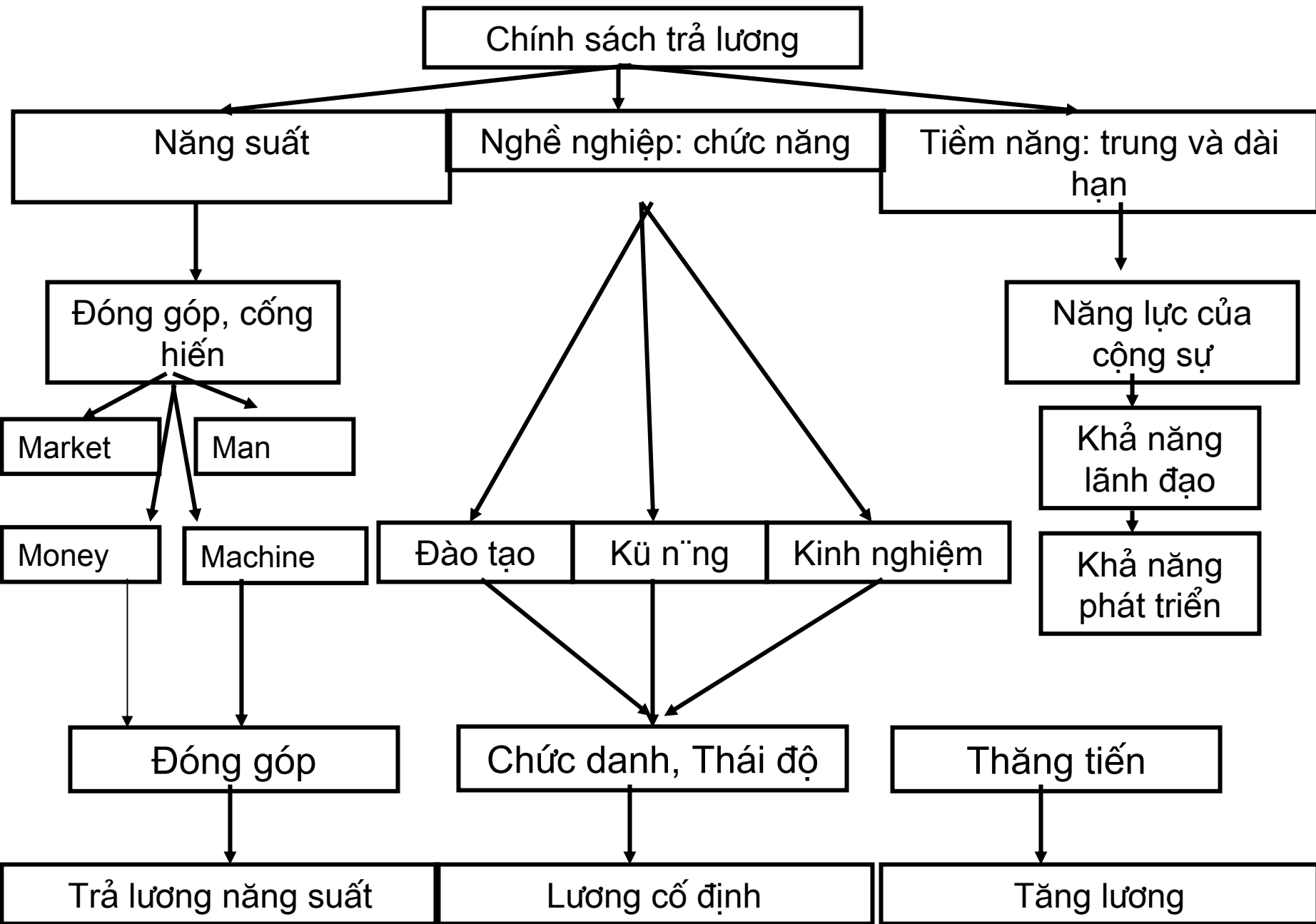
- Kết quả công việc là yếu tố quyết định mức thù lao
- Vấn đề đặt ra:
 - Thiếu sự kiểm soát
 - Khó khăn trong đánh giá kết quả
 - Hội chứng "cầm chừng"
 - ảnh hưởng tiêu cực tới tinh thần hợp tác
 - Căng thẳng và không thỏa mãn về công việc

Cấu thành của lương tháng

- Phần cứng gọi là lương cơ bản, trả theo vị trí công việc
 - Phần mềm là lương cá nhân hoá trả theo thành tích đạt được của nhân viên
- ⇒ Lương theo thành tích có tác dụng động viên nhân sự tăng năng suất. Mức tối đa khoảng 30% nhằm đảm bảo độ thu nhập ổn định tương đối cho nhân viên

Lương theo
thành tích

Lương theo vị
trí công việc



Chính sách trả lương: chia lợi nhuận

- Công ty xác định tiêu chí để chia lợi nhuận cho CBNV
- Tiêu chí được xác định trước. Doanh nghiệp cần có chính sách công khai tỷ lệ lợi nhuận người lao động sẽ được hưởng.
- Cổ đông - người lao động. Theo kết quả công bố của Fortune, trong số 100 doanh nghiệp tốt nhất theo bình chọn của tạp chí có đến 42 thực hiện chi trả cổ phần cho nhân viên.

Ví dụ căn cứ trả lương: 4M

- Market: khách hàng, nhà cung cấp,...
- Money: quản lý tài chính, lợi nhuận...
- Machine: công cụ, máy móc, sử lý thông tin...
- Men: trọng trách

Một số căn cứ để tính lương chức danh hay lương cơ bản

- Bản thân công việc
- Trình độ học vấn của nhân viên
- Lương tối thiểu
- Lương trong ngành
- ⇒ Lương tối thiểu dựa trên cơ sở phân tích công việc
- ⇒ Bảng lương bao gồm các mức lương theo ngạch và bậc

Ví dụ về bảng lương

Ngạch Bậc	I	II	III	IV	V	VI
1	490.000	607.000	759.000	956.000	1.213.000	1.540.000
2	497.000	617.000	772.000	973.000	1.236.000	1.577.000
3						
4						
5	566.000	705.000	887.000	9.023.000 0	1.431.000	1.830.000

Làm thế nào để phân ngạch công việc

- Tập hợp các công việc riêng lẻ thành từng nhóm công việc
- Thiết lập các mức ngạch công việc và tiêu chuẩn phân ngạch
- Quy định một ngạch công việc cho mỗi nhóm công việc

Ví dụ về ngạch và bậc

Ngạch công việc	Tiêu chí
V	Giám sát, định hướng Lập kế hoạch chiến lược
IV	Lập kế hoạch, quyết định các vấn đề quan trọng Quản lý các bộ phận, nhóm nhân viên
III	Lập kế hoạch và quyết định tác nghiệp Giám sát các nhân viên khác
II	Thực hiện các công việc đòi hỏi phải được đào tạo chính thống và phải có kinh nghiệm
I	Thực hiện các công việc thường xuyên, lặp đi lặp lại, không đòi hỏi đào tạo chính thống

Xác định giá trị công việc để trả lương

- Đó là tiến trình xác định giá trị của các công việc trong DN theo trật tự nhất định nhằm cho phép xác định những công việc nào sẽ phải được trả lương cao hơn.



Phương pháp cho điểm: Phương pháp Hay

■ Sử dụng ba yếu tố:

1. kỹ năng (competence)

2. tư duy (conception)

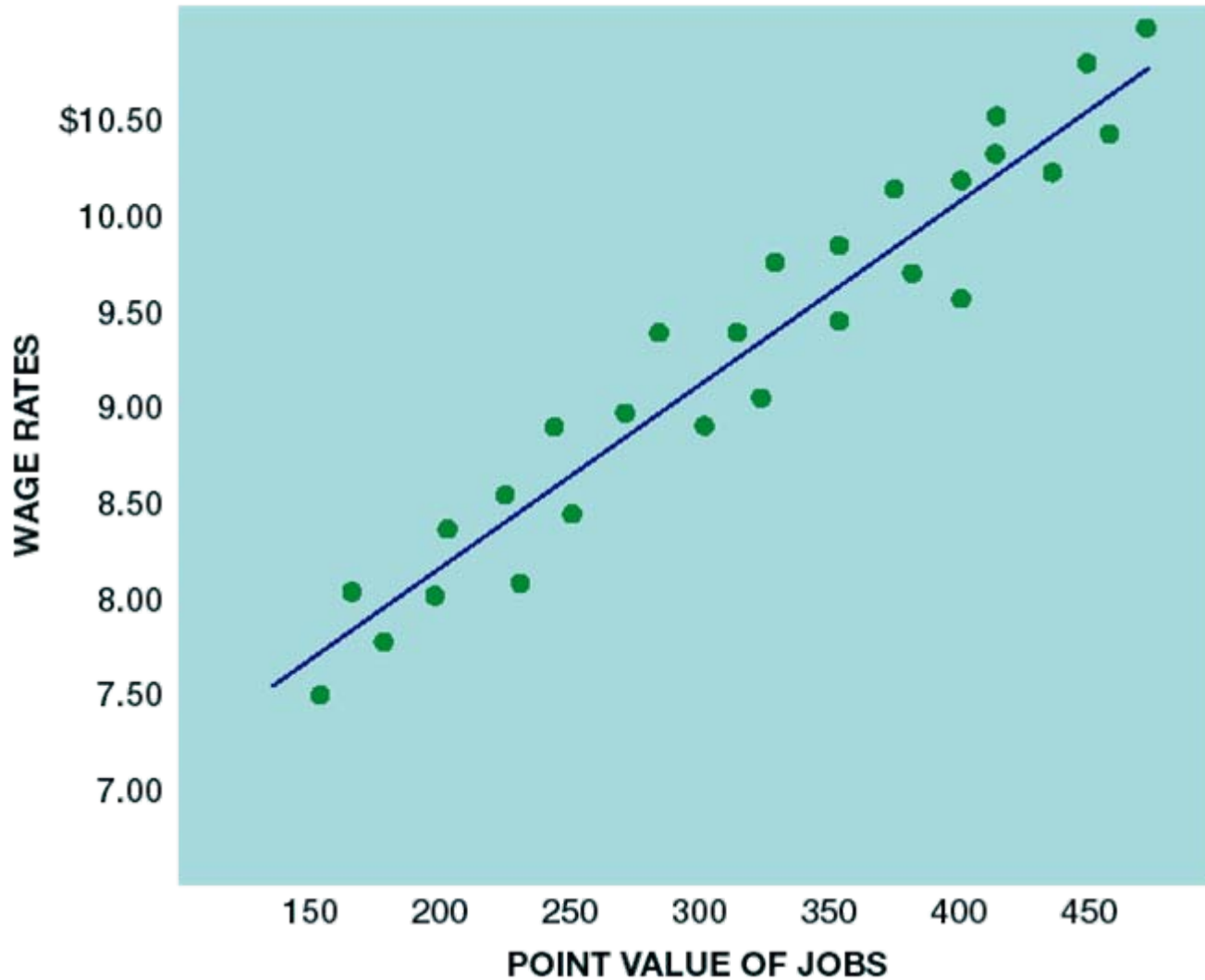
3. phạm vi trách nhiệm (responsibility)



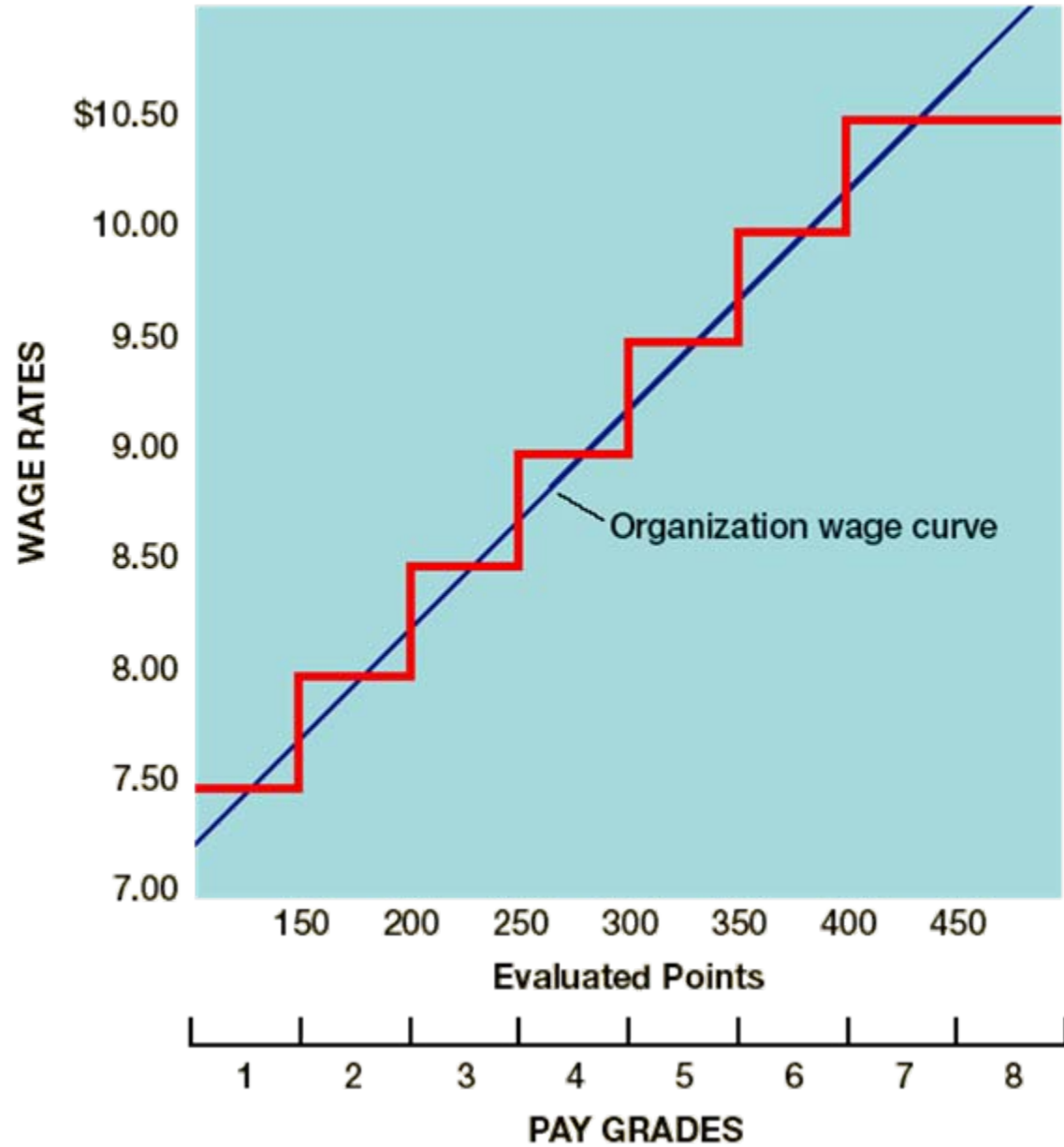
Hàm số tiền lương của DN

- Hàm số tiền lương
 - Quan hệ giữa giá trị công việc và mức lương.
- Bậc lương
 - Phân nhóm các công việc theo các bậc khác nhau: một nhóm các công việc gần giống nhau trong một bậc lương.
- Mức lương
 - Mức lương tương thích với từng bậc lương

Ví dụ về đồ thị điểm giá trị công việc



Ví dụ phân bậc lương



Định giá công việc — Thiết lập bảng lương

1. Xác định số ngạch và số bậc lương
2. Tham khảo các mức lương hiện tại
3. Tham khảo mức lương của các doanh nghiệp khác
4. Thiết lập thang lương
5. Điều chỉnh thang lương

Ví dụ về định giá lương

Ngạch Bậc	I	II	III	IV	V	VI
1	490.000	607.000	759.000	956.000	1.213.000	1.540.000
2	497.000	617.000	772.000	973.000	1.236.000	1.577.000
3						
4						
5	566.000	705.000	887.000	9.023.000	1.431.000	1.830.000

Các khoản phụ cấp khác

- Phụ cấp thâm niên (thường chia thành các giai đoạn từ 3 đến 5 năm)
- Phụ cấp đất đỏ
- Phụ cấp năng lực
- Phụ cấp thu hút

Xét nâng bậc lương

Điều chỉnh thang lương:

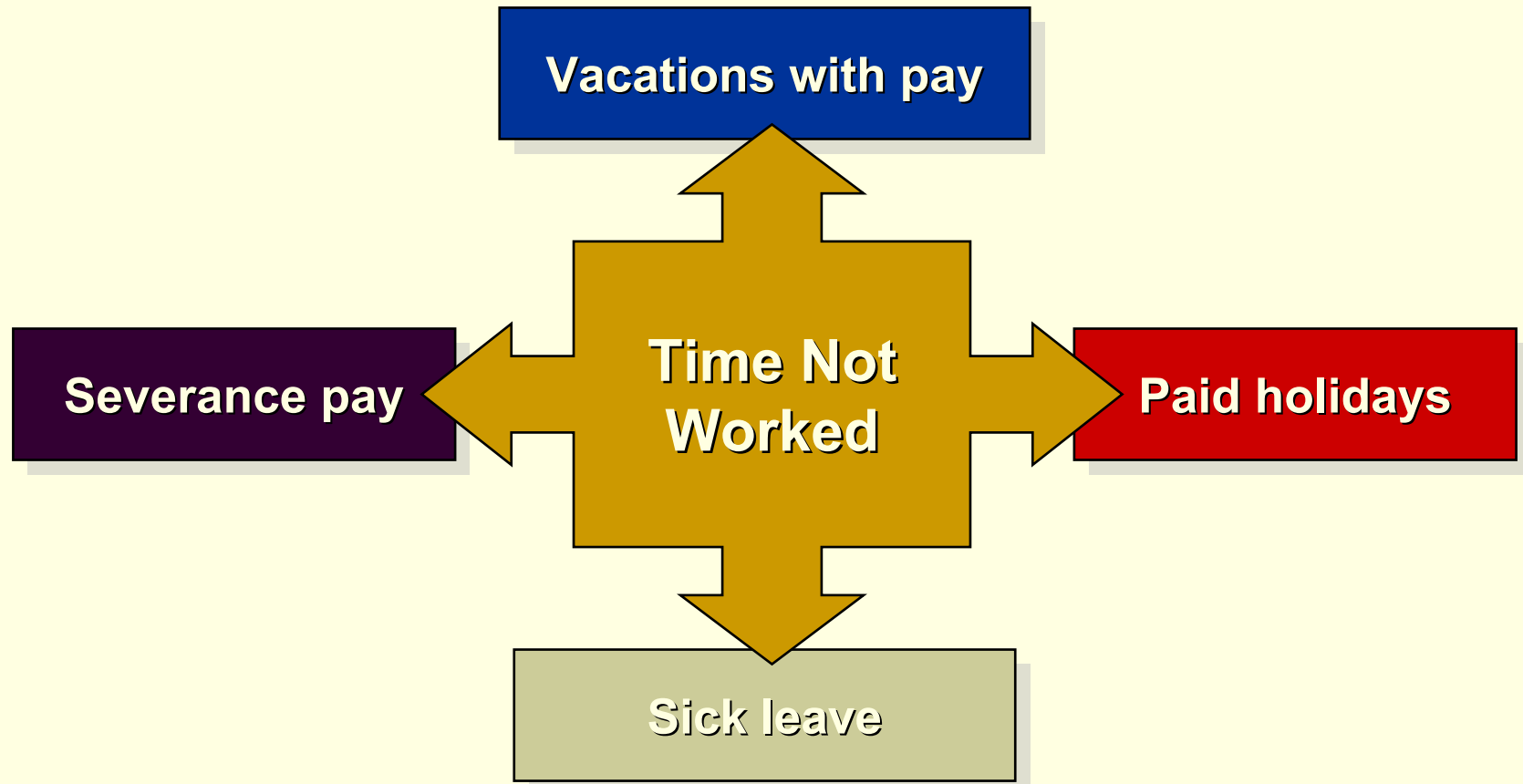
- Dựa vào kết quả kinh doanh của Cty
- Chỉ số lạm phát và giá cả
- Thực tế thị trường lao động

⇒ thực chất điều chỉnh thang lương

Tăng lương: Tăng bậc lương cho cá nhân

- Niên hạn ấn định
- Trường hợp nâng bậc trước niên hạn

Chi trả cho thời gian nghỉ ngơi



Chi trả chi phí chăm sóc sức khỏe

- Chăm sóc răng
- Kính mắt, kính thuốc



Chương trình chăm sóc hưu trí

- Hưu trí sớm
 - Khuyến khích về hưu sớm thông qua các khoản trợ cấp
- Chương trình chăm sóc hưu trí
 - Tư vấn
 - Phim ảnh
 - Hội thảo, hội nghị
 - Thăm viếng



Một số đãi ngộ khác

Quần áo

Máy tính cá nhân

Trợ cấp khác



Cân bằng giữa nhu cầu trong công việc và cuộc sống

- Chăm sóc trẻ em
- Thời gian rảnh chơi với con cái
- Píc níc
- Tặng quà
- Phần thưởng học tập
- Vui tết thiếu nhi, trung thu
- Bảo hiểm cho con cái

Dịch vụ chăm sóc

Khác

Ăn uống

Hỗ trợ điện thoại

**Chăm sóc sức
khỏe tại chỗ**

Thẻ hội viên

Dịch vụ pháp lý

Hỗ trợ mua sắm

Cho vay

Chi phí đi lại

Hỗ trợ nhà ở



Hỗ trợ tài chính khác

- Vay vốn
- Thưởng cổ phiếu
- Thưởng trái phiếu
- Trang phục, quần áo
- Chi phí đi lại
- Hỗ trợ tiền thuê nhà
- Phần thưởng hiện vật
- Xe của đơn vị
- Điện thoại cá nhân
- Thẻ thành viên các câu lạc bộ nghề nghiệp và giải trí
- Học bổng cho con cái
- Trợ cấp khó khăn
- Các hoạt động vui chơi giải trí khác (vé xem phim...)
- Hỗ trợ bảo hiểm y tế, xã hội
- Hỗ trợ học phí đi học

Tạp chí Fortune

- 100 doanh nghiệp tốt nhất 2005:
 - 1) Nhà ăn tập thể;
 - 2) Trợ cấp học tập cho nhân viên và con cái nhân viên;
 - 3) Hỗ trợ trong thuê và mua nhà
 - 4) Hỗ trợ gửi trẻ;
 - 5) Tư vấn và hỗ trợ tài chính cá nhân;
 - 6) Bảo hiểm ô tô, xe máy, bảo hiểm nhân thọ;
 - 7) Chi trả dịch vụ tư vấn pháp lý cá nhân;
 - 8) Hỗ trợ dịch vụ bảo vệ, trông nhà...

Đãi ngộ phi tài chính

- Tổ chức các cuộc thi tay nghề, thi tiếng anh, thi hiểu biết về công ty
- Tổ chức hoạt động đoàn thể như đoàn thanh niên nhằm tạo ra sân chơi cho cán bộ công nhân viên.
- Hình thức trao cúp luân lưu cho các cá nhân hoặc đơn vị có thành tích đặc biệt trong năm.
- Hình thức tổ chức các buổi liên hoan của công ty tại các địa điểm phù hợp với văn hoá của công ty. Trong đó người nhà của nhân viên được mời dự...
- Mời ăn cơm cùng chủ tịch HĐQT hoặc TGD nếu có thành tích tốt, với các buổi tối ăn uống vui vẻ và thân mật nhằm động viên nhân viên.
- Thư viện và các phương tiện giải trí

Đãi ngộ phi tài chính

- Bản tin nội bộ, diễn đàn công ty với bản sắc vui vẻ, hài hước và chuyên môn nghiệp vụ.
- Tổ chức các cuộc dã ngoại, tennis, cầu lông, bóng đá... nhằm tạo sự gắn kết giữa mọi người.
- Tạo ra các danh hiệu như nhân viên, nhà quản trị của năm, cộng tác viên của năm (associate of year, manager of year...) nhằm đề cao nhu cầu tự thể hiện của nhân viên.
- Tổ chức các hoạt động chào đón các ngày lễ lớn của công ty như ngày thành lập công ty, ngày truyền thống của ngành...
- Tổ chức các cuộc thi sáng tạo logo, bài hát của công ty...
- Tổ chức các hoạt động nhân đạo, từ thiện,... Một công ty làm hoạt động từ thiện với xã hội tốt là một công ty biết chăm lo đến đời sống của nhân viên.