

Đãi ngộ nhân sự (cơ bản)

Lê Quân

Mục đích của 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

Yếu tố nào góp phần làm nhân viên có kết quả làm việc tốt ?

Hệ thống quản lý kết quả làm việc

Nền văn hóa của tổ chức

Chất lượng của cán bộ quản lý

Đánh giá kết quả làm việc chính thức

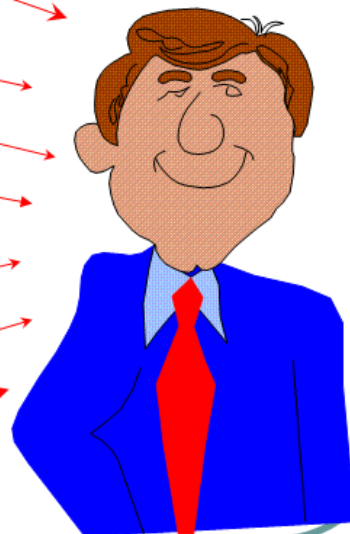
Thường xuyên thông báo thông tin phản

hồi một cách tự nhiên

Dựa trên công việc hàng ngày

Các cơ hội nghề nghiệp

Nhân viên có kết
quả làm việc tốt



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...

Hai sai lầm thường gặp của doanh nghiệp Việt Nam

- « Tham quyền »
- « Tham tiền »

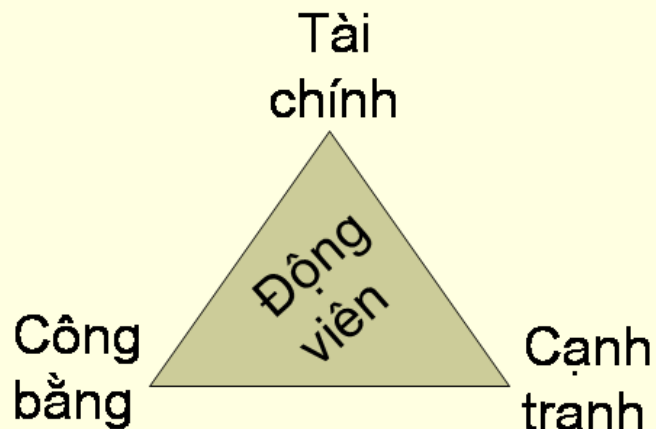
Đãi ngộ nhân sự

- Chăm lo đời sống cho người lao động
- Đảm bảo chất lượng sống của người lao động ngày càng gia tăng cùng với thành quả của doanh nghiệp.
- Bao hàm theo đúng nguyên lý: đãi ngộ đáp ứng những nhu cầu cơ bản và đãi ngộ đáp ứng nhu cầu xã hội, nhu cầu tự thể hiện

Đãi ngộ nhân sự

- Hệ thống phúc lợi, an sinh của DN
- Đãi ngộ tài chính: tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp...
- Đãi ngộ phi tài chính:
 - Thông qua công việc
 - Thông qua môi trường làm việc

Nguyên tắc xây dựng hệ thống đăi ngộ



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

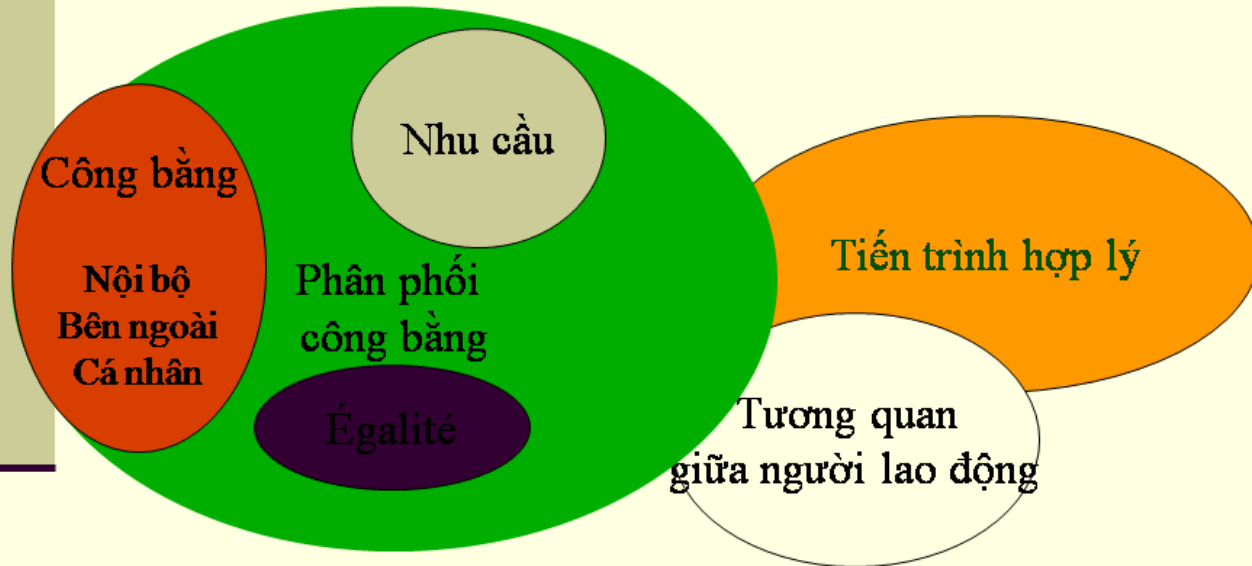
An toàn

- Trợ cấp, hưu trí...

Dịch vụ khác

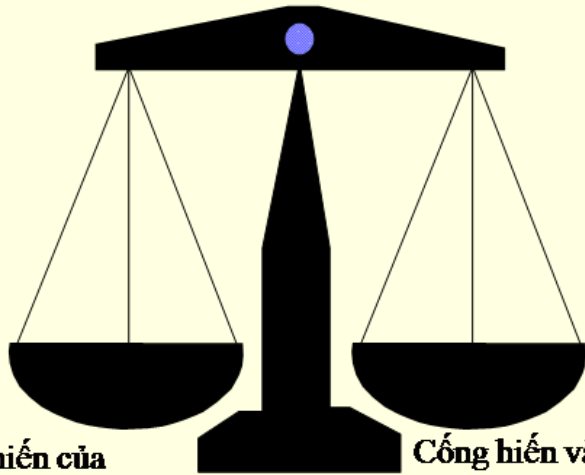
- Hỗ trợ đào tạo, hỗ trợ đi lại...
- Chương trình giải trí

Nguyên tắc đãi ngộ nhân sự

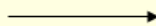


Lý thuyết về công bằng

- Sự so sánh: tham chiếu
Đóng góp/Tiền lương

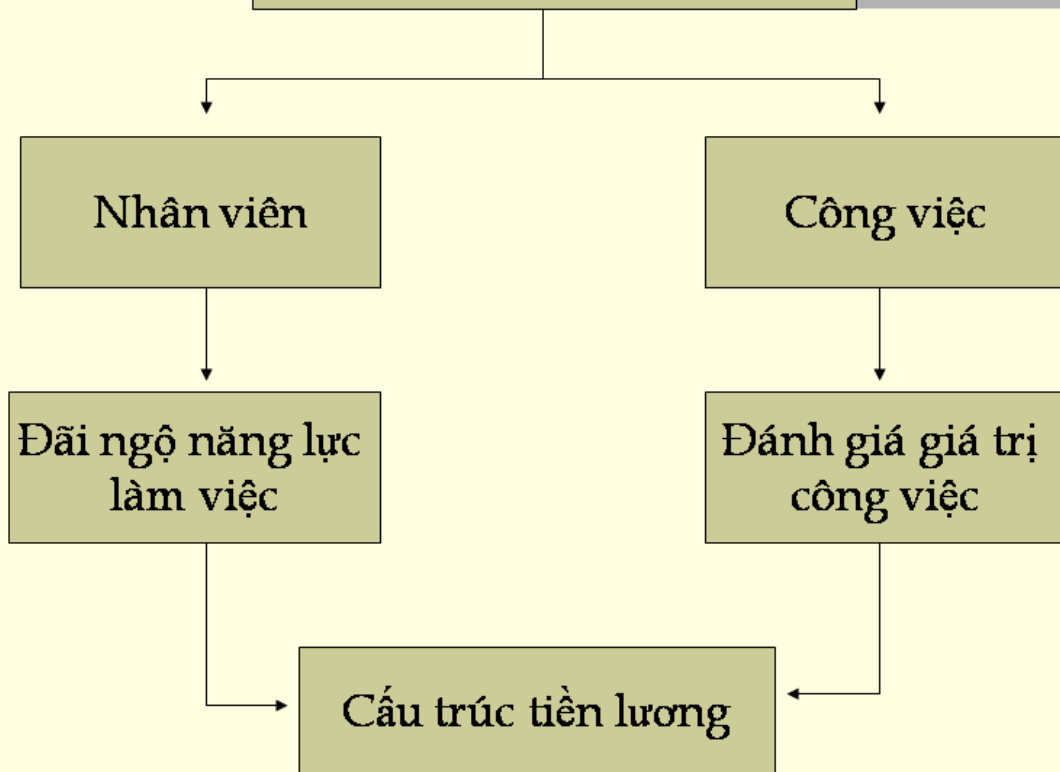


**Công hiến của
tôi và tiền lương
của tôi**



**Công hiến và tiền
lương của người
tham chiếu**

Công bằng nội bộ DN

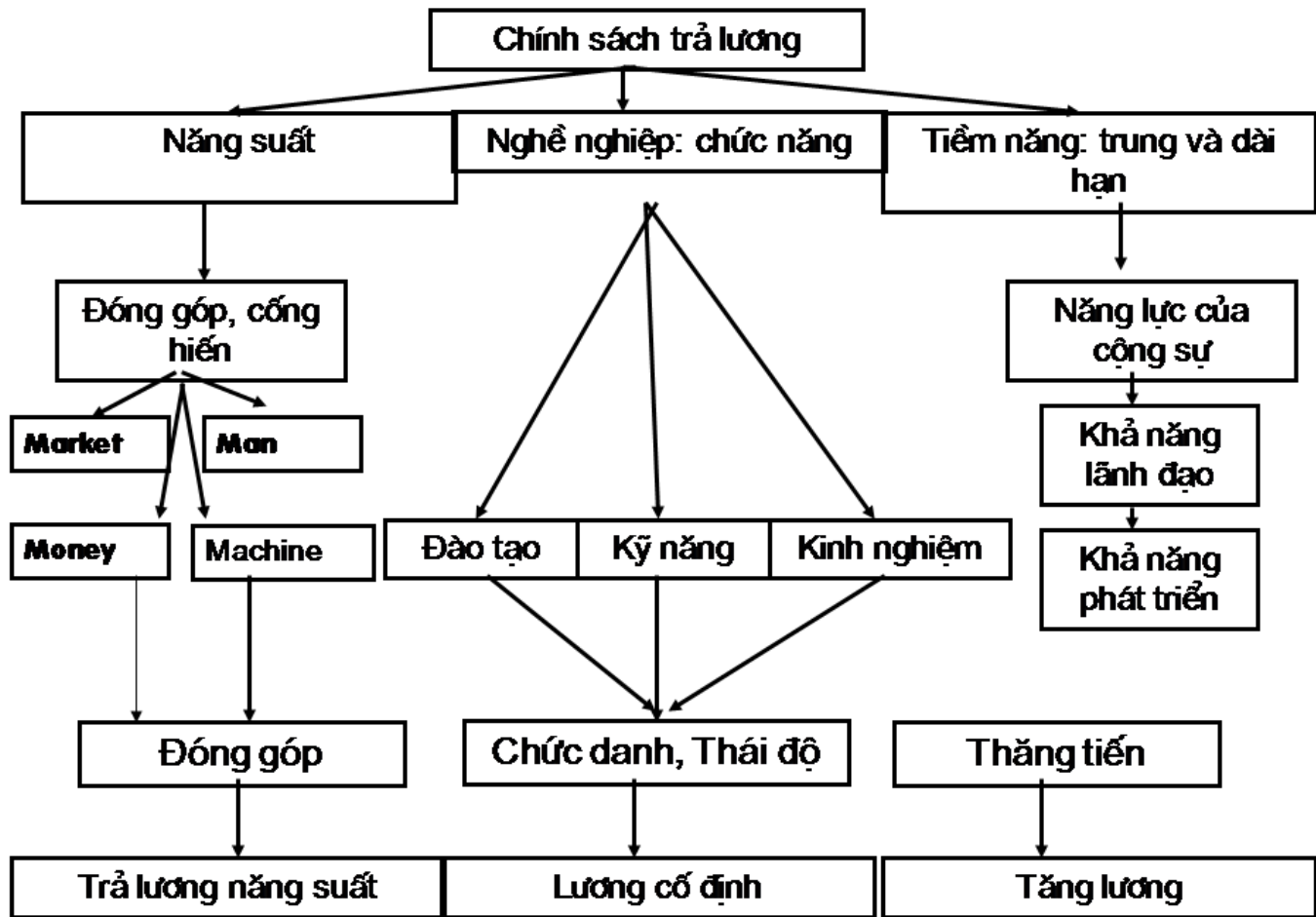


Chính sách đãi ngộ nhân sự

- Quan điểm về đãi ngộ nhân sự:
 - Chi phí hay đầu tư
 - Đầu tư hay đầu tư mạo hiểm hay bù đắp hao hụt lao động quá khứ

Chiến lược trả lương hỗn hợp (mix)





Hệ thống lương, phúc lợi và trả lương theo 3Ps

The image shows the cover of a report. The background is a dark teal color with a pattern of faint, repeating text: 'PERFORMANCE EFFECTIVE RECRUIT RETAIN MOTIVATE WORKFORCE', 'PERFORMANCE EFFECTIVE RECRUIT RETAIN MOTIVATE WORKFORCE', 'PERFORMANCE EFFECTIVE RECRUIT RETAIN MOTIVATE WORKFORCE', 'PERFORMANCE EFFECTIVE RECRUIT RETAIN MOTIVATE WORKFORCE'. In the center, there are several US dollar bills (one-dollar and two-dollar bills) scattered over a stack of papers. The title 'Using Pay for Performance to Effectively Recruit, Retain, and Motivate the Workforce' is written in white text on a green rectangular background in the upper right. The three 'P's are listed vertically in large white text on the left side. At the bottom right, there is a logo for the U.S. Merit Systems Protection Board and a line of text: 'A Report to the President and the Congress of the United States by the U.S. Merit Systems Protection Board'.

P: Position
P: Person
P: Performance

Using Pay for
Performance
to Effectively
Recruit,
Retain, and
Motivate the
Workforce

A Report to the President and the
Congress of the United States by the
U.S. Merit Systems Protection Board

Hệ thống lương và phúc lợi

- Tiền mặt/Cash: Lương + Thưởng (Cố định + Biến đổi)
- Các phúc lợi: Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm Y tế, Bảo hiểm Tai nạn...
- Các phúc lợi khi nhân viên nghỉ việc: Trợ cấp thôi việc, Trợ cấp mất việc làm, Quỹ nghỉ hưu...



Trả lương theo 3Ps - Pay for 3Ps

Tiền mặt/cash



Vị trí công tác
Position

+

Nhân viên
Person

+

Thành tích
Performance

Thu hút dài hạn

Phần thưởng năng suất

Lương cơ bản

Giá trị công việc

Thu hút

Thị trường lao động

Đánh giá năng lực



Đánh giá thành tích

Trả lương theo 3Ps - Pay for 3Ps Không bằng Tiền mặt/non-cash

The Position

+

The Person

+

The Performance



Position Based Benefits

**Through
Position/Job Evaluation**



Perquisites

Specific Benefits

**Through
Person Evaluation**



Non Cash Reward

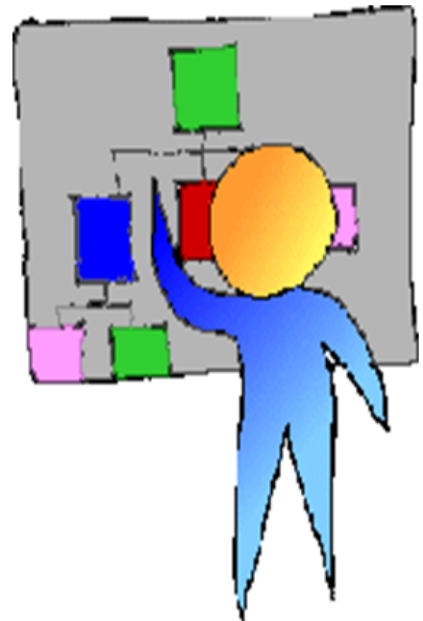
**Through
Performance Evaluation**

Trả lương theo 3Ps - Pay for 3Ps

Nguyên lý Trả lương the 3Ps:

- Văn hóa và triết lý của Tổ chức
- **Position** thông qua đánh giá vị trí công việc (position/job evaluation)
- **Person** thông qua đánh giá nhân viên (person evaluation)
- **Performance** dựa trên thành tích công việc

- Khả năng chi trả và tăng chi phí nhân công
- Mức độ cạnh tranh trên thị trường để thu hút và cạnh tranh tài năng.
- Điều kiện tuyển dụng theo quy định của từng nước
- Bảo đảm sự rõ ràng, liên tục trao đổi thông tin và hoàn toàn thông suốt.



Position

- Trả lương theo vị trí công việc

Đánh giá Vị trí - Job Evaluation

Đánh giá Vị trí Công việc, KHÔNG đánh giá người đảm nhiệm công việc

- ❖ **ĐÁNH GIÁ: Vị trí Công việc, KHÔNG đánh giá người đảm nhiệm công việc. Đánh giá mức độ như công việc yêu cầu thực hiện ở mức đạt yêu cầu (không HƠN, không KÉM)**
- ❖ **KHÔNG ĐÁNH GIÁ: Điểm mạnh và điểm yếu của người đang đảm nhiệm công việc**

Các hệ thống đánh giá vị trí Công việc/Job Evaluation System: HAY, MERCER, Classify....



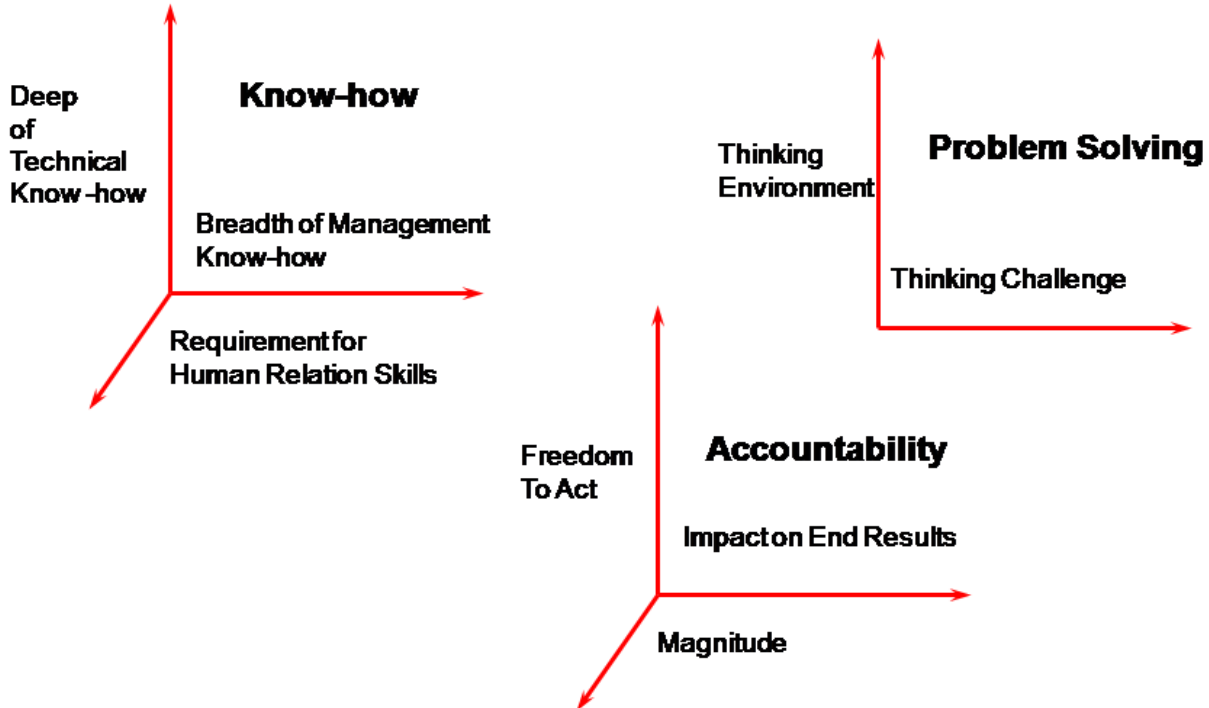
Phương pháp cho điểm: Phương pháp Hay

- **Sử dụng ba yếu tố:**
 1. **kỹ năng (competence)**
 2. **tư duy (conception)**
 3. **phạm vi trách nhiệm (responsability)**



Đánh giá Vị trí Công việc - Job Evaluation

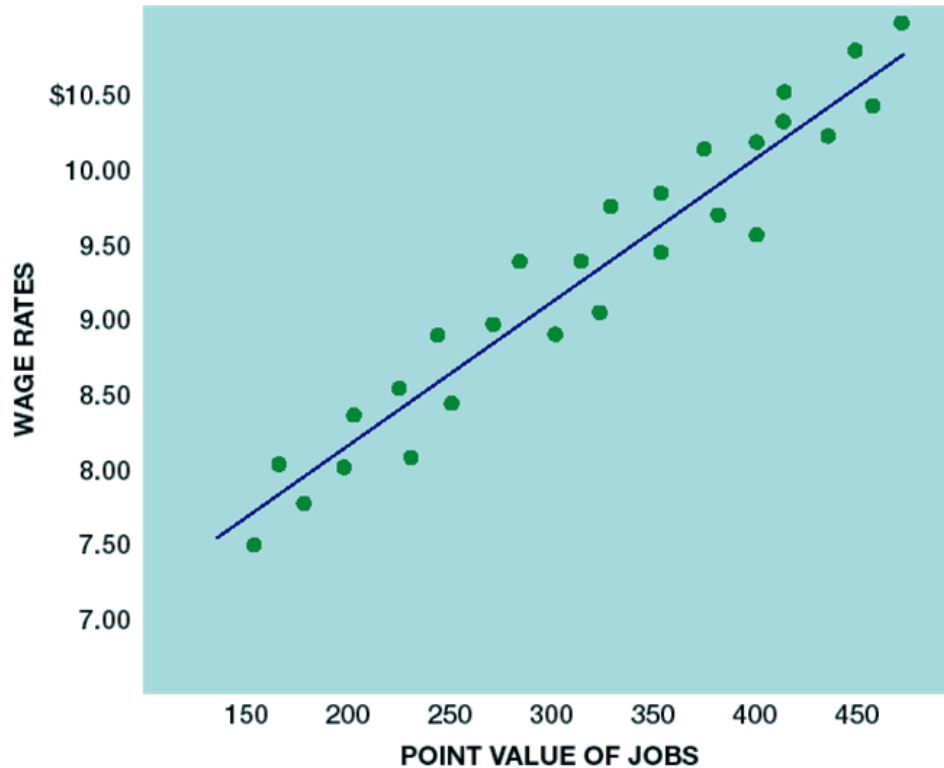
Phương pháp Đánh giá Vị trí Công việc HAY/ HAY Job Evaluation System



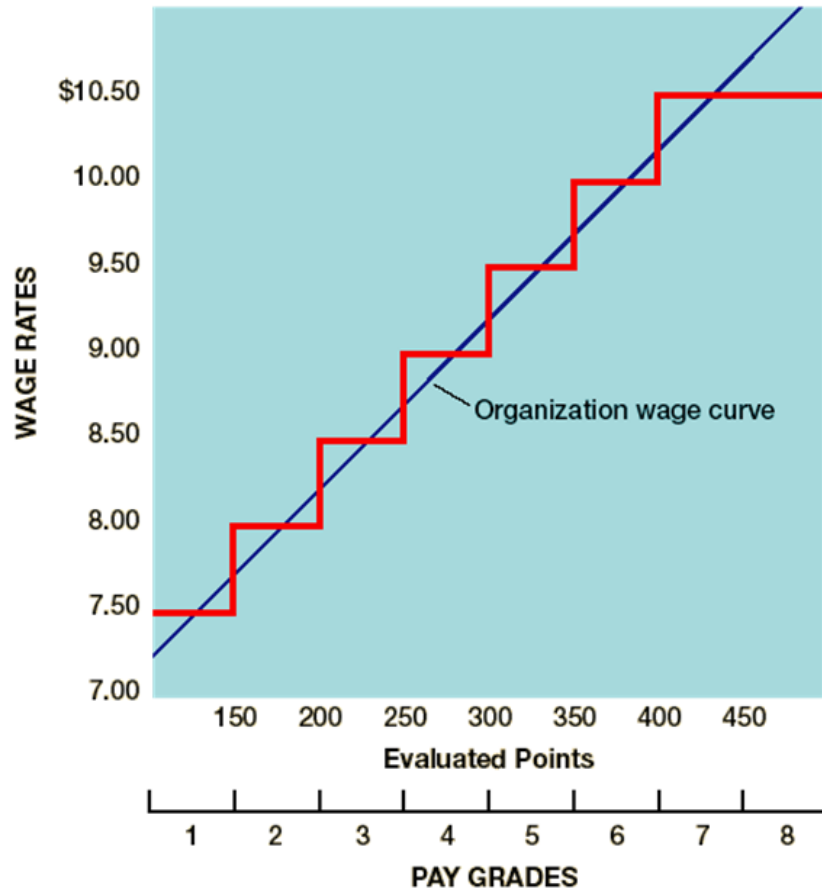
Hàm số tiền lương của DN

- 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



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

Chính sách đãi ngộ nhân sự

- Chính sách dẫn đầu thị trường
- Chính sách theo sát đối thủ cạnh tranh
- Chính sách trả lương thấp

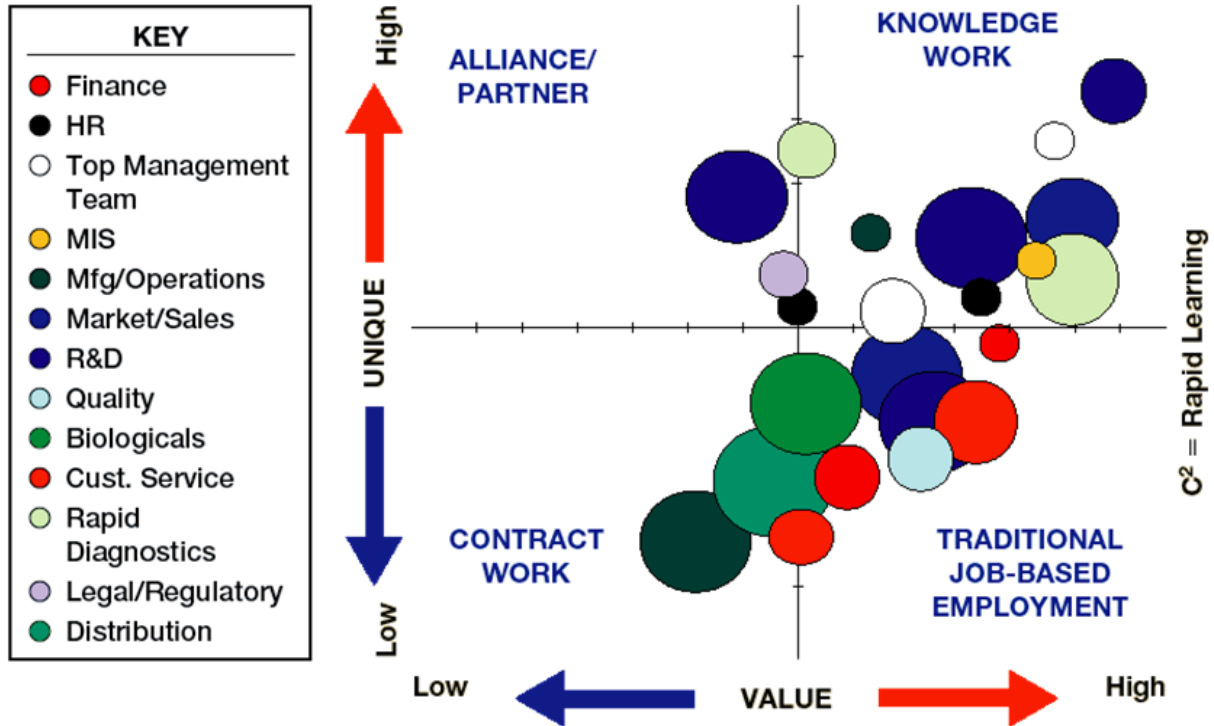
Chính sách đãi ngộ nhân sự

- Đẳng cấp hay không đẳng cấp?
- Tài chính đi liền với phi tài chính?

Ví dụ hệ thống tiền lương 7 cấp

Mô tả năng lực	Vị trí tương ứng		Dãi lương theo bậc EPTS
	Chức danh tương ứng	Ngạch chuyên gia	
Có khả năng xây dựng & thực hiện chiến lược, chính sách, KHKD của công ty ở diện rộng.			F51 - F80
Có khả năng định hướng chiến lược, chính sách và kế hoạch triển khai công việc.			F38 - F54
Có khả năng định hướng chiến lược, chính sách và kế hoạch triển khai công việc.			F30 - F50
Có kỹ năng để quản lý/Thực hiện nhiều công việc phức tạp.			F25 - F45
Có kỹ năng để thực hiện nhiều công việc.			F18 - F35
Có kiến thức chuyên môn và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.			F6 - F30
Có kỹ năng thực hiện các công việc đơn giản, không đòi hỏi bằng cấp chuyên môn.			F1 - F10

Phân loại nhân sự



Chính sách trả lương: chia lợi nhuận và cổ phần

- 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.

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

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

Hệ thống phúc lợi

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.