

HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ TẠI CÁC TỔ CHỨC PHI CHÍNH PHỦ QUỐC TẾ Ở VIỆT NAM: NHỮNG BẤT CẬP VÀ GIẢI PHÁP

Nguyễn Thị Hồng Hà*

Trong thời gian qua, những biến động bất lợi của nền kinh tế thế giới kết hợp với những khó khăn trong nước như thiên tai, dịch bệnh, sự suy giảm của thị trường chứng khoán, thị trường bất động sản và đặc biệt là lạm phát tăng cao đã ảnh hưởng tiêu cực đến tình hình kinh tế nước ta. Hơn nữa, ngày 1 tháng 11 năm 2010, Giám đốc Ngân hàng Thế giới (WB) tuyên bố Việt Nam trở thành nước có mức thu nhập trung bình ảnh hưởng tới những khoản viện trợ và những ưu đãi cho các khoản tín dụng cho phát triển tại Việt Nam. Liệu các tổ chức phi chính phủ quốc tế có còn là sức hấp dẫn đối với người lao động trong thời điểm này? Các tổ chức phi chính phủ (PCP) quốc tế có xem xét thay đổi cách thức trong hệ thống đãi ngộ nhằm thu hút và duy trì nguồn nhân lực? Bài viết sau đây đưa ra những ý kiến nhận định đánh giá tình hình, phân tích những bất cập và đề xuất các giải pháp giúp cho các tổ chức PCP quốc tế có thể tham khảo, áp dụng để thu hút nguồn nhân lực và “giữ chân” người tài.

1. Khái quát về các tổ chức phi Chính phủ quốc tế tại Việt Nam

Công cuộc đổi mới của Việt Nam dưới sự lãnh đạo của Đảng cộng sản Việt Nam đã và đang đạt được những thành tựu đáng kể, góp phần cải thiện đời sống vật chất và tinh thần của đại đa số nhân dân thuộc các nhóm dân tộc trong cả nước, từ vùng thành thị tới nông thôn, từ các vùng đồng bằng tới vùng núi xa

xôi, hải đảo. Những thành tựu đó, đặc biệt những thành tựu trong chương trình xóa đói giảm nghèo, không tách rời khỏi việc phát huy những yếu tố nội sinh của cả nước, của từng vùng, từng địa phương và ở từng cá nhân cũng như việc tranh thủ sự hợp tác, giúp đỡ của chính phủ các nước và các tổ chức quốc tế trong đó có các tổ chức phi chính phủ nước ngoài (PCPNN) hay còn gọi là các tổ chức PCP quốc tế¹

Từ những năm 1975 – 1978, quan hệ giữa Việt Nam với các tổ chức PCP quốc tế bắt đầu được mở rộng. Từ khoảng 30 tổ chức được hình thành từ những năm đầu (1975, 1976), giá trị viện trợ khoảng 30 triệu đô la Mỹ/năm, chủ yếu viện trợ nhân đạo (lương thực, thuốc men...), giúp Việt Nam khắc phục hậu quả chiến tranh. Đến nay, đã có hơn 700 tổ chức PCPNN hoạt động tại Việt Nam góp phần tích cực vào việc mở rộng quan hệ hữu nghị hợp tác giữa Việt Nam và các nước trên thế giới. Chỉ trong mười năm gần đây, các tổ chức PCPNN đã viện trợ không hoàn lại cho Việt Nam gần 1,7 tỷ USD, tập trung vào các chương trình/dự án phát triển bền vững dài hạn, phù hợp với định hướng phát triển kinh tế xã hội, chương trình xóa đói giảm nghèo của Chính phủ². Các chương trình đều tập trung vào các lĩnh vực y tế, giáo dục, nâng cao năng lực, phát triển kinh tế, giải quyết các vấn đề xã hội, viện trợ khẩn cấp và tái thiết cho các vùng bị thiên tai. Đối tượng hưởng lợi chủ yếu của các chương trình/dự án của các tổ

* Nguyễn Thị Hồng Hà, Thạc sĩ kinh tế, Giám đốc Nhân sự Tổ chức Pathfinder International Việt Nam, Tổng thư ký Hiệp hội nhân sự Việt Nam.

1 Liên hiệp các tổ chức hữu nghị Việt Nam – Sổ tay hướng dẫn/2003.

chức PCP quốc tế là những người nghèo, nhóm người nghèo nhóm người bị yếu thế, dễ bị tổn thương, đặc biệt quan tâm tới sự ưu tiên phụ nữ và trẻ em.

Ngay từ khi hình thành và phát triển, các tổ chức PCP quốc tế đã luôn là một môi trường làm việc hấp dẫn các đối tượng lao động bởi tính năng động, nét văn hóa đa phương, sự chuyên nghiệp và một hệ thống đãi ngộ hấp dẫn. Sự cạnh tranh về lương và các chế độ phúc lợi tại các tổ chức này luôn là điểm nổi bật thu hút hàng nghìn lao động trên cả nước. Các tổ chức PCP quốc tế là điểm đến đầy mơ ước của hầu hết các sinh viên vừa ra trường mong muốn có được sự trải nghiệm thực tế qua các dự án/chương trình đầy tính nhân văn mà là giá trị đặc thù công việc các tổ chức này mang lại.

2. Hệ thống đãi ngộ tại các tổ chức phi Chính phủ quốc tế

Hệ thống đãi ngộ bao gồm những khoản thù lao tài chính và phi tài chính. Những khoản thù lao tài chính gồm lương cơ bản, thưởng cố định hàng năm (tháng lương thứ 13, 14), thưởng bằng tiền, những khoản phúc lợi và phụ cấp khác. Tại các tổ chức PCP quốc tế, không có chương trình cổ phiếu cho nhân viên bởi đây là những tổ chức hoạt động phi lợi nhuận. Hệ thống thù lao phi tài chính như bản thân công việc, cơ hội thăng tiến, cơ hội đào tạo và phát triển, được đánh giá/ghi nhận và sự ham mê thích thú với công việc, các chế độ khác như bảo hiểm y tế, bảo hiểm đi lại..... Nó còn bao gồm những yếu tố về môi trường làm việc như văn hóa doanh nghiệp, văn hóa tổ chức, đa văn hóa trong môi trường làm việc, những đồng nghiệp tốt, những lãnh đạo có định hướng và những chính sách tốt và cơ hội được sử dụng những ngoại ngữ phổ biến trên thế giới (tiếng Anh, Pháp, Đức...). Việc xây dựng một hệ thống đãi ngộ tốt luôn giúp doanh nghiệp, tổ chức có được năng suất và chất lượng lao động, giúp doanh nghiệp thu hút và duy trì nhân viên giỏi, nâng cao khả năng cạnh tranh của các tổ chức. Hệ thống

đãi ngộ cũng thể hiện tính công bằng, giúp tăng cường các giá trị cơ bản của tổ chức.

Thu nhập luôn là mối quan tâm hàng đầu của người lao động tại các tổ chức. Thu nhập không những nhằm duy trì cuộc sống, đem lại nguồn thu đảm bảo cho người lao động, thu nhập còn thể hiện vị thế của họ ở một mức độ nào đó, nó là dấu hiệu của địa vị và sự thành công. Nó phản ánh người lao động là người có kinh nghiệm, có năng lực và có tầm ảnh hưởng. Đó là một trong các yếu tố quan trọng nhất quyết định sự trung thành của người lao động với tổ chức. Với mỗi doanh nghiệp, lương luôn là một khoản chi phí mà mỗi tổ chức phải dùng chi trả để vận hành. Lương cũng là công cụ gắn kết lợi ích của nhân viên, tác động mạnh lên thái độ và hành vi của nhân viên trong thực hiện công việc.

2.1. Cơ cấu thu nhập của nhân viên tại các Tổ chức PCP quốc tế

Tại các tổ chức PCP quốc tế, việc trả lương theo vị trí (Position P1) đa phần dựa vào kinh nghiệm và các vị trí công tác nhân viên đó đã từng trải nghiệm. Những vị trí trong một tổ chức được xây dựng nên bởi sự yêu cầu cần có nhằm vận hành được mục tiêu của phòng ban, dự án và tổ chức. Đặc biệt, các vị trí này phải nằm trong cơ cấu của tổ chức. Tuy nhiên, do đặc thù dự án, khi có các dự án phát sinh, các vị trí có thể được xây dựng thêm theo nhu cầu công việc mà không có trong cơ cấu của tổ chức, hay tổ chức sẽ điều chỉnh cơ cấu tổ chức song hành với quá trình tuyển dụng. Ở môi trường này, sự thỏa thuận lương khi tuyển dụng là một yếu tố cơ bản quyết định đến mức lương của người lao động.

Việc trả lương theo năng lực cá nhân (Personal P2) được thực hiện dựa trên khả năng, năng lực của mỗi con người. P2 được đánh giá và xem xét căn cứ vào khung năng lực chuẩn và định nghĩa năng lực (gồm các cấu phần năng lực khác nhau) cho từng vị trí. Tuy nhiên, đa phần các tổ chức PCP quốc tế từ trước đến nay vẫn làm là dựa vào sự ngầm định của Trưởng phòng nhân sự và lãnh đạo

2 Liên hiệp các tổ chức hữu nghị Việt Nam/Báo thời đại số ra ngày 17/11/2010.

khi đưa ra quyết định về mức lương chi trả theo phần đánh giá năng lực này. Năng lực của nhân viên A được đánh giá và khai thác thông qua quá trình tuyển chọn, làm bài thi (test) và sự ngầm định chủ quan từ người tuyển dụng qua việc đọc lý lịch công tác của người này. Do đó, cách trả lương theo năng lực cá nhân tại các tổ chức PCP quốc tế sẽ không đem lại sự chuẩn xác và công bằng.

Về trả lương theo kết quả thực hiện công việc (Performance - P3) tại môi trường PCP quốc tế được linh hoạt áp dụng tùy theo chính sách mỗi tổ chức. Phần lớn P3 được ngầm định đưa vào luôn lương tháng của nhân viên chứ không dựa vào kết quả đánh giá thực thi công việc của nhân viên đó theo định kỳ (có thể là một năm một lần vào cuối năm hoặc giữa kỳ sáu tháng một lần).

Việc trả lương 3P tại các tổ chức PCP quốc tế được ngầm định luôn trong mức lương thỏa thuận với người lao động ngay từ khi bắt đầu tuyển chọn. Mức lương đã bao gồm thuế và bảo hiểm (lương gross) tại môi trường này bao gồm lương cơ bản (P1+P2) và các phụ cấp khác (thưởng tháng lương thứ 13 hay 14).

2.2. Các khoản phụ cấp

Tại các tổ chức PCP quốc tế, do mô hình đặc thù của các chương trình dự án là viện trợ không hoàn lại và hoạt động phi lợi nhuận nên không có hình thức thưởng do vượt doanh số cá nhân, thưởng khi công ty vượt mức kế hoạch hay thưởng sáng kiến đột xuất.

Thưởng (bonus) được đề cập ở các tổ chức PCP quốc tế chính là phụ cấp tháng lương thứ 13, tháng lương thứ 14 (tiền phụ cấp quần áo - phụ cấp trang phục). Có tổ chức sẽ chi trả lương tháng 13, 14 này vào lương tháng của nhân viên (chi trả đều cho các tháng, nếu người lao động hoàn thành hai tháng thử việc). Cũng có tổ chức lại chi trả hai tháng lương này vào cuối năm tài khóa hoặc cuối năm dương lịch và khoản thu nhập này được coi như một khoản thưởng.

2.3. Các chế độ phúc lợi

Như đã giới thiệu ở phần đầu, các tổ chức PCP quốc tế có một chính sách phúc lợi đặc

biệt hơn hẳn so với các doanh nghiệp và các đơn vị sự nghiệp hành chính. Nguồn nhân lực trong là trung tâm của mọi sự phát triển và là giá trị cốt lõi của mỗi tổ chức. Để thu hút nguồn nhân tài cũng như tăng tính cạnh tranh trong thị trường lao động, các tổ chức PCP quốc tế xây dựng những khoản phúc lợi mang tính nhân văn cao:

- Trợ cấp cho người lao động những khoản chi phí bảo hiểm ngoài hệ thống quy định của Bảo hiểm xã hội bắt buộc. Loại hình bảo hiểm này được gọi tắt là bảo hiểm 24h hay có nơi còn gọi là bảo hiểm tai nạn phẫu thuật và nằm viện. Khoản phúc lợi này nhằm chia sẻ với người lao động những chi phí trong quá trình chữa trị, nằm viện hoặc bị những hậu quả nào đó thiệt hại về thể chất. Có những tổ chức còn trợ cấp cho cả người phụ thuộc hay thân nhân của người lao động (con cái, chồng/vợ hoặc thậm chí cả bố mẹ đẻ hay bố mẹ chồng/vợ). Đây là một khoản phúc lợi rất nhân văn và mang tính cạnh tranh so với các doanh nghiệp.

- Chi phí đào tạo, phát triển: Phát triển nguồn nhân lực, nâng cao năng lực của nhân viên là một trong những chính sách ưu việt của các tổ chức PCP. Ngoài những hỗ trợ chi phí cho những khóa đào tạo ngắn hạn, nâng cao kỹ năng của nhân viên, các tổ chức PCP còn có những hỗ trợ về tài chính lên đến 8,000 USD/người/năm để hỗ trợ nhân viên học các chương trình đào tạo dài hạn và trên đại học. Những chi phí này được lập trong quỹ của phòng Nhân sự mỗi tổ chức hàng năm.

- Trợ cấp thất nghiệp theo chính sách của tổ chức (chính sách hỗ trợ bổ sung cho người lao động ngoài qui định chung của luật): kể từ sau 1/1/2009, người lao động tham gia bảo hiểm thất nghiệp và sẽ được hưởng chế độ thất nghiệp theo quy định của Bảo hiểm xã hội. Tuy nhiên, có những tổ chức PCP quốc tế hỗ trợ người lao động thêm mỗi năm một tháng lương nhưng không quá 4 tháng nếu người lao động bị mất việc do tổ chức tinh giảm biên chế vì dự án kết thúc.

- Chi phí thuốc men, khám chữa bệnh hàng năm: Ngoài việc chi trả bảo hiểm tai nạn phẫu thuật và nằm viện, một số tổ chức PCP quốc tế còn hỗ trợ thêm mỗi gia đình nhân viên một khoản tiền ví dụ là 500 USD/gia đình/năm để chi trả cho những chi phí thuốc men, khám chữa bệnh mà không nằm viện.

- Chi trả chênh lệch lương cho cán bộ nữ trong thời gian nghỉ thai sản để đảm bảo thu nhập của người lao động không bị ảnh hưởng trong thời gian này. Đây là một điểm ưu việt đối với người lao động.

- Chi phí cho các hoạt động tăng cường văn hóa tổ chức: giao lưu giữa các gia đình trong tổ chức hàng năm (đi nghỉ mát), tết Trung thu cho các cháu hoặc Tết cho nhân viên và gia đình hàng năm, tổ chức các hoạt động đoàn thể hưởng ứng ngày thế giới phòng chống HIV/AIDS....

- Chi phí thể hội viên câu lạc bộ sức khỏe: giúp cho nhân viên tăng cường thể lực, lấy lại tinh thần và sức khỏe nhằm cống hiến cho tổ chức tốt hơn.

- Số lượng ngày nghỉ phép trong năm cũng nhiều hơn so với các doanh nghiệp và quy định của luật pháp.

Có thể nói, hệ thống đãi ngộ tại các tổ chức PCP quốc tế đã đem lại những sự khác biệt cho người lao động và mang giá trị nhân văn cao. Hệ thống này đã thu hút nguồn nhân tài năng động và chuyên nghiệp, hỗ trợ người lao động một cách tốt nhất so với những quy định của luật pháp Việt Nam. Tuy nhiên, trong xu thế mới, trong bối cảnh mới, khi Việt Nam trở thành một nước có mức thu nhập trung bình dù còn ở mức thấp, các nguồn tài trợ trở nên khó khăn hơn cho các dự án phát triển của các tổ chức PCP quốc tế. Các tổ chức này phải chuyển mình để phù hợp với vai trò mới giúp chính phủ Việt Nam ở những mảng mà chính phủ không thể giải quyết hết được. Ví dụ như việc cung cấp về phương pháp, kỹ thuật, là người tiên phong tiếp cận và giải quyết những vấn đề xã hội (HIV/AIDS, phòng chống buôn bán phụ nữ và trẻ em, tăng cường thể chế...). Lúc đó,

những hệ thống đãi ngộ vừa đề cập ở trên không thể không có những bất cập nhằm nâng cao hơn nữa tính cạnh tranh, sức hút với người lao động.

3. Phân tích những bất cập

Về góc độ quản lý, hệ thống đãi ngộ của các tổ chức PCP quốc tế tại Việt Nam vẫn còn có những bất cập, nên được xem xét:

- Việc trả lương không dựa vào kết quả thực thi công việc (P3) trong hệ thống 3P không khuyến khích được những nhân viên đạt những thành tích xuất sắc trong công việc. Do tính cào bằng chủ nghĩa (ai cũng được hưởng và được chi trả luôn trong lương tháng) sẽ tạo cho những nhân viên tư tưởng không cầu tiến (có làm xuất sắc hay không cũng được hưởng như nhau). Nhân viên không có cơ hội được thưởng nhiều hơn nếu họ hoàn thành công việc xuất sắc hơn hay hiệu quả hơn;

- Việc có những vị trí phát sinh thêm mà không nằm trong cơ cấu tổ chức cũng như trong hệ thống khung bậc lương của tổ chức ảnh hưởng đến quỹ lương của tổ chức. Ngoài ra việc thương lượng lương trong tuyển dụng chưa dựa vào các giá trị công việc (so với nhu cầu của tổ chức và dựa trên một hệ tiêu chí chung giữa các vị trí) đã nảy sinh ra sự mất công bằng trong tổ chức. Điều này sẽ dẫn đến việc nhân viên so bì và không giữ chân được những người tài khi họ thấy không được đối xử công bằng;

- Việc trả phụ cấp luôn chia đều các tháng khiến khó giữ được nhân viên lâu dài (họ được hưởng luôn hàng tháng mà không cần phải đợi đến một điểm thời gian nào đó mới được hưởng);

- Hệ thống đãi ngộ được áp dụng chung cho toàn tổ chức mà không có sự khác biệt về ưu thế cho những nhân viên chủ chốt và người tài dẫn đến việc không khuyến khích được nhóm nhân lực này;

- Việc giữ tháng lương thứ 13, 14 chỉ trả cuối năm ở một số tổ chức mà được coi như là một khoản thưởng cuối năm được áp dụng cho mọi nhân viên trong toàn tổ chức khiến cho tổ chức chịu một gánh nặng chi phí “đến

hện lại lên” bất kể hiệu quả hoạt động như thế nào, hay nguồn ngân sách để chi cho việc này có bị cắt giảm hay không;

- Ngoài ra, do tính chất hoạt động là dựa vào các dự án tại các tổ chức PCP quốc tế, quỹ lương không ổn định và không bền vững: các nguồn tài trợ có thể tiếp tục hoặc không tiếp tục gia hạn do vậy có thể dẫn đến sự bị động về mặt quản lý và lập kế hoạch cũng như việc chi trả cho người lao động;

- Thiếu dự phòng rủi ro: Thông thường khi xây dựng quỹ lương, thưởng và hệ thống đãi ngộ trong tổ chức, các tổ chức chưa tính đến quỹ dự phòng rủi ro trong trường hợp tổ chức phải đóng cửa do hết dự án hay sự thay đổi về mặt cơ cấu, chiến lược. Ngoài ra, do những biến động về giá cả thị trường, sự trượt giá của tiền tệ và sự suy thoái của nền kinh tế, các tổ chức chưa dự phòng tốt một khoản bù đắp cho nhân viên (ví dụ do lạm phát nên đồng lương nhân viên nhân không tăng hoặc tăng với tỷ lệ ít (từ 5% đến 15%) nhưng giá trị thực tế thấp hơn rất nhiều). Tại các doanh nghiệp nước ngoài, việc xác định và xây dựng quỹ dự phòng nhằm đối phó những tình huống bất lợi có thể xảy ra. Rất nhiều doanh nghiệp có nguồn trích quỹ dự phòng rủi ro khá lớn để đối phó với những tình huống xấu này. Vì vậy mà họ có thể dễ dàng vượt qua những thử thách này.

4. Đề xuất các giải pháp

4.1. Trong ngắn hạn:

- Trước mắt, các tổ chức PCP quốc tế cần rà soát lại hệ thống đãi ngộ để tăng tính cạnh tranh so với các doanh nghiệp trên thị trường. Cụ thể, phòng nhân sự của mỗi tổ chức cần phân tích nguyên nhân thôi việc tại mỗi tổ chức để tìm ra những lý do xác đáng cho việc từ bỏ tổ chức của mỗi nhân viên, từ đó có những giải pháp hợp lý và hiệu quả. Ví dụ: nguyên nhân có thể do lương, do chính sách trả lương không công bằng, hay được xem là chưa xứng đáng và không có tính cạnh tranh giữa các vị trí trong cùng tổ chức hoặc cùng vị trí nhưng ở các tổ chức khác nhau...

- Xây dựng chính sách đãi ngộ tốt cho những đội ngũ nhân viên chủ chốt/nòng cốt

hay “khan hiếm” trên thị trường lao động và những người tài để tăng sự khác biệt về giá trị công việc so với những vị trí khác trong tổ chức nhằm “giữ chân” người tài, người chủ chốt trong tổ chức.

4.2. Trong dài hạn

- Tái cấu trúc tổ chức: Do sự ảnh hưởng của việc Việt Nam trở thành nước thu nhập trung bình, nguồn viện trợ bị cắt giảm cho các dự án phát triển tại Việt Nam, các tổ chức PCP quốc tế cũng cần phải tự điều tiết, xem xét lại cơ cấu hoạt động của mình. Đây là một quy luật tất yếu khi bản thân các tổ chức không còn thích nghi với sự thay đổi của môi trường. Việc quan trọng nhưng về lâu dài, các tổ chức này cần phải rà soát lại kế hoạch chiến lược (strategic plan) của mình, xác định rõ vai trò của mình trong thời đại mới. Khi xác định được chiến lược của tổ chức sẽ giúp hoạch định phù hợp cơ cấu tổ chức và chiến lược của các phòng ban, các vị trí trong tổ chức cũng được thiết lập lại nhằm hoạt động hiệu quả hơn để đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức.

- Sau khi xác định rõ các chức năng trong tổ chức, xây dựng được cơ cấu tổ chức, việc xác định và đánh giá giá trị công việc cho mỗi vị trí là việc hết sức quan trọng. Việc đánh giá giá trị công việc nhằm tránh những thiên kiến và cảm tính vốn vẫn tồn tại ở các môi trường làm việc. Qua đó, bản mô tả công việc cho từng vị trí được xây dựng để phân công, phân nhiệm cụ thể, rõ ràng, giúp cho mỗi cá nhân, mỗi vị trí thực thi công việc dễ dàng, hiệu quả hơn. Việc đánh giá giá trị công việc phải theo đặc thù của tổ chức và xây dựng dựa trên một hệ tiêu chí chung gồm kiến thức, kỹ năng chuyên môn, trí lực, thể lực, trách nhiệm, tầm ảnh hưởng hay sự khan hiếm lực lượng lao động có khả năng đáp ứng yêu cầu trên thị trường lao động. Mục đích của việc đánh giá giá trị công việc nhằm giúp các tổ chức PCP quốc tế xây dựng được khung bậc lương trong tổ chức.

- Tiếp theo là tổ chức cần xem xét việc chi trả lương theo năng lực các cá nhân trong mỗi vị trí đó. Một khung năng lực chuẩn xác cho

mỗi vị trí phải được xây dựng dựa trên tiêu chí năng lực và các cấp độ khác nhau đòi hỏi cho mỗi vị trí. Đây cũng là một điểm tế nhị nhưng cần minh bạch và thực hiện để đảm bảo sự đánh giá năng lực cho mỗi cá nhân công bằng và hợp lý. Điều này sẽ giúp cho việc chi trả lương theo năng lực cá nhân dựa trên khung năng lực đòi hỏi cho mỗi vị trí đó sẽ chuẩn xác hơn, tránh tình trạng cùng một vị trí nhưng trả lương theo chủ nghĩa cào bằng.

- Công việc tiếp theo là phải xây dựng được hệ tiêu chí đánh giá kết quả trong tổ chức. Việc thống nhất quy tắc trả lương theo kết quả này phải được thống nhất trong tổ chức và được truyền thông tới người lao động (tổ chức có thể áp dụng tỷ lệ 70/30 trong đó 70% cho chi trả lương theo vị trí và năng lực (P1+P2) là lương cơ bản nhận hàng tháng; 30% sẽ là chi trả lương theo kết quả công việc (P3): khoản chi trả khi người lao động hoàn thành công việc và được chi trả vào cuối năm tài khóa hoặc cuối năm dương lịch). Hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả công việc (Key Performance Indicators KPI) phải được xây dựng cho từng vị trí, từng bộ phận phòng ban và dựa theo chiến lược phát triển của tổ chức. Việc xây dựng hệ thống đánh giá kết quả công việc không chỉ giúp cho việc chi trả lương xứng đáng, phù hợp mà còn giúp cho tổ chức hoạch định chính sách đào tạo và phát triển nhân viên kịp thời. Việc trả lương P3 này có thể chia thành nhiều gói: lương kết quả của cá nhân, của nhóm, của toàn tổ chức và nằm trong quy mô quỹ lương. Việc trả lương P3 cần được xây dựng cụ thể, rõ ràng trong hệ thống lương và quỹ lương và được truyền thông tới nhân viên về vai trò của phương pháp trả lương này. Điều này sẽ khuyến khích nhân viên đóng góp hiệu quả hơn, thưởng xứng đáng hơn.

- Những khoản chi phí trong hệ thống đãi ngộ cần được phân tích, lên kế hoạch và đưa vào dòng ngân sách trong quỹ lương thưởng của tổ chức. Cán bộ quản trị nhân sự là người đảm trách công việc này. (ở các tổ chức PCP quốc tế, không có nguồn doanh thu hay lợi nhuận nào nên không thể lấy từ các nguồn doanh thu được).

- Xây dựng một quỹ dự phòng trong quỹ lương nhằm đối phó với những tình huống bất trắc xảy ra khi dự án bị cắt giảm vì một nguyên nhân nào đó. (Quỹ dự phòng này phải được xây dựng và đưa vào đề xuất dự án và tiếp nhận nguồn viện trợ ngay từ đầu chứ không phải đến giai đoạn cuối dự án mới thiết lập).

Tóm lại, việc xây dựng được một hệ thống đãi ngộ công bằng, chuẩn xác và theo đúng chiến lược phát triển của mỗi tổ chức là một việc rất quan trọng và nan giải. Tổ chức nào cũng muốn có một hệ thống đãi ngộ hấp dẫn, mang tính cạnh tranh cao nhằm thu hút nhân tài và giữ chân nhân viên. Tuy nhiên, vấn đề ở chỗ liệu các tổ chức đã sẵn sàng và đủ quyết tâm để thay đổi hay không. Thực tế, ở một số tổ chức đó là những thay đổi nhỏ nhưng cũng có những tổ chức cần sự thay đổi căn bản, thiết yếu từ bộ máy tổ chức, nhân sự, phương pháp làm việc cho đến cả văn hóa vốn đã tồn tại rất lâu trong tổ chức đó. Việc truyền thông tốt và khả năng quản lý sự thay đổi trong mỗi tổ chức cũng là yếu tố mang tính quyết định. Vai trò của người đứng đầu tổ chức và cán bộ quản trị nhân sự có ý nghĩa quyết định đến sự thành công của việc tái cấu trúc. Họ là người dẫn đường, chèo lái con thuyền vượt qua sự thay đổi này để đạt đến những đích mới của sự thành công.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Báo thời đại thuộc Liên hiệp các tổ chức hữu nghị Việt Nam – số kỷ niệm 60 năm ngày truyền thống của Liên hiệp ngày 17/11/2010.
- Báo cáo thường niên của Ngân hàng Thế giới 2010.
- Website <http://www.mofa.gov.vn>, Vụ thông tin báo chí, Bộ ngoại giao.
- Dự thảo Chiến lược phát triển kinh tế xã hội giai đoạn 2010 - 2020.
- Làm thế nào để xây dựng Tổ chức phi chính phủ quy mô nhỏ.
- Sổ tay hướng dẫn các tổ chức Phi chính phủ nước ngoài tại Việt Nam.
- Luật lao động Việt Nam và quy định mới nhất về tiền lương, BHXH...năm 2009.