

QUẢN TRỊ HỆ THỐNG TIỀN LƯƠNG

Giảng viên: Ngô Quý Nhâm, MBA
Đại học Ngoại Thương
Email: quynham@gmail.com
ĐT: 0904063835

Nội dung của mô-đun này:

- ✎ Giới thiệu về hệ thống đãi ngộ: lương, thưởng và phúc lợi
 - ✎ 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
-

Đi tìm những bất cập trong hệ thống tiền lương của DNVN

- ☞ Bạn có hài lòng với lương của mình?
- ☞ Những tiêu chuẩn gì vẫn được sử dụng để tăng lương cho bạn?
- ☞ Theo bạn, những yếu tố nào nên được sử dụng để xác định tiền lương?



LÝ THUYẾT VỀ SỰ CÔNG BẰNG VÀ HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ

Lợi ích cá nhân

Đóng góp cá nhân



Lợi ích của người khác

Đóng góp người khác

Khi thấy bất công, nhân viên có thể:

1. Giảm đầu vào (đóng góp) của chính mình
2. Tăng đầu ra (phần nhận được) của chính mình
3. Để mặc tình huống gây ra sự không công bằng
 - thôi việc, không hợp tác với người được phần thưởng cao hơn



MỤC TIÊU CỦA HỆ THỐNG THÙ LAO

- ☞ Hệ thống lương bổng bình đẳng
- ☞ Thu hút được người mong muốn
- ☞ Khuyến khích người lao động thực hiện tốt công việc được giao



YÊU CẦU ĐỐI VỚI HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ



CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ



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 (Job evaluation)
4. Quyết định về cấu trúc hệ thống lương



XÁC ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRẢ LƯƠNG

- ☞ **Trên, dưới hay bằng thị trường?**
- ☞ Trả theo công việc hay cá nhân NLD?
- ☞ Dựa trên 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?

Khảo sát tiền lương trên thị trường

- ☞ Mục đích?
- ☞ Nhà tuyển dụng nào sẽ được đưa vào khảo sát?
 - Đối thủ cạnh tranh trên thị trường lao động
 - Đối thủ cạnh tranh trên thị trường sản phẩm
- ☞ Loại công việc sẽ được đưa vào khảo sát?
- ☞ Xác định đơn giá tiền lương (max, min)

Khảo sát tiền lương trên thị trường: Có nên tự tiến hành khảo sát?

Nguồn chính phủ (Government Sources)	Tổ chức thương mại & chuyên ngành (Professional and Trade Organizations)
Điều tra của các tổ chức khác (Surveys Conducted by Other Organizations)	Điều tra của các tạp chí (Surveys by Journals)

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:

- ☞ Xây dựng 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 tiền lương hiện tại hoặc phát triển một hệ thống mới, làm cơ sở cho trả lương công bằng nội bộ
- ☞ Đưa ra cơ sở thưởng lương 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 định 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)

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: đơn giản

☞ Hạn chế

- Mức độ tin cậy thấp/Không chính xác
- Khi số lượng công việc cần xếp hạng nhiều thì khó thực hiện

☞ Áp dụng:

- áp dụng trong các doanh nghiệp nhỏ, đơn giản (ít sử dụng)

Phương pháp phân nhóm

(classification/grading system)

... nhóm 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 (5-15)
- Viết định nghĩa cho từng ngạch lương
- So sánh các công việc với định nghĩa và xếp vào nhóm phù hợp

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

Phương pháp tính điểm

👉 Nội dung:

- định lượng giá trị của các yếu tố của một công việc

👉 Xác định tiêu chí tính điểm: căn cứ bản mô tả công việc

- Kiến thức, kỹ năng (chuyên môn, nhân sự)
- Trách nhiệm
- Kỹ năng quản lý

👉 Khi tính điểm:

- Tính tới mức độ quan trọng cho từng nhân tố: Xác định trọng số
- Các mức điểm khác nhau cho từng tiêu chí cần được định nghĩa rõ ràng

Phương pháp tính điểm

Nhân tố	Trọng số	Các mức độ				
		I	II	III	IV	V
Đào tạo	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	10	15	20	25	

[BACK](#)

Ví dụ: Trình độ và kinh nghiệm

Định nghĩa: Tiêu chí này đề cập đến lượng kiến thức và hiểu biết về chuyên môn của công việc khi một người lần đầu đảm nhiệm công việc này. Những kiến thức này có thể có được từ chương trình đào tạo chính quy hoặc các chương trình huấn luyện; một số có thể có được nhờ kinh nghiệm.

Mức độ và định nghĩa:

Mức 1:	Công việc này không đòi hỏi về trình độ tối thiểu, kinh nghiệm hoặc đào tạo (15)
Mức 2:	Công việc này đòi hỏi một số kinh nghiệm hoặc đào tạo nhưng dưới một năm (30)
Mức 3:	Công việc đòi hỏi nhân viên phải qua chương trình đào tạo nghề (trung cấp, cao đẳng) hoặc kinh nghiệm tương đương (từ 1 đến 3 năm) (60)
Mức 4:	Công việc đòi hỏi nhân viên phải có trình độ đại học hoặc được đào tạo hoặc có kinh nghiệm tương đương (từ 4 đến 5 năm) (100)
Mức 5:	Công việc đòi hỏi nhân viên phải có trình độ cao học hoặc được đào tạo và có kinh nghiệm tương đương (từ 6 đến 7 năm) (150)
Mức 6:	Công việc đòi hỏi phải có bằng cấp chuyên nghiệp ở trình độ cao (như luật, dược phẩm, tiến sỹ) (210)

XÁC ĐỊNH CẤU TRÚC HỆ THỐNG LƯƠNG

- ☞ **Ngạch lương** (Pay grade/classes):
 - ...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
 - ... phụ thuộc vào thâm niên, thành tích hoặc cả hai

Phương pháp thiết lập cấu trúc lương

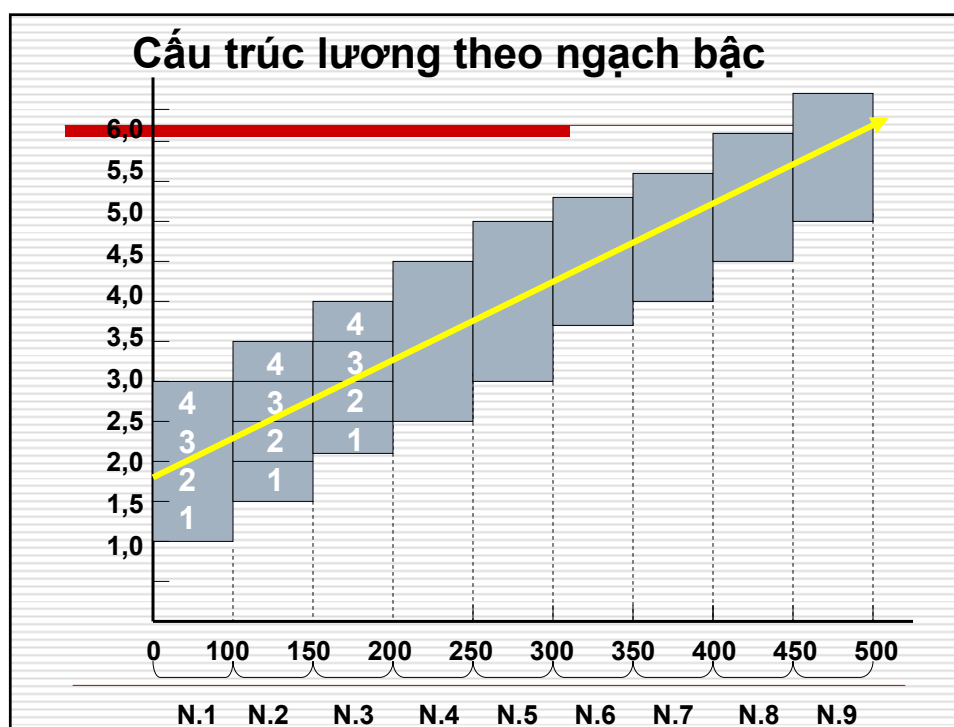
- ☞ **Phương pháp 1: Dựa vào số liệu khảo sát tiền lương trên thị trường lao động**
$$Y = a + bx$$
 - y: mức lương dự báo
 - x: Điểm số đánh giá công việc
 - a, b: hệ số
- ☞ **Phương pháp 2: Sử dụng điểm đánh giá làm hệ số lương**

Phương pháp thiết lập cấu trúc lương

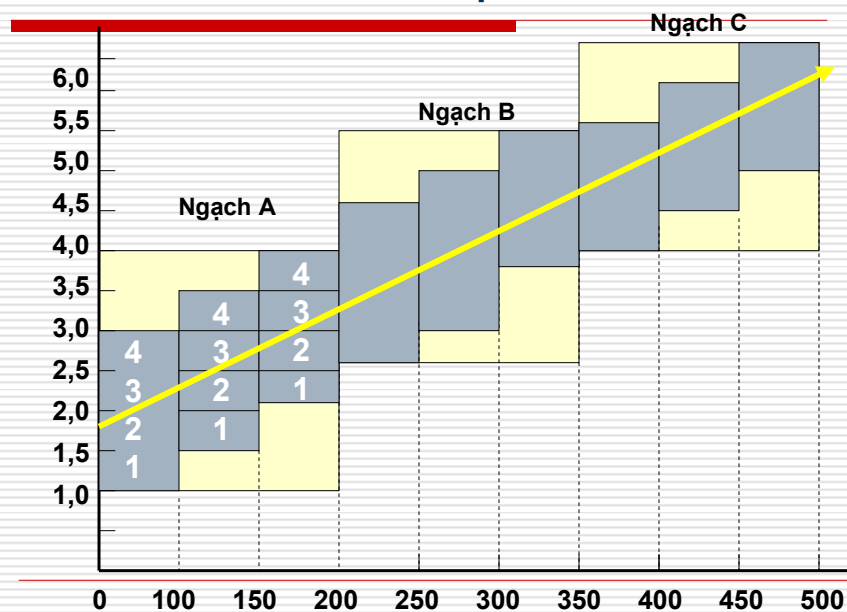
👉 Phương pháp 3: Phân ngạch lương

Ngạch lương	Khoảng điểm đánh giá		Bậc lương tháng		
	Min	Max	Min	TB	Max
1	100	150	1.700	2.175	2.610
2	150	200	2.648	3.310	3.971
3	200	250	3.555	4.444	5.333
4	250	300	4.463	5.579	6.694
5	300	400	5.370	6.713	8.056

* Lưu ý: khoảng cách giữa bậc lương tối thiểu và tối đa sẽ lớn hơn ở các ngạch cao hơn



XU HƯỚNG MỞ RỘNG NGẠCH LƯƠNG VÀ GIẢM SỐ NGẠCH



CÁC CHƯƠNG TRÌNH ĐÃ NGỘ NÂNG CAO THÀNH TÍCH

Thảo luận tình huống 1:

- ☞ Hãy xem xét hai công ty sản xuất thép. Một công ty trả lương bình quân một ngày là 8USD/ngày. Công ty thứ hai trả 10USD/ngày. Giả sử các chi phí nhân sự khác như phúc lợi của hai công ty là tương đương nhau, công ty nào có chi phí lao động cao hơn?
-

Thảo luận tình huống 2:

- ☞ Một hãng hàng không đang tham gia cạnh tranh trong phân đoạn thị trường chi phí thấp và ít dịch vụ, hiển nhiên năng suất và hiệu suất là cực kỳ quan trọng đối với sự thành công trong cạnh tranh. Công ty không trả lương dựa trên thành tích trước đây hoặc kết quả công việc. Liệu công ty này có cơ hội thành công không?
-

Thảo luận tình huống 3:

- ☞ Một công ty hoạt động trong một phân đoạn thị trường cạnh tranh khốc liệt của ngành công nghiệp phần mềm. Công ty không trả thưởng theo thành tích cá nhân và cũng không đưa ra quyền mua cổ phiếu – những hình thức khuyến khích phổ biến trong ngành thường áp dụng để thu hút và duy trì nhân viên lập trình giỏi. Bạn có đầu tư vào công ty này không?

Sáu câu chuyện nguy hiểm về trả lương

- ☞ (Đơn giá) tiền lương cũng là chi phí lao động?
- ☞ Cắt giảm (đơn giá) tiền lương sẽ làm giảm chi phí lao động
- ☞ Chi phí lao động chiếm một tỷ trọng lớn trong tổng chi phí của doanh nghiệp
- ☞ Giữ được chi phí lao động thấp sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững
- ☞ Các hình thức trả lương khuyến khích cá nhân sẽ cải thiện thành tích
- ☞ Mọi người làm việc chủ yếu là vì tiền

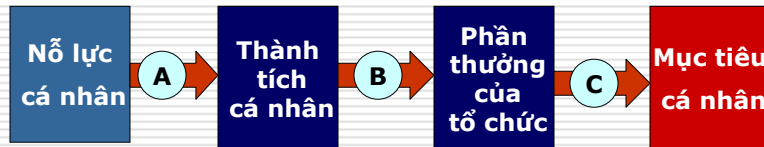
Jeffrey Pfeffer

(Harvard Business Review 1998 May-Jun;76(3):108-19)

THUYẾT KỲ VỌNG (Expectation theory)

Một người hành động theo một **cách thức và nỗ lực** nhất định vì:

- kỳ vọng là hành động đó sẽ dẫn đến một **kết quả** nhất định
- **mức độ hấp dẫn** của kết quả đó đối với anh ta



A: quan hệ giữa nỗ lực và thành tích

B: Quan hệ giữa thành tích và phần thưởng

C: Mức độ hấp dẫn của phần thưởng

Để áp dụng thuyết này...

👉 Người quản lý cần:

- Hiểu rõ nhận thức của nhân viên về phần thưởng mà họ nhận được
- Hiểu rõ mức độ hấp dẫn của phần thưởng đối với nhân viên
- Đảm bảo rằng nhân viên hiểu rõ họ cần phải làm gì để đạt được phần thưởng đó
(tiêu chí, phương pháp đánh giá)
- Đảm bảo rằng nhân viên tin là họ có thể đạt được thành tích đặt ra

CÁC HÌNH THỨC TRẢ LƯƠNG

☞ Trả lương cố định hay lương biến đổi?

☞ Lương cơ bản (lương cứng)

- Cạnh tranh
- Khả năng trả của DN để thu hút người mong muốn
- Cơ sở cho lương biến đổi
- Là cơ sở của BHYT&BHXH

☞ Lương biến đổi (lương mềm hay lương năng suất)

- Trung tâm của toàn bộ hệ thống đãi ngộ
 - Gắn liền với năng suất của nld, hiệu quả của DN
-

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 hoặc ngày
- Tiền lương (salary): mức trả theo tháng hoặc năm

☞ Áp dụng cho đối tượng nào?

CÁC CHƯƠNG TRÌNH TRẢ LƯƠNG KHUYẾN KHÍCH

1. Kế hoạch trả lương theo thành tích cá nhân
2. Kế hoạch trả lương theo sản lượng/doanh số
3. Kế hoạch thưởng khuyến khích theo nhóm
4. Kế hoạch thưởng theo kết quả hoạt động
5. Kế hoạch thưởng lợi nhuận
6. Kế hoạch bán cổ phiếu ưu đãi cho nhân viên
7. Kế hoạch trả lương theo kỹ năng

Kế hoạch trả lương dựa trên kết quả đánh giá thành tích cá nhân (Merit Pay)

...Mức tăng lương gắn với kết quả đánh giá thành tích cá nhân hàng năm

Đặc điểm cơ bản:

Thành tích của nhân viên	Phần 1/3 dưới	Phần 1/3 giữa	Phần 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

* Lưu ý:

- Kiểm soát việc phân phối các mức đánh giá thành tích
- Kết quả đánh giá chủ yếu dựa trên đánh giá của cán bộ giám sát

Next

Những cân nhắc khi áp dụng...

☞ Ưu điểm

1. Tạo ra sự gắn kết giữa **nỗ lực – thành tích** – **phần thưởng** cá nhân

☞ Hạn chế

1. Không hiệu quả nếu hệ thống đánh giá yếu kém (qhệ nỗ lực – thành tích)
2. Gắn kết giữa thành tích – tăng lương có thể không rõ ràng
3. Việc tăng lương có thể không được đánh giá cao (do sự khác biệt quá thấp)
4. Người đánh giá (giám sát) lưỡng lự trong việc đánh giá sự khác biệt về đóng góp giữa các thành viên trong đơn vị.
5. Không động viên kịp thời
6. Không đạt được hiệu suất chi phí
7. Không khuyến khích làm việc nhóm → giảm năng suất

Để áp dụng hiệu quả kế hoạch này...

1. Mức thưởng (tăng lương) phải đủ lớn
2. Công khai mức tăng lương
3. Nên thưởng thay vì tăng lương
4. Thưởng ngay khi có thể (khi hành vi đáng thưởng xuất hiện)
5. Đảm bảo thành tích cá nhân được đánh giá chính xác
6. Đảm bảo rằng nhân viên tin tưởng rằng thành tích đã được thưởng công bằng

Trả lương khuyến khích theo sản lượng/doanh số

Trả lương khuyến khích theo sản lượng

Tiền lương	=	Tiền lương cố định (gắn với định mức về sản lượng tối thiểu)	+	Tiền thưởng theo sản lượng
------------	---	---	---	----------------------------

Trả lương khuyến khích theo doanh số

(Sales Incentive plans)

Tiền lương	=	Tiền lương cố định (gắn với định mức về doanh số tối thiểu)	+	Tiền thưởng (hoa hồng) theo doanh số
------------	---	--	---	--------------------------------------

Câu hỏi:

1. Tỷ lệ lương cơ bản và tiền thưởng như thế nào?
2. Có thể áp dụng với đối tượng nào?

Kế hoạch 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

- Tăng sự gắn bó, hợp tác giữa các thành viên và giảm cạnh tranh nội bộ
- Gắn tiền thưởng với kết quả chung của nhóm

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

Kế hoạch 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:

- + Liên kết giữa **nỗ lực – thành tích** và **thành tích – thưởng** rất cao
- + Khuyến khích cải thiện hiệu quả hoạt động của toàn DN
- + Khuyến khích làm việc theo nhóm
- + Hiệu suất chi phí

Hạn chế:

- NLD có thể cho rằng tiền thưởng được phân phối không công bằng
- Những giải pháp cải thiện hiệu quả hoạt động có thể sẽ cạn dần

Kế hoạch thưởng lợi nhuận/kết quả SXKD (Profit sharing)

... doanh nghiệp trích một tỷ lệ trong tổng lợi nhuận để thưởng cho nhân viên (quý/năm)

Ưu điểm:

- (+) Đơn giản, dễ triển khai
- (+) Khuyến khích NLD tự xem như người chủ thực sự của DN
- (+) Chi phí lao động có thể tự động được cắt giảm trong giai đoạn kinh tế khó khăn và sự thịnh vượng được chia sẻ

Hạn chế:

- (-) Tính khuyến khích thấp do thời gian thưởng bị kéo dài
- (-) NLD có thể phản ứng tiêu cực khi họ biết rằng KH này sẽ không được thực hiện khi công việc kinh doanh bị trì trệ

Giải pháp: Coi là một phần của hệ thống đãi ngộ và sử dụng kết hợp với các kế hoạch khác gắn với cá nhân hoặc nhóm

TRẢ LƯƠNG THEO 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 : hạn chế

☞ Ưu điểm:

- Nhân viên có động lực làm việc tốt hơn và nỗ lực trong học hỏi
- Có thể dùng để khuyến khích các nhân viên trung thành nhưng không có cơ hội thăng tiến

☞ Hạn chế:

- Chi phí cao: tiền lương (giờ) cao, chi phí đào tạo
- Đòi hỏi hệ thống đánh giá kỹ năng và quản lý phải tốt

Chính sách đãi ngộ để đạt LTCT (*)

☞ Lương cao

☞ Trả lương khuyến khích

- Kết quả, chất lượng, sự hợp tác, ý tưởng
- Kỹ năng, kiến thức và năng lực

☞ Giảm mức độ chênh lệch tiền lương quá lớn giữa các nhân viên

- Khi các công việc phụ thuộc lẫn nhau và sự phối hợp cần phải có để hoàn thành công việc

☞ Nhân viên trở thành người chủ sở hữu

- Chia sẻ cổ phiếu
- Chia sẻ lợi nhuận

☞ Sử dụng kết hợp các hình thức trả lương (*)

- Cá nhân, nhóm và tổ chức

☞ Cá nhân hóa hệ thống đãi ngộ

PHỤ LỤC: PHƯƠNG PHÁP **HAY**

Phương pháp **HAY**: Các nhân tố định giá công việc

