

ÁP DỤNG PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH THỨ BẬC (AHP) TRONG LỰA CHỌN PHƯƠNG ÁN ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ

APPLYING ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) IN SELECTING HUMAN
RESOURCES COMPENSATION PRACTICES AT SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Ngày nhận bài: 29/07/2024

Ngày nhận bản sửa: 21/09/2024

Ngày chấp nhận đăng: 19/12/2024

Nguyễn Thị Thanh Thúy[✉], Phan Thanh Minh Ngọc

TÓM TẮT

Đãi ngộ nhân sự có ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực, có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của người lao động và mục tiêu của mỗi doanh nghiệp. Tuy nhiên hiện nay có rất nhiều phương án nâng cao chính sách đãi ngộ nhân sự tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ, việc lựa chọn các phương án phù hợp là thử thách đối với các công ty tư vấn dịch vụ nhân sự. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích thứ bậc (Analytic Hierarchy Process - AHP) có thể xếp hạng các tiêu chí, đồng thời hỗ trợ lựa chọn ra được phương án phù hợp nhất. Kết quả nghiên cứu từ các chuyên gia nhân sự và phân tích AHP cho thấy, phương án giảm giờ làm việc đáp ứng việc thỏa mãn các tiêu chí cho trước. Từ đó, bài nghiên cứu đưa ra một số kiến nghị nhằm nâng cao chính sách đãi ngộ nhân sự tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam.

Từ khóa: Doanh nghiệp vừa và nhỏ; đãi ngộ nhân sự; phương pháp phân tích thứ bậc; AHP.

ABSTRACT

Human resource compensation is one of the most important human resource management practices, having a strong influence on employee performance and the goals of each enterprise. However, currently there are many options for improving human resources compensation policies at small and medium-sized enterprises; therefore, choosing the appropriate option is a challenge for human resources service consulting companies. This research using the Analytic Hierarchy Process (AHP) method can rank criteria and support the selection of the most suitable solution. This study results from human resources experts and AHP analysts show that the solution to reduce working hours meets the given criteria. Then, the study provides several recommendations to improve human resource compensation practices at small and medium enterprises in Vietnam.

Keywords: Small and medium enterprises; human resources compensation; the analytical hierarchy process; AHP.

1. Giới thiệu

Đãi ngộ nhân sự là một trong những hoạt động quan trọng nhất trong quản trị nhân sự, có tác động mạnh mẽ đến hiệu suất làm việc của người lao động, do đó ảnh hưởng đến kết quả thực hiện mục tiêu của mỗi doanh nghiệp. Chính sách đãi ngộ nhân sự đúng sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động, qua đó hỗ trợ doanh nghiệp đạt mục tiêu chung (Hoàng

Văn Hải và cộng sự, 2011). Bên cạnh việc phải tạo ra một chính sách đãi ngộ nhân sự tốt thì người làm nhân sự còn phải quản lý nhân viên trong công ty, chẳng hạn như lựa chọn và tuyển dụng nhân viên, đào tạo, quản lý hiệu suất, trả lương và chấm dứt hợp đồng

Nguyễn Thị Thanh Thúy, Phan Thanh Minh Ngọc,
Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Tp.HCM
[✉]Email tác giả liên hệ:
thuynguyen@hcmute.edu.vn

(Ingi và Guðmundur, 2021). Khối lượng công việc lớn, phức tạp đòi hỏi nhân viên nhân sự phải thực hiện đa nhiệm và đưa ra nhiều thử thách cho doanh nghiệp. Với số lượng nhân sự và tài chính hạn chế, các doanh nghiệp vừa và nhỏ khó có thể đầu tư nhiều cho công nghệ và nhân lực để hỗ trợ ngay lập tức các việc liên quan đến nhân sự.

Phương pháp phân tích thứ bậc (AHP) là một trong những phương pháp ra quyết định đa mục tiêu được đề xuất bởi Saaty (1980). Phương pháp này cho phép đánh giá các trọng số (mức độ quan trọng) của các phương án quyết định, sắp xếp thứ bậc các phương án này nhằm phục vụ cho quá trình đưa ra quyết định trong doanh nghiệp (Podvezko, 2009; Nguyễn Hồng Trường, 2020). Với mục tiêu lựa chọn phương án đãi ngộ nhân sự tối ưu tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong ngành công nghiệp nhẹ, phương pháp phân tích thứ bậc sẽ là một công cụ hữu ích nhằm đảm bảo tính khách quan, khoa học giúp doanh nghiệp đáp ứng tốt nhất các tiêu chí đặt ra.

Nghiên cứu được thực hiện tại công ty Quess Corp - một công ty chuyên cung ứng dịch vụ nhân sự trọn gói - được thành lập từ năm 2007 tại Việt Nam, trụ sở chính tại Ấn Độ. Việc tiếp cận với các chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự tại các công ty vừa và nhỏ của ngành công nghiệp nhẹ tại Việt Nam là điều kiện thuận lợi để nghiên cứu triển khai các ứng dụng đối với doanh nghiệp. Nghiên cứu góp phần gia tăng và mở rộng kiến thức trong lĩnh vực đãi ngộ nhân sự, hỗ trợ ra quyết định cho các nhà quản trị.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm

2.1.1. Đãi ngộ nhân sự

Đãi ngộ nhân sự được hiểu là các khoản thù lao và phúc lợi mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ hợp đồng thuê mướn giữa người lao động và tổ chức sử dụng

lao động (Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm, 2013). Thông qua chế độ đãi ngộ nhân sự doanh nghiệp phản ánh thái độ đối đãi, đối xử thực tế của mình đối với người lao động trong quá trình họ làm việc tại doanh nghiệp (Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhân, 2016). Đây cũng là hình thức doanh nghiệp ghi nhận cho các nỗ lực của người lao động, và là quá trình bù đắp cho người lao động những hao phí về thể chất và tinh thần thông qua những đãi ngộ cả về vật chất lẫn tinh thần (Lê Quân, 2012).

Các doanh nghiệp tuy có nhiều mục tiêu, quan điểm khác nhau khi thiết lập chế độ đãi ngộ nhân sự, nhưng nhìn chung các doanh nghiệp đều hướng tới năm mục tiêu cơ bản: duy trì những nhân viên giỏi, thu hút nhân viên mới, hiệu quả về mặt chi phí, kích thích động viên nhân viên và đáp ứng yêu cầu của luật pháp (Trần Kim Dung, 2011).

Chính sách đãi ngộ nhân sự được thực hiện qua hai hình thức cơ bản đó là đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính (Hoàng Văn Hải và cộng sự, 2011).

2.1.2. Đãi ngộ tài chính

Đãi ngộ tài chính là những biện pháp doanh nghiệp thực hiện bằng các công cụ tài chính thông qua tiền lương, tiền thưởng, và các phúc lợi bằng tiền khác trả cho người lao động (Lussier và Hendon, 2017). Thông qua các đãi ngộ tài chính, doanh nghiệp sẽ giúp người lao động có điều kiện tái tạo sức lao động, duy trì cuộc sống, đồng thời tạo các kích thích cho người lao động để họ đạt hiệu quả làm việc cao nhờ sự tích cực, sáng tạo, tận tụy, và trung thành của người lao động (Lussier và Hendon, 2017).

2.1.3. Đãi ngộ phi tài chính

Thông qua các hình thức mang lại các phúc lợi cho nhu cầu của người lao động, ví dụ như đào tạo chuyên môn, chế độ nghỉ mát tham quan, tặng quà vào ngày lễ, bảo hiểm

sức khỏe với một số các hình thức khác sẽ trợ giúp người lao động an tâm hoàn thành nhiệm vụ công tác và có tinh thần thoải mái (Lussier và Hendon, 2017).

Theo quan điểm của Maslow, các nhu cầu bậc cao như nhu cầu được tôn trọng hay tự khẳng định khó có thể được thỏa mãn bằng các yếu tố tài chính. Vì vậy, các kích thích phi tài chính sẽ giúp người lao động đạt được tốt nhất các nhu cầu này, từ đó gia tăng sự cam kết, gắn bó, và lòng trung thành với doanh nghiệp, (DeCenzo và cộng sự, 2016).

Mỗi người đều có nhiều giá trị để theo đuổi, tiền chỉ cung cấp phương tiện thực hiện các giá trị và có những giá trị không thể thực hiện bằng tiền. Chính vì thế, sự kết hợp giữa đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính là cách tốt nhất để thúc đẩy động lực cá nhân làm việc của doanh nghiệp (Hoàng Văn Hải và cộng sự, 2011). Hai hình thức có tính chất bổ trợ cho nhau, đưa ra những chính sách tốt nhất để duy trì sự hài lòng của người lao động, từ đó thúc đẩy hiệu suất làm việc của nhân viên.

2.2. Đề xuất các tiêu chí về đãi ngộ nhân sự

Trên cơ sở lý thuyết đãi ngộ nhân sự, tác giả đã đề xuất 6 tiêu chí phản ánh được các khía cạnh khác nhau của đãi ngộ nhân sự. Dựa trên các tiêu chí này, các chuyên gia sẽ trả lời bằng khảo sát nhằm tìm ra được thứ bậc của các tiêu chí. Nghiên cứu này xem xét 6 tiêu chí được kí hiệu như sau: (C1) Phụ cấp, (C2) Lương, (C3) Phần thưởng phi tài chính, (C4) Cân bằng cuộc sống - công việc, (C5) An toàn công việc, (C6) Phúc lợi người lao động.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Khái niệm phương pháp thứ bậc (AHP)

Quy trình phân tích thứ bậc (AHP) là một phương pháp định lượng dựa trên các đánh giá so sánh thứ bậc định tính, dùng để sắp xếp thứ hạng các phương án được đề xuất dựa

trên các tiêu chí sẵn có và chọn một phương án thỏa mãn tốt nhất các tiêu chí này. Phương pháp để AHP có thể giúp lựa chọn phương án là so sánh các cặp giải pháp, sau đó đưa ra thứ bậc dựa vào cơ chế tính toán cụ thể. AHP là một công cụ được sử dụng rộng rãi trong vấn đề đưa ra quyết định đa tiêu chí (Phạm Quang Thanh, 2019).

Phương pháp phân tích thứ bậc được nghiên cứu và phát triển bởi Giáo sư Thomas L. Saaty. Kể từ khi phương pháp này được đề xuất, nó đã được áp dụng trong nhiều lĩnh vực như khoa học môi trường, khoa học quản lý, kỹ thuật sản xuất, đánh giá và lựa chọn năng lượng,...

Từ đó sử dụng phương pháp AHP để xây dựng trọng số của các tiêu chí được lựa chọn để đưa ra giải pháp cung ứng dịch vụ đãi ngộ nhân sự cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong ngành công nghiệp nhẹ: phụ cấp, lương, phần thưởng phi tài chính, cân bằng cuộc sống - công việc, an toàn công việc, phúc lợi người lao động.

3.2. Nội dung phương pháp phân tích thứ bậc

Nghiên cứu này tiến hành khảo sát đối với các đáp viên là những sinh viên ngành du lịch và khách sạn đang theo học các trường có đào tạo về du lịch và khách sạn của Việt Nam và có áp dụng hoạt động học tập trải nghiệm trong quá trình đào tạo. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được áp dụng. Khảo sát trực tiếp được thực hiện đối với các đáp viên tại Đà Nẵng và online đối với các đáp viên ngoài phạm vi Đà Nẵng. Hai câu hỏi sàng lọc được trình bày tại phần đầu của bảng hỏi để sàng lọc đúng đối tượng đáp viên mong muốn.

Nội dung của phương pháp AHP được thực hiện qua các phần sau:

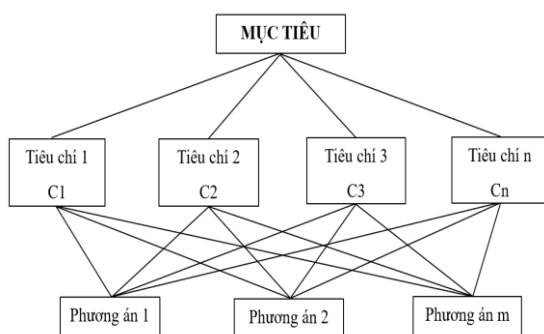
1. Xác định tiêu chí và phương án của giải pháp.
2. Hình thành ma trận so sánh theo cặp các chỉ tiêu bằng phương pháp phỏng

vấn chuyên gia. Các chuyên gia dựa trên chuyên môn và kinh nghiệm của bản thân sẽ tiến hành so sánh mức độ quan trọng giữa các tiêu chí.

3. Tính trọng số bằng phương pháp toán học.
4. Xác định tỷ số nhất quán dựa trên trọng số phương án.
5. Tính điểm cho các phương án và lựa chọn.

Quy trình phân tích theo thứ bậc có khả năng xem xét đồng thời nhiều tiêu chí nhỏ trong các nhóm tiêu chí và có thể thực hiện phân tích cho cả yếu tố định tính và định lượng.

Giả định một vấn đề quyết định (được gọi là mục tiêu) phải dựa trên nhiều tiêu chí ($C_1, C_2, \dots, C_n$) để hành thành nên các phương án $PA_1, PA_2, \dots, PA_m$. Nhiệm vụ của AHP là dựa trên các tiêu chí lựa chọn phương án tốt nhất đáp ứng mục tiêu. Bài toán được mô hình hóa với các yếu tố như được minh họa trong Hình 1.



Hình 1. Sơ đồ mô tả bài toán phân tích thứ bậc

Nguồn: Nguyễn Hồng Trường (2020)

Sau khi xác định tiêu chí của mục tiêu để thành các phương án, phương pháp AHP được thực hiện theo các bước sau:

Bước 1: Xác định mức độ ưu tiên cho các tiêu chí

Thực hiện việc so sánh các tiêu chí theo từng cặp để đánh giá mức độ quan trọng của từng cặp tiêu chí. Các mức độ ưu tiên được thể hiện bằng các giá trị a_{ij} trong ma trận vuông $(n \times n)$, với i chạy theo hàng và j chạy

theo cột, trong đó các giá trị này là các số nguyên dương từ 1 đến 9 hoặc là nghịch đảo của chúng. Mức độ ưu tiên được thể hiện như sau: 1/9 - Kém quan trọng hơn rất rất nhiều; 1/7 - Kém quan trọng hơn rất nhiều; 1/5 - Kém quan trọng hơn nhiều; 1/3 - Kém quan trọng hơn; 1 - Quan trọng bằng nhau; 3 - Quan trọng hơn; 5 - Quan trọng hơn nhiều; 7 - Quan trọng hơn rất nhiều; 9 - Quan trọng hơn rất rất nhiều (Phạm Thanh Long và cộng sự, 2015).

Giá trị so sánh được đánh giá thông qua ý kiến của các chuyên gia trong ngành. Các chuyên gia được lựa chọn dựa trên số năm kinh nghiệm làm việc hoặc nghiên cứu nhằm đảm bảo các ý kiến đưa ra khách quan và đáng tin cậy. Các chuyên gia cũng được đánh giá bằng khảo sát một cách độc lập nhằm đảm bảo thông tin không bị định hướng bởi người khác. Độ tin cậy thông tin từ chuyên gia đưa ra quyết định tính chính xác của nghiên cứu.

Bước 2: Tính toán trọng số cho các tiêu chí

Sau khi hoàn thành việc tạo ma trận, người đánh giá sẽ thực hiện tính toán trọng số cho các tiêu chí bằng cách tổng các giá trị trong ma trận theo cột. Tiếp theo, mỗi giá trị trong ma trận sẽ được chia cho tổng của cột tương ứng và kết quả thu được sẽ thay thế giá trị tính toán. Trọng số của từng tiêu chí $C_1, C_2, C_3, \dots, C_n$ tương ứng sẽ bằng bình quân các giá trị theo từng hàng. Ta có kết quả là một ma trận 1 cột n hàng.

Tuy nhiên, các giá trị trọng số này ($w_1, w_2, \dots, w_n$) chưa phải là kết luận cuối cùng. Chúng cần được kiểm tra tính nhất quán trong đánh giá của các chuyên gia trong quá trình áp dụng phương pháp. Theo Saaty (2008), tỉ số nhất quán (CR) nhỏ hơn hoặc bằng 10% được coi là chấp nhận được. Điều này có nghĩa là có 10% khả năng mà các chuyên gia trả lời các câu hỏi hoàn toàn ngẫu nhiên. Nếu CR vượt quá 10%, điều này cho thấy sự

không nhất quán trong đánh giá, thiếu độ tin cậy, các đánh giá này sẽ bị loại bỏ và yêu cầu đánh giá và tính toán lại.

$$CR = CI/RI$$

Trong đó: CR là tỷ lệ nhất quán; CI là chỉ số nhất quán; RI là chỉ số ngẫu nhiên.

$$\text{Xác định CI: } CI = (\lambda_{\max} - n)/(n-1)$$

$\lambda_{\max}$ là giá trị riêng lớn nhất của ma trận so sánh cặp (n x n), giá trị riêng lớn nhất $\lambda_{\max}$

Bảng 1: Chỉ số ngẫu nhiên ứng với số nhân tố (RI)

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RI	0,00	0,00	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54

Chú thích: Bảng này chỉ trình bày giá trị RI cho tối đa 12 tiêu chí.

Nguồn: Phạm Thanh Long và cộng sự (2015)

Bước 3: Tính độ ưu tiên của các phương án theo từng tiêu chí

Bước này tiếp tục được thực hiện dựa trên phỏng vấn chuyên gia, tuy nhiên, dưới cấp độ của phương án. Tương tự giống như bước 1 và bước 2 để đánh giá mức độ ưu tiên các tiêu chí, các chuyên gia được phỏng vấn đưa ra nhận định so sánh về mức độ ưu tiên các phương án theo từng tiêu chí cụ thể. Do đó, quá trình đánh giá phải thực hiện n ma trận cho n tiêu chí khác nhau. Ta thu được n ma trận 1 cột m hàng (m phương án). Cuối cùng, tỷ số nhất quán phải được tính toán và kiểm tra để đảm bảo thu được kết quả có độ tin cậy phù hợp.

Bước 4: Tính điểm cho các phương án và lựa chọn

Bước cuối cùng này thực hiện để tính điểm cuối cùng cho các phương án dựa trên tiêu chí. Điểm này được tính bằng cách lấy trọng số ma trận các phương án trong từng tiêu chí ở bước 3 nhân với ma trọng trọng số tiêu chí ở bước 2. Kết quả là một ma trận có m hàng (m phương án) và 1 cột (giá trị trọng số). Mức độ ưu tiên của các phương án được đánh giá dựa trên giá trị trọng số cuối cùng.

luôn luôn lớn hơn hoặc bằng số hàng hay cột n. Nhận định càng nhất quán, giá trị tính toán $\lambda_{\max}$ càng gần n (chính là kích thước ma trận tính toán)

$$\lambda = \sum_{i=1}^n (w_i * \sum_{j=1}^n a_{i,j})$$

Chỉ số ngẫu nhiên RI: được xác định từ bảng số cho sẵn như bảng 1.

Phương án tốt nhất được lựa chọn là phương án có giá trị trọng số cao nhất.

3.3. Phương pháp thu thập số liệu

Số liệu được tiến hành thu thập về so sánh cặp các tiêu chí và phương án đãi ngộ nhân sự thông qua việc khảo sát trực tiếp các chuyên gia làm việc tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Thành phố Hồ Chí Minh. Theo quy định tại Điều 5 Nghị định 80/2021/NĐ-CP, xác định doanh nghiệp vừa và nhỏ dựa trên số lượng lao động làm việc tại doanh nghiệp. Doanh nghiệp nhỏ sẽ có không quá 100 lao động, và doanh nghiệp vừa quy mô không quá 200 nhân viên. Tuy nhiên, riêng ngành thương mại và dịch vụ, doanh nghiệp nhỏ và vừa sẽ có số lao động lần lượt không quá 50 người và 100 người. Nghiên cứu này thực hiện tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ theo đúng tiêu chí của quy định trên.

Chuyên gia được lựa chọn có điều kiện kinh nghiệm làm việc từ 5 năm trở lên ở Bộ phận Nhân sự. Các chuyên gia giữ vị trí từ chuyên viên trở lên, chấp nhận và sẵn sàng hợp tác khi khảo sát. Kết quả có 8 chuyên gia được chọn từ các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Thành phố Hồ Chí Minh. Giai đoạn 1, các

chuyên gia sẽ đánh giá so sánh cặp 6 tiêu chí (C1~C6) đã được nhóm tác giả thông qua một cách độc lập. Giai đoạn 2, các chuyên gia thảo luận nhóm và đề xuất các phương án được nghiên cứu gồm 5 phương án ký hiệu lần lượt: (PA1) sử dụng bảo hiểm sức khỏe, (PA2) minh bạch và rõ ràng về lương, (PA3) kết hợp mô hình OKRs để đánh giá nhân sự, (PA4) giảm giờ làm việc, (PA5) cung cấp môi trường làm việc thoải mái và hiệu quả. Trong phiên phỏng vấn nhóm này, các chuyên gia cũng thống nhất tiến hành so sánh cặp các phương án. Dữ liệu sau cùng được nhóm tác giả xử lý theo phương pháp AHP.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Xác định trọng số tiêu chí

Ở giai đoạn 1, tám chuyên gia trả lời bảng hỏi nhằm so sánh cặp các tiêu chí từ C1 đến C6. Các chuyên gia thực hiện bảng hỏi một cách độc lập, sau đó dữ liệu được mang về xử lý để tính trọng số theo quan điểm của mỗi chuyên gia. Cuối cùng, trung bình cộng các trọng số này sẽ ra trọng số tổng hợp của sáu tiêu chí.

Dữ liệu ở bảng 2 và bảng 3 minh họa cho việc so sánh cặp tiêu chí của chuyên gia thứ nhất. Các chuyên gia khác thực hiện tương tự để đưa ra kết quả tổng hợp cuối cùng.

Bảng 2: So sánh cặp các tiêu chí của chuyên gia thứ nhất

	C1	C2	C3	C4	C5	C6
C1	1	1/3	3	1	1	1/3
C2	3	1	5	3	1	3
C3	1/3	1/5	1	1/3	1/3	1/5
C4	1	1/3	3	1	1	1/3
C5	1	1	3	1	1	1
C6	3	1/3	1	3	1	1
	9,33	3,2	16	9,33	5,33	5,87

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ khảo sát của chuyên gia thứ nhất

Bảng 3: Xác định trọng số của các tiêu chí của chuyên gia thứ nhất

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	Trọng số (W)
C1	0,11	0,10	0,19	0,11	0,19	0,06	0,13
C2	0,32	0,31	0,31	0,32	0,19	0,51	0,33
C3	0,04	0,06	0,06	0,04	0,06	0,03	0,05
C4	0,11	0,10	0,19	0,11	0,19	0,06	0,13
C5	0,11	0,31	0,19	0,11	0,19	0,17	0,18
C6	0,32	0,10	0,06	0,32	0,19	0,17	0,19

Nguồn: Tác giả tính toán dựa trên khảo sát của các chuyên gia thứ nhất

Với số tiêu chí là 6 thì chỉ số ngẫu nhiên RI = 1,24

$$\lambda_{\max} = 9,33 \cdot 0,13 + 3,2 \cdot 0,33 + 16 \cdot 0,05 + 9,33 \cdot 0,13 + 5,33 \cdot 0,18 + 5,87 \cdot 0,19 = 6,259$$

$$CI = (6,259 - 6) / (6 - 1) = 0,052 \text{ và } CR = 4,18\% < 10\% \text{ đạt yêu cầu}$$

Xác định tương tự với các chuyên gia còn lại về so sánh các tiêu chí theo từng cặp, tác giả thu được 100% kết quả đạt yêu cầu, có CR nhỏ hơn 10% chứng tỏ có sự nhất quán trong đánh giá.

Tổng hợp trọng số các tiêu chí bằng cách tính trung bình từng trọng số của từng tiêu chí như sau:

$$\text{Tiêu chí (C1)} = (0,13 + 0,24 + 0,04 + 0,16 + 0,03 + 0,09 + 0,04 + 0,08) / 8 = 0,1$$

$$\text{Tiêu chí (C2)} = (0,33 + 0,45 + 0,19 + 0,16 + 0,07 + 0,23 + 0,34 + 0,34) / 8 = 0,26$$

$$\text{Tiêu chí (C3)} = (0,05 + 0,03 + 0,19 + 0,04 + 0,16 + 0,04 + 0,34 + 0,16) / 8 = 0,13$$

$$\text{Tiêu chí (C4)} = (0,13 + 0,05 + 0,08 + 0,07 + 0,33 + 0,19 + 0,04 + 0,34) / 8 = 0,15$$

$$\text{Tiêu chí (C5)} = (0,18 + 0,11 + 0,42 + 0,4 + 0,33 + 0,23 + 0,16 + 0,04) / 8 = 0,23$$

$$\text{Tiêu chí (C6)} = (0,19 + 0,11 + 0,08 + 0,16 + 0,07 + 0,23 + 0,08 + 0,04) / 8 = 0,12$$

4.2. Xác định trọng số các phương án

Ở giai đoạn 2, các chuyên gia một lần nữa được phỏng vấn về so sánh cặp các phương án dựa trên từng tiêu chí. Mức độ ưu tiên của các phương án theo từng tiêu chí được tính toán dựa vào thiết lập các ma trận tương ứng có kích thước bằng số phương án. Vì vậy, với 6 tiêu chí được đưa ra, việc tính toán được thực hiện dựa trên 6 bảng ma trận so sánh cặp phương án.

Với tiêu chí C1 - Phụ cấp, so sánh cặp các phương án có kết quả như Bảng 4, trọng số cho phương án được tính toán tại Bảng 5.

Bảng 4: So sánh cặp các phương án

Phụ cấp	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5
PA1	1	1/7	1/5	1/3	1/3
PA2	7	1	3	5	5
PA3	5	1/3	1	3	3
PA4	3	1/5	1/3	1	1
PA5	3	1/5	1/3	1	1
	19,00	1,88	4,87	10,33	10,33

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ khảo sát của các chuyên gia

Bảng 5: Xác định trọng số của phương án

Phụ cấp	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	W
PA1	0,05	0,08	0,04	0,03	0,03	0,05
PA2	0,37	0,53	0,62	0,48	0,48	0,50
PA3	0,26	0,18	0,21	0,29	0,29	0,25
PA4	0,16	0,11	0,07	0,10	0,10	0,11
PA5	0,16	0,11	0,07	0,10	0,10	0,11

Nguồn: Tác giả tính toán dựa trên khảo sát của các chuyên gia

Ma trận vuông (5x5), theo Bảng 1, RI = 1,12

Tương tự như trên, $\lambda_{\max} = 5,194$; CI = 0,048 và CR = 4,33% < 10% đạt yêu cầu

Với tiêu chí C2 - Lương, so sánh cặp các phương án có kết quả như Bảng 6, trọng số cho phương án được tính toán tại Bảng 7.

Bảng 6: So sánh cặp các phương án

Lương	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5
PA1	1	1/5	1/3	1/3	3
PA2	5	1	3	3	7
PA3	3	1/3	1	1	5
PA4	3	1/3	1	1	5
PA5	1/3	1/7	1/5	1/5	1
	12,33	02,01	5,53	5,53	21,00

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ khảo sát của các chuyên gia

Bảng 7: Xác định trọng số của phương án

Lương	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	W
PA1	0,08	0,10	0,06	0,06	0,14	0,09
PA2	0,41	0,50	0,54	0,54	0,33	0,46
PA3	0,24	0,17	0,18	0,18	0,24	0,20
PA4	0,24	0,17	0,18	0,18	0,24	0,20
PA5	0,03	0,07	0,04	0,04	0,05	0,04

Nguồn: Tác giả tính toán dựa trên khảo sát của các chuyên gia

Tương tự như trên, $\lambda_{\max} = 5,176$; CI = 0,044 và CR = 3,928% < 10% đạt yêu cầu

Với tiêu chí C3 - Phần thưởng phi tài chính, so sánh cặp các phương án có kết quả như Bảng 8, trọng số cho phương án được tính toán tại Bảng 9.

Bảng 8: So sánh cặp các phương án

Phần thưởng phi tài chính	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5
PA1	1	3	3	1/3	1/3
PA2	1/3	1	1	1/5	1/5
PA3	1/3	1	1	1/5	1/5
PA4	3	5	5	1	1
PA5	3	5	5	1	1
	7,67	15,00	15,00	2,73	2,73

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ khảo sát của các chuyên gia

Bảng 9: Xác định trọng số của phương án

Phần thưởng phi tài chính	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	W
PA1	0,13	0,20	0,20	0,12	0,12	0,15
PA2	0,04	0,07	0,07	0,07	0,07	0,06
PA3	0,04	0,07	0,07	0,07	0,07	0,06
PA4	0,39	0,33	0,33	0,37	0,37	0,36
PA5	0,39	0,33	0,33	0,37	0,37	0,36

Nguồn: Tác giả tính toán dựa trên khảo sát của các chuyên gia

Tương tự như trên, $\lambda_{\max} = 5,083$; $CI = 0,021$ và $CR = 1,852\% < 10\%$ đạt yêu cầu

Với tiêu chí C4 - Cân bằng cuộc sống - công việc, so sánh cặp các phương án có kết quả như Bảng 10, trọng số cho phương án được tính toán tại Bảng 11.

Bảng 10: So sánh cặp các phương án

Cân bằng cuộc sống - công việc	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5
PA1	1	3	3	1/5	1/3
PA2	1/3	1	1	1/7	1/5
PA3	1/3	1	1	1/7	1/5
PA4	5	7	7	1	1
PA5	3	5	5	1	1
	9,67	17,00	17,00	2,49	2,73

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ khảo sát của các chuyên gia

Bảng 11: Xác định trọng số của phương án

Cân bằng cuộc sống công việc	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	W
PA1	0,10	0,18	0,18	0,08	0,12	0,13
PA2	0,03	0,06	0,06	0,06	0,07	0,06
PA3	0,03	0,06	0,06	0,06	0,07	0,06
PA4	0,52	0,41	0,41	0,40	0,37	0,42
PA5	0,31	0,29	0,29	0,40	0,37	0,33

Nguồn: Tác giả tính toán dựa trên khảo sát của các chuyên gia

Tương tự như trên, $\lambda_{\max} = 5,156$; $CI = 0,039$ và $CR = 3,485\% < 10\%$ đạt yêu cầu

Với tiêu chí C5 - An toàn công việc, so sánh cặp các phương án có kết quả như Bảng 12, trọng số cho phương án được tính toán tại Bảng 13.

Bảng 12: So sánh cặp các phương án

An toàn công việc	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5
PA1	1	5	5	1	3
PA2	1/5	1	1	1/5	1/3
PA3	1/5	1	1	1/5	1/3
PA4	1	5	5	1	3
PA5	1/3	3	3	1/3	1
	2,73	15,00	15,00	2,73	7,67

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ khảo sát của các chuyên gia

Bảng 13: Xác định trọng số của phương án

An toàn công việc	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	W
PA1	0,37	0,33	0,33	0,37	0,39	0,36
PA2	0,07	0,07	0,07	0,07	0,04	0,06
PA3	0,07	0,07	0,07	0,07	0,04	0,06
PA4	0,37	0,33	0,33	0,37	0,39	0,36
PA5	0,12	0,20	0,20	0,12	0,13	0,15

Nguồn: Tác giả tính toán dựa trên khảo sát của các chuyên gia

Tương tự như trên, $\lambda_{\max} = 5,083$; $CI = 0,021$ và $CR = 1,852\% < 10\%$ đạt yêu cầu

Với tiêu chí C6 - Phúc lợi người lao động, so sánh cặp các phương án có kết quả như Bảng 14, trọng số cho phương án được tính toán tại Bảng 15.

Bảng 14: So sánh cặp các phương án

Phúc lợi người lao động	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5
PA1	1	5	5	3	3
PA2	1/5	1	1	1/3	1/3
PA3	1/5	1	1	1/3	1/3
PA4	1/3	3	3	1	1
PA5	1/3	3	3	1	1
	2,07	13,00	13,00	5,67	5,67

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ khảo sát của các chuyên gia

Bảng 15: Xác định trọng số của phương án

Phúc lợi người lao động	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	W
PA1	0,48	0,38	0,38	0,53	0,53	0,46
PA2	0,10	0,08	0,08	0,06	0,06	0,07
PA3	0,10	0,08	0,08	0,06	0,06	0,07
PA4	0,16	0,23	0,23	0,18	0,18	0,20
PA5	0,16	0,23	0,23	0,18	0,18	0,20

Nguồn: Tác giả tính toán dựa trên khảo sát của các chuyên gia

Tương tự như trên, $\lambda_{\max} = 5,082$; $CI = 0,021$ và $CR = 1,838\% < 10\%$ đạt yêu cầu

Tổng hợp được ma trận trọng số phương án, nhân với ma trận trọng số tiêu chí cụ thể như sau:

Trọng số các PA theo các tiêu chí							*	Trọng số các tiêu chí	
	C1	C2	C3	C4	C5	C6		C1	0,1
PA1	0,05	0,09	0,15	0,13	0,36	0,46		C2	0,26
PA2	0,5	0,46	0,06	0,06	0,06	0,07		C3	0,13
PA3	0,25	0,20	0,06	0,06	0,06	0,07		C4	0,15
PA4	0,11	0,20	0,36	0,42	0,36	0,20		C5	0,23
PA5	0,11	0,04	0,36	0,33	0,15	0,20		C6	0,12

Ta thu được kết quả cuối cùng được thể hiện qua bảng 16.

Bảng 16: Trọng số của phương án

PA1	0,205
PA2	0,209
PA3	0,116
PA4	0,280
PA5	0,176

Phương án 4 - Giảm giờ làm việc có trọng số bằng 0,280 là giá trị lớn nhất, và như vậy có thể kết luận phương án 4 là phương án được chọn để cải tiến chính sách đãi ngộ nhân sự.

5. Kết luận

Cải tiến chính sách đãi ngộ nhân sự góp phần quan trọng trong việc đảm bảo giữ chân nhân viên giỏi và tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa năng lực của mình. Tuy nhiên, bất kỳ sự tập trung đầu tư vào chính sách nào đều yêu cầu doanh nghiệp quan tâm đến yếu tố chi phí cơ hội. Do đó, việc sắp xếp thứ bậc các phương án sẽ góp phần giúp cho doanh nghiệp lựa chọn được phương án tối ưu phù hợp. Quy trình phân tích theo thứ bậc (AHP) có thể xem xét nhiều tiêu chí nhỏ đồng thời

và kết hợp phân tích cả yếu tố định tính lẫn định lượng. Trong nghiên cứu này việc ứng dụng AHP đã chọn ra được phương án đãi ngộ nhân sự tốt nhất thỏa mãn các tiêu chí đặt ra, đó là phương án giảm giờ làm việc (working hours reduction - WHR). Persson và cộng sự (2022) trong một nghiên cứu nhân viên làm việc ở thành phố Gothenburg, Thụy Điển cho thấy lợi ích cơ bản của việc giảm giờ làm việc là cải thiện chất lượng cuộc sống cho nhân viên bất kể thu nhập cao hay thấp. Kết quả mong đợi là cải thiện chất lượng cuộc sống mang lại nhiều động lực làm việc và hiệu quả công việc sẽ tăng lên.

Hiện tại Nhà nước khuyến khích người sử dụng lao động thực hiện tuần làm việc 40 giờ đối với người lao động. Việc giảm giờ làm giúp đảm bảo sự bình đẳng lao động giữa các khu vực. Điều này nhằm tạo điều kiện bình đẳng cho người lao động và đồng thời tăng thời gian cho họ nghỉ ngơi và phục hồi sức lao động, đặc biệt họ sẽ có thêm thời gian chăm lo cho gia đình và sức khỏe cá nhân từ đó cải thiện chất lượng cuộc sống (Persson và cộng sự, 2022). Việc giảm giờ làm cũng sẽ kích thích sự phát triển các dịch vụ xã hội khác, cùng với việc tăng cường năng suất và trách nhiệm của người lao động, giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí và duy trì sản lượng theo nhu cầu.

Hiện nay, dù khuyến khích thực hiện 40 giờ làm việc mỗi tuần, tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp đều đối diện với tăng ca thường xuyên. Ngoài tăng ca chính thức tại công ty, nhiều nhân viên sau giờ làm việc còn đem công việc về nhà để xử lý, và những giờ tăng ca phi chính thức như vậy sẽ ảnh hưởng đến sức khỏe và tâm lý của nhân viên. Do đó, ý nghĩa của việc giảm giờ làm việc thực sự là đem lại hiệu quả cao nhất của nhân viên trong giờ làm việc chính thức, hạn chế tăng ca cả chính thức và phi chính thức. Để thực hiện

được điều này, các doanh nghiệp có thể áp dụng các giải pháp sau:

Thứ nhất, việc đầu tiên doanh nghiệp cần làm là tuyên bố về quy định giờ làm việc một cách chặt chẽ, hạn chế tăng ca. Đồng thời, tôn trọng thời gian nghỉ ngơi và không gian riêng tư sau giờ làm việc của nhân viên.

Thứ hai, doanh nghiệp cần nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên để hoàn thành tốt nhất trong thời gian làm việc chính thức. Điều này thực hiện được cần kết hợp với đào tạo trau dồi kiến thức và kỹ năng làm việc của nhân viên. Ngoài ra, doanh nghiệp có thể thành lập các nhóm sáng tạo, các nhóm chung để nhân viên có thể trao đổi ý tưởng, kiến thức, kinh nghiệm với nhau từ đó giải quyết các vấn đề còn tồn đọng nhanh và hiệu quả nhất trong quá trình làm việc, đồng thời góp phần đưa ra giải pháp cải tiến, đổi mới quy trình sản xuất trong công ty.

Thứ ba, đối với các dự án đang thực hiện tại doanh nghiệp, để giảm giờ làm việc doanh nghiệp có thể áp dụng phương pháp Agile (Chan và Thong, 2009). Phương pháp này cho phép quản lý dự án ở cấp độ nhỏ hơn, tăng tính linh hoạt và hiệu quả của dự án. Các tiếp cận của phương pháp Agile là chia nhỏ các dự án lớn thành các phần nhỏ, dễ quản lý và cho phép các nhóm làm việc một cách độc lập (Chan và Thong, 2009). Nhân viên với quyền tự do lãnh đạo dự án của mình sẽ tích cực hơn, và làm tăng tốc việc đổi mới, sáng tạo do quá trình ra quyết định và xử lý vấn đề nhanh hơn, không bị giới hạn hay hạn chế bởi nhiều thủ tục rườm rà. Việc chia nhỏ dự án cũng

giúp các nhóm tập trung giải quyết vấn đề của nhóm tốt hơn, giảm thời gian chờ, cuối cùng đưa sản phẩm ra thị trường nhanh hơn, tăng cường sự hợp tác và cải thiện tính linh hoạt.

Bên cạnh đó, để đáp ứng yêu cầu giảm giờ làm việc nhưng vẫn đảm bảo tiền lương và năng suất lao động không giảm, người lao động buộc phải nỗ lực hoạt động sáng tạo hơn, giúp cải thiện hiệu quả công việc và xứng đáng với đồng tiền mà họ nhận được. Điều này đòi hỏi người lao động phải có sự cân nhắc kỹ lưỡng để vừa giảm giờ làm việc, tăng năng suất, đồng thời vẫn phải đảm bảo thỏa mãn yêu cầu của doanh nghiệp. Khuyến khích người lao động làm việc kết hợp sử dụng AI và các công cụ công nghệ khác vì các công nghệ này có thể làm tăng năng suất của doanh nghiệp (Wamba-Taguimdje và cộng sự, 2020).

Mặc dù nghiên cứu đã đạt được một số kết quả, tuy nhiên nghiên cứu vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Thứ nhất, nghiên cứu hiện tại dừng lại ở việc đánh giá thứ bậc các giải pháp, tuy nhiên, việc chi tiết và hiện thực hóa ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ còn cần các nghiên cứu thực nghiệm sâu hơn. Do đó, nghiên cứu tình huống cụ thể tại một doanh nghiệp ở trạng thái trước và sau chính sách đãi ngộ này sẽ góp phần làm rõ hơn tác động của chính sách. Thứ hai, nghiên cứu đang bị giới hạn ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Việc mở rộng phạm vi ở doanh nghiệp lớn và tiến hành so sánh giữa các loại hình doanh nghiệp có thể mang lại những giá trị sâu sắc hơn cho nghiên cứu tương lai.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Chan, F. K., & Thong, J. Y. (2009). Acceptance of agile methodologies: A critical review and conceptual framework. *Decision support systems*, 46(4), 803-814.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.

- Hoàng Văn Hải, Nguyễn Anh Tuấn & Nguyễn Phương Mai. (2011). Đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp thời kỳ hậu gia nhập WTO, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh*, 27 (1), 135-141.
- Ingi, R. E. & Guðmundur, K. O. (2021). Outsourcing of Human Resources: The Case of Small- and Medium-Sized Enterprises, *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, 1(1), 5-15.
- Lê Quân (2012), *Hoạch định nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Hà Nội, Hà Nội.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2017). *Human resource management: Functions, applications, and skill development*. Sage publications.
- Mai Thanh Lan & Nguyễn Thị Minh Nhân. (2016). *Giáo trình quản trị nhân lực căn bản*. Nhà Xuất bản Thống kê, Hà Nội.
- Nguyễn Hồng Trường. (2020). Áp dụng phương pháp phân tích thứ bậc (AHP) trong lựa chọn phương án thiết kế các dự án thủy lợi. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Thủy lợi*, 61 (1), 3-5.
- Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Văn Điềm. (2013). *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân Hà Nội, Hà Nội.
- Persson, O., Larsson, J., & Nässén, J. (2022). Working less by choice: what are the benefits and hardships?. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 18(1), 81-96.
- Phạm Quang Thanh. (2019). Áp dụng phương pháp phân tích thứ bậc (AHP) để lựa chọn phương thức thực hiện dự án đầu tư xây dựng, *Tạp chí Khoa học Công nghệ Xây dựng (KHCN XD) - ĐHXDHN*, 13 (3V), 125-135.
- Podvezko, V. (2009). Application of AHP technique. *Journal of Business Economics and management*, (2), 181-189.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83-98.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. M. Graw-Hill, New York.
- Trần Kim Dung. (2011). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Tổng hợp Tp.HCM, Tp.HCM.
- Wamba-Taguimdje, S. L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J. R., & Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893-1924.