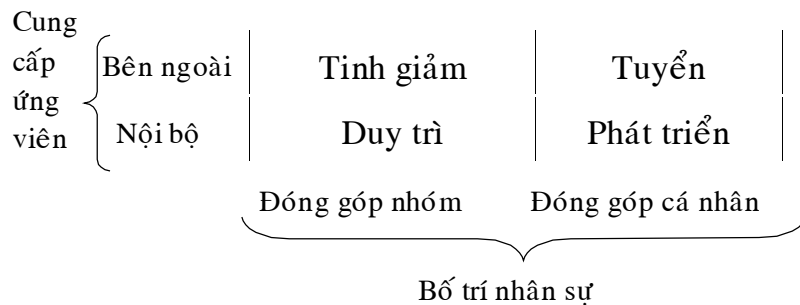


CHƯƠNG 6

NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG

6.1 Bố trí nhân sự:

Trong tập bài giảng này chúng tôi tham khảo một số tài liệu, trong đó có: staffing poling as a strategic response a typology of carreer systems của hai tác giả là Jeffeverly R.Sonnenfeld và Mauvy A. peiperl (bản dịch của Trần Kim Dung) trang 19. Sơ đồ các mô hình bố trí nhân sự trong doanh nghiệp như sau:



Theo sơ đồ này có bốn cách bố trí nhân sự

6.1.1 Hai mô hình bố trí nhân sự dựa vào đóng góp cá nhân:

a) Mô hình phát triển

Mô hình này dựa vào đóng góp cá nhân với nguồn ứng viên từ bên trong. Đây là mô hình của những doanh nghiệp có cơ cấu tổ chức tương đối ổn định và luôn chú trọng phát triển các kiến thức, kỹ năng, cam kết trung thành của các thành viên, khen thưởng dựa trên thành tích cá nhân. Mô hình này thực hiện chính sách thăng tiến, đề bạt từ trong nội bộ và thường đóng cửa đối với bên ngoài. Mô hình phát triển được áp dụng rộng rãi trong các công ty IBM, P&G, GMC, Johnson & Johnson.

b) Mô hình tuyển

Mô hình này đối với bên ngoài ở tất cả các cấp. Mô hình này thường gặp ở các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực quảng cáo, giải trí công cộng, các đội banh ... Các nhà lãnh đạo trong mô hình này thường sẵn sàng hy sinh hiệu quả nội bộ để giữ được tính sáng tạo, đổi mới trong hoạt động doanh nghiệp. Tuy nhiên, cũng có điểm tương tự như mô hình phát triển, mô hình

này dựa vào thành tích cá nhân để bố trí, thăng tiến, đề bạt các cá nhân. Mỗi cá nhân trong tổ chức phải hết sức cố gắng để trở thành ngôi sao. Mức độ trung thành của các nhân viên đối với doanh nghiệp là thấp.

6.1.2 Hai mô hình bố trí nhân sự dựa vào đóng góp tập thể:

a) Mô hình duy trì

Mô hình này chú trọng việc đối xử công bằng với mọi thành viên, yếu tố trung thành được thể hiện qua thâm niên công tác. Mô hình này cũng chú trọng hình thức thăng tiến, đề bạt từ trong nội bộ nhưng lại quan tâm nhiều đến yếu tố nhóm, tập thể khi phân công bố trí công việc. An toàn nghề nghiệp và tính đồng đội là cơ sở của sự cam kết của các thành viên đối với doanh nghiệp. Thường các tổ chức chính quyền, các nhà bảo tàng, ngân hàng, ...hay áp dụng mô hình này.

b) Mô hình tinh giản

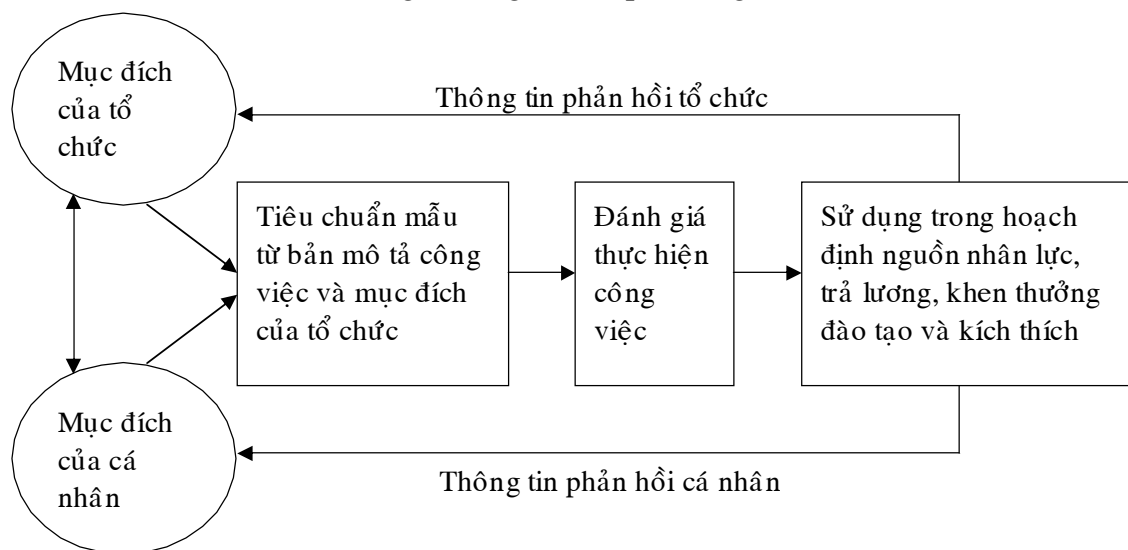
Áp dụng trong trường hợp tổ chức, doanh nghiệp gặp khó khăn phải vượt qua cơn khủng hoảng, hoàn cảnh một mất một còn. Mô hình này thể hiện sự cam kết rất thấp đối với cá nhân, doanh nghiệp có thể thuê hoặc sa thải nhân viên theo phản ứng của thị trường. Mô hình này giới hạn kênh cung ứng nguồn nhân lực, cũng không giao nhiệm vụ trên cơ sở đóng góp của các cá nhân. Mục tiêu của tổ chức là tồn tại, sống sót được mặc dù có phải hy sinh quyền lợi cá nhân. Doanh nghiệp thường chú trọng tinh giảm biên chế đồng thời hạn chế tuyển chuyên gia mới.

6.2 Đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ của người lao động

Nhằm cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với tiêu chuẩn mẫu và so với đồng sự. Từ đó để họ có điều kiện tự điều chỉnh, sửa chữa cũng như phát huy các mặt mạnh của mình. Thông qua đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ của người lao động, quản trị viên có thể kích thích, động viên nhân viên làm cho họ phấn khởi hăng hái hơn trong công việc. Trên cơ sở đánh giá này, với các thông tin thu thập được sẽ trở thành cơ sở dữ liệu cho việc đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển, cải tiến cơ cấu nhân viên. Cuối cùng là tăng cường được mối quan hệ thân thiện, tốt đẹp giữa người lao động và người sử dụng lao động.

6.2.1 Nội dung, trình tự thực hiện

Hình 6.1: Sơ đồ hệ thống đánh giá kết quả công việc



Nguồn: Winstaley Nathan trong W. French. 1986. Human Resource Management.USA (Trần Kim Dung)

Bước 1: Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá

Bước này các nhà quản trị cần xác định các lĩnh vực, các kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào. Thường người ta dựa vào bảng mô tả công việc.

Bước 2: lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Không có phương pháp nào là tốt nhất cho mọi tổ chức và cũng không có phương pháp nào là phù hợp nhất cho mọi bộ phận trong tổ chức. Quản trị viên phải nghiên cứu áp dụng phương pháp nào cho phù hợp.

Bước 3: Huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Nếu áp dụng các phương pháp đánh giá không đúng hoặc người đánh giá hoặc người đánh giá không có kỹ năng đánh giá thì hậu quả sẽ ngược lại những lợi ích của đánh giá kết quả công việc của nhân viên. Do vậy những người làm công tác đánh giá phải được đào tạo và huấn luyện nghiêm túc, có hệ thống.

Bước 4: Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá.

Nội dung và phạm vi đánh giá có tầm quan trọng đến lợi ích của cả doanh nghiệp lẫn nhân viên. Do đó cần bàn bạc, thảo luận với các nhân viên trước khi tiến hành đánh giá.

Bước 5: Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc.

Cần chú ý không để tình cảm, ấn tượng, thành kiến của người lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả công việc.

Bước 6: Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá

Khi đánh giá kết thúc, kết quả đánh giá sẽ được đem ra để thảo luận. Hai bên: nhà lãnh đạo và nhân viên cần tìm ra những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong cách đánh giá, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục, sửa chữa trong thực hiện công việc của nhân viên.

Bước 7: Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên

Sau khi đánh giá xong, bước cuối cùng là xác định các mục tiêu và kết quả mới để cho nhân viên có phương hướng phấn đấu. Quan trọng hơn là lãnh đạo phải chỉ ra cách thức để nhân viên thực hiện công việc nhằm đạt được ý đồ của mình.

6.2.2 Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

Phương pháp 1: Phương pháp bảng điểm.

H6.2 Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên theo phương pháp bảng điểm

Họ, tên của nhân viên:

Công việc

Bộ phận

Các yếu tố	Điểm đánh giá	Giải thích
Khối lượng công việc hoàn thành	<input type="checkbox"/> Tốt	
	<input type="checkbox"/> Khá	
	<input type="checkbox"/> Trung bình	
	<input type="checkbox"/> Yếu	
	<input type="checkbox"/> Kém	
Chất lượng thực hiện công việc	<input type="checkbox"/> Tốt	
	<input type="checkbox"/> Khá	

Hành vi, tác phong	<input type="checkbox"/>	Trung bình
	<input type="checkbox"/>	Yếu
	<input type="checkbox"/>	Kém
	<input type="checkbox"/>	Tốt
	<input type="checkbox"/>	Khá
	<input type="checkbox"/>	Trung bình
Tổng hợp kết quả	<input type="checkbox"/>	Yếu
	<input type="checkbox"/>	Kém
	<input type="checkbox"/>	Tốt
	<input type="checkbox"/>	Khá
	<input type="checkbox"/>	Trung bình
	<input type="checkbox"/>	Yếu
	<input type="checkbox"/>	Kém

Phương pháp thứ hai: Phương pháp so sánh cặp

Tương tự như phương pháp bảng điểm. Tuy nhiên từng cặp nhân viên sẽ lần lượt được đem so sánh về những yêu cầu chính như phương pháp bảng điểm. Người được đánh giá tốt hơn hẳn sẽ được cho 4 điểm, người được đánh giá yếu hơn hẳn sẽ được cho 1 điểm, người được đánh giá tốt hơn sẽ được cho 3 điểm, người được đánh giá yếu hơn sẽ được cho 1 điểm; nếu hai người được đánh giá ngang nhau sẽ đều được cho 2 điểm trong bảng so sánh khi tổng hợp sẽ lần lượt chọn ra người có số điểm từ cao nhất đến thấp nhất.

H6.3. Đánh giá nhân viên theo phương pháp so sánh cặp

	A	B	C	D	Tổng hợp
A		3	4	3	10
B	1		3	1	5
C	0	1		0	1
D	1	3	4		8

Như vậy ta kết luận

- Nhân viên A được đánh giá tốt nhất

- Nhân viên D được đánh giá tốt nhì
- Nhân viên D được đánh giá tốt ba
- Nhân viên C bị đánh giá kém nhất

Phương pháp thứ ba: Phương pháp xếp hạng luân phiên

Tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp được xếp loại theo thứ tự tăng dần từ người yếu nhất đến người giỏi nhất hoặc ngược lại về những điểm chính như: thái độ làm việc, kết quả thực hiện công việc. Khi tổng hợp lại kết quả sẽ cho biết ai là người thực hiện tốt nhất, dần dần đến người thực hiện công việc yếu nhất.

Phương pháp thứ tư: Phương pháp phê bình lưu giữ

Quản trị viên ghi lại những thành tích cũng như những thiếu sót trong thực hiện công việc của nhân viên. Nhưng chỉ những thành tích đáng kể hoặc thiếu sót trầm trọng. Còn những thành tích hoặc thiếu sót nhỏ thì không ghi. Do đó, những nhân viên mà kết quả công việc của họ rất tốt hoặc rất yếu sẽ được đánh giá riêng. Đối với những nhân viên có thiếu sót lớn, lãnh đạo phải lưu ý xem họ đã có khắc phục chưa và cần có biện pháp để giúp họ làm việc tốt hơn. Còn người có thành tích thì khen thưởng và nhân rộng điển hình.

Phương pháp thứ năm: phương pháp quan sát hành vi.

Phương pháp này, dựa trên việc quan sát là chính, nhà quản trị có thể căn cứ tần số xuất hiện hành vi của nhân viên để đánh giá tình hình thực hiện công việc chung của nhân viên. Ví dụ: những hành vi cần quan sát đối với nhân viên văn thư:

- Không để thất lạc hồ sơ
- Chuẩn bị các điều kiện để lưu giữ văn thư
- Trình bày một văn bản đánh máy rõ ràng ..

Phương pháp thứ sáu: Phương pháp quản trị theo mục tiêu

Chú ý mục tiêu định trước đã lượng hóa. Lãnh đạo căn cứ vài mục tiêu này để đánh giá nhân viên.

Phương pháp thứ bảy: phương pháp định lượng

Dùng phương pháp này cần theo trình tự sau:

Bước 1: Xác định các yêu cầu chủ yếu khi thực hiện công việc.

Bước 2: Phân loại mức độ thỏa mãn yêu cầu khi thực hiện công việc.

Bước 3: Đánh giá tầm quan trọng của từng nhóm yêu cầu đối với hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên.

Bước 4: Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

6.3 Chế độ đãi ngộ đối với người lao động - bảo hiểm xã hội và dịch vụ người lao động.

6.3.1 Trả công lao động

1. Khái niệm

1.1 Tiền lương

Trong thực tế, khái niệm và cơ cấu tiền lương rất đa dạng ở các nước trên thế giới. Tiền lương có thể có nhiều tên gọi khác nhau như thù lao lao động, thu nhập lao động, ... Ở Pháp, “sự trả công được hiểu là tiền lương, hoặc lương bổng cơ bản, bình thường hay tối thiểu và mọi thứ lợi ích, phụ khoản khác, được trả trực tiếp hay gián tiếp bằng tiền hay hiện vật, mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo việc làm của người lao động”. Ở Đài Loan, “tiền lương chỉ mọi khoản thù lao mà người công nhân nhận được do làm việc; bất luận là dùng tiền lương, lương bổng, phụ cấp có tính chất lương, tiền thưởng hoặc dùng mọi danh nghĩa khác để trả cho họ theo giờ, ngày, tháng, theo sản phẩm”. Ở Nhật Bản, “tiền lương, bất luận được gọi là tiền lương, lương bổng, tiền được chia lãi hoặc bằng những tên gọi khác, là chỉ thù lao cho lao động mà người sử dụng lao động chi trả cho công nhân”. Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) “tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính thế nào, mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp quy quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm”.

Bản chất của tiền lương cũng thay đổi tùy theo các điều kiện, trình độ phát triển kinh tế xã hội và nhận thức của con người. Trước đây, tiền lương thường được coi là giá cả sức lao động trong nền kinh tế thị trường. Giờ đây với việc áp dụng quản trị nguồn nhân lực vào trong các doanh nghiệp, tiền lương không phải chỉ là giá cả sức lao động nữa. Quan hệ giữa người chủ sử dụng sức lao động và người lao động đã có những thay đổi căn bản. Liệu rằng với việc áp dụng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, quan hệ này có thể chuyển từ hình thức bóc lột, mua bán hàng hóa sang hình thức quan hệ hợp tác song phương, đôi bên cùng có lợi hay không và bản chất tiền lương là gì, hiện vẫn còn là những vấn đề đòi hỏi phải được tiếp tục nghiên cứu, phát triển.

Ở Việt Nam, hiện nay có sự phân biệt các yếu tố trong tổng thu nhập của người lao động từ công việc: tiền lương (dùng ý chỉ lương cơ bản), phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi. Theo quan điểm của cải cách tiền lương năm 1993, “tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường”. “Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc”. Ngoài ra, “các chế độ phụ cấp, tiền thưởng, nâng bậc lương, các chế độ khuyến khích khác có thể được thỏa thuận trong hợp đồng lao động, thỏa ước tập thể hoặc quy định trong quy chế của doanh nghiệp”. Hòa nhập với các hiểu về tiền lương trên thế giới, trong cuốn sách này, các khái niệm tiền lương, trả công lao động hoặc thu nhập của người lao động sẽ được dùng thay đổi cho nhau; còn khái niệm tiền lương mà trong thực tế ở Việt Nam vẫn dùng để ngầm chỉ lương cơ bản sẽ được ghi rõ là lương cơ bản.

1.2 Tiền lương tối thiểu

Mức lương tối thiểu là một chế định quan trọng bậc nhất của pháp luật lao động nhằm bảo vệ quyền và lợi ích của người lao động, nhất là trong nền kinh tế thị trường và trong điều kiện sức lao động cung lớn hơn cầu. Tiền lương tối thiểu cần bảo đảm nhu cầu tối thiểu về sinh học và xã hội học. Mức lương tối thiểu được ấn định là bắt buộc đối với những người sử dụng lao động. Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO), những yếu tố cần thiết để xác định mức lương tối thiểu phải bao gồm những nhu cầu của người lao động và gia đình họ, có chú ý tới các mức lương trong nước, giá sinh hoạt, các khoản trợ cấp an toàn xã hội và mức sống so sánh của các

nhóm xã hội khác, những nhân tố kinh tế, năng suất lao động và mối quan tâm trong việc đạt tới và duy trì một mức sử dụng lao động cao.

Ở Việt Nam, “mức lương tối thiểu được ấn định theo giá sinh hoạt, đảm bảo cho người lao động làm công việc đơn giản nhất trong điều kiện bình thường bù đắp sức lao động giản đơn và một phần tích lũy tái sản xuất sức lao động mở rộng và được dùng làm căn cứ để tính các mức lương cho các loại lao động khác. Mức lương tối thiểu hiện nay được chính phủ quy định là 144.000đ/tháng.

1.3 Tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế

Tiền lương trả cho người lao động dưới hình thức tiền tệ là tiền lương danh nghĩa. Cùng một số tiền như nhau sẽ mua được khối lượng hàng hóa dịch vụ khác nhau ở các vùng khác nhau vì giá cả hàng hóa và dịch vụ thay đổi. Do đó, khái niệm tiền lương thực tế được sử dụng để xác định số lượng hàng hóa tiêu dùng và dịch vụ mà người lao động có được thông qua tiền lương danh nghĩa. Tiền lương thực tế phụ thuộc vào hai yếu tố cơ bản:

- Số lượng tiền lương danh nghĩa
- Chỉ số giá cả hàng hóa, dịch vụ

Mối quan hệ giữa tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế thể hiện theo công thức:

$$W_R = \frac{W_m}{CPI}$$

Trong đó:

W_R : Tiền lương thực tế

W_m : Tiền lương danh nghĩa

CPI: chỉ số giá cả hàng hóa tiêu dùng và dịch vụ

Muốn cho thu nhập của người lao động tăng lên thì chỉ số tiền lương danh nghĩa phải tăng nhanh hơn chỉ số hàng hóa tiêu dùng và dịch vụ.

2. Cơ cấu thu nhập

Thu nhập của người lao động từ việc làm bao gồm các khoản: tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và các loại phúc lợi. Mỗi yếu tố có cách tính riêng và có ý nghĩa khác nhau đối với việc kích thích động viên người lao động hăng hái, tích cực, sáng tạo trong công việc và trung thành với doanh nghiệp.

2.1 Tiền lương cơ bản

Tiền lương cơ bản là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc. Khái niệm tiền lương cơ bản được sử dụng rộng rãi đối với những người làm việc trong các doanh nghiệp quốc doanh hoặc trong khu vực hành chính sự nghiệp ở Việt Nam và được xác định qua hệ thống thang, bảng lương của nhà nước. Để được xếp vào một bậc nhất định trong hệ thống thang, bảng lương, người lao động phải có trình độ lành nghề, kiến thức, kinh nghiệm làm việc nhất định (xem thêm phần trả lương trong khu vực quốc doanh, cùng chương). Trong thực tế, người lao động trong khu vực nhà nước thường coi lương cơ bản như một thước đo chủ yếu về trình độ lành nghề và thâm niên nghề nghiệp. Họ rất tự hào về mức lương cơ bản cao, muốn được tăng lương cơ bản, mặc dù lương cơ bản có thể chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng thu nhập từ công việc.

2.2 Phụ cấp lương

Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản. Ở Việt Nam, trong khu vực nhà nước, có rất nhiều loại phụ cấp khác nhau như phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, nguy hiểm, phụ cấp đất đỏ, phụ cấp khu vực, ... Tuy nhiên, trong khu vực phi quốc doanh, thường không có các loại phụ cấp này. Khi trả các mức lương khác nhau cho người lao động, người sử dụng lao động đã có ý tính đến các yếu tố khác nhau đó. Ngoài ra trong thực tế có một số loại phụ cấp khác, không phải là phụ cấp lương, cách tính không phụ thuộc vào mức lương của người lao động như: phụ cấp di chuyển, phụ cấp đi đường, ... Phần lớn các loại tiền phụ cấp thường được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc không thuận lợi đến sức khỏe, sự thoải mái của người lao động nơi làm việc. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

2.3 Tiền thưởng

Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Thưởng có rất nhiều loại. Trong thực tế các doanh nghiệp có thể áp dụng một số hoặc tất cả các loại thưởng sau đây:

- Thưởng năng suất, chất lượng: áp dụng khi người lao động thực hiện tốt hơn mức độ trung bình về số lượng, chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.
- Thưởng tiết kiệm: áp dụng khi người lao động có các sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, tìm ra các phương pháp làm việc mới, ... có tác dụng làm nâng cao năng suất lao động, giảm giá thành, hoặc nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.
- Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp: áp dụng khi doanh nghiệp làm ăn có lời, người lao động trong doanh nghiệp sẽ được chia một phần tiền lời dưới dạng tiền thưởng. Hình thức này được áp dụng trả cho nhân viên vào cuối quý, sau nửa năm hoặc cuối năm tùy theo các thức tổng kết hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- Thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết được hợp đồng mới: áp dụng cho các nhân viên tìm thêm được các địa chỉ tiêu thụ mới, giới thiệu khách hàng ký kết thêm được hợp đồng cho doanh nghiệp, ... hoặc có các hoạt động khác có tác dụng làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.
- Thưởng bảo đảm ngày công: áp dụng khi người lao động làm việc với số ngày công vượt mức quy định của doanh nghiệp.
- Thưởng về lòng trung thành, tận tâm với doanh nghiệp: áp dụng khi người lao động có thời gian phục vụ trong doanh nghiệp vượt quá một giới hạn thời gian nhất định, ví dụ 25 hoặc 30 năm; hoặc khi người lao động có những hoạt động rõ ràng đã làm tăng uy tín của doanh nghiệp.

Cách tính tiền thưởng rất đa dạng. Thông thường, các loại tiền thưởng năng suất, chất lượng, thưởng tiết kiệm; thưởng sáng kiến, và thưởng cho nhân viên tìm được các khách hàng mới, các địa chỉ tiêu thụ mới được xác định bằng tỷ lệ phần trăm so với phần lợi ích mà nhân viên mang lại cho doanh nghiệp. Ví dụ: để khuyến khích nhân viên hăng hái, tích cực đi tìm

các hợp đồng mới cho doanh nghiệp, tại công ty dịch vụ X, giám đốc doanh nghiệp đề ra nguyên tắc: chi thưởng 10% giá trị gia tăng cho nhân viên kiếm được các hợp đồng mới. Hình thức thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp thường được hội đồng quản trị doanh nghiệp và giám đốc điều hành ấn định trước, thông báo cho toàn thể nhân viên biết để kích thích mọi người cố gắng làm việc tốt hơn. Các hình thức thưởng: bảo đảm ngày công, thưởng về lòng trung thành với doanh nghiệp thường được xác định theo tỷ lệ phần trăm so với lương cơ bản hoặc quà tặng của doanh nghiệp, chế độ nghỉ phép khuyến khích...

2.4 Phúc lợi

Các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như quy định của chính phủ tập quán trong nhân dân, mức độ phát triển kinh tế, khả năng tài chính và các yếu tố, hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp. Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Dù ở cương vị cao hay thấp, hoàn cảnh tốt công việc hay chỉ ở mức độ bình thường, có trình độ lành nghề cao hay thấp, đã là nhân viên trong doanh nghiệp thì đều được hưởng phúc lợi. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm có:

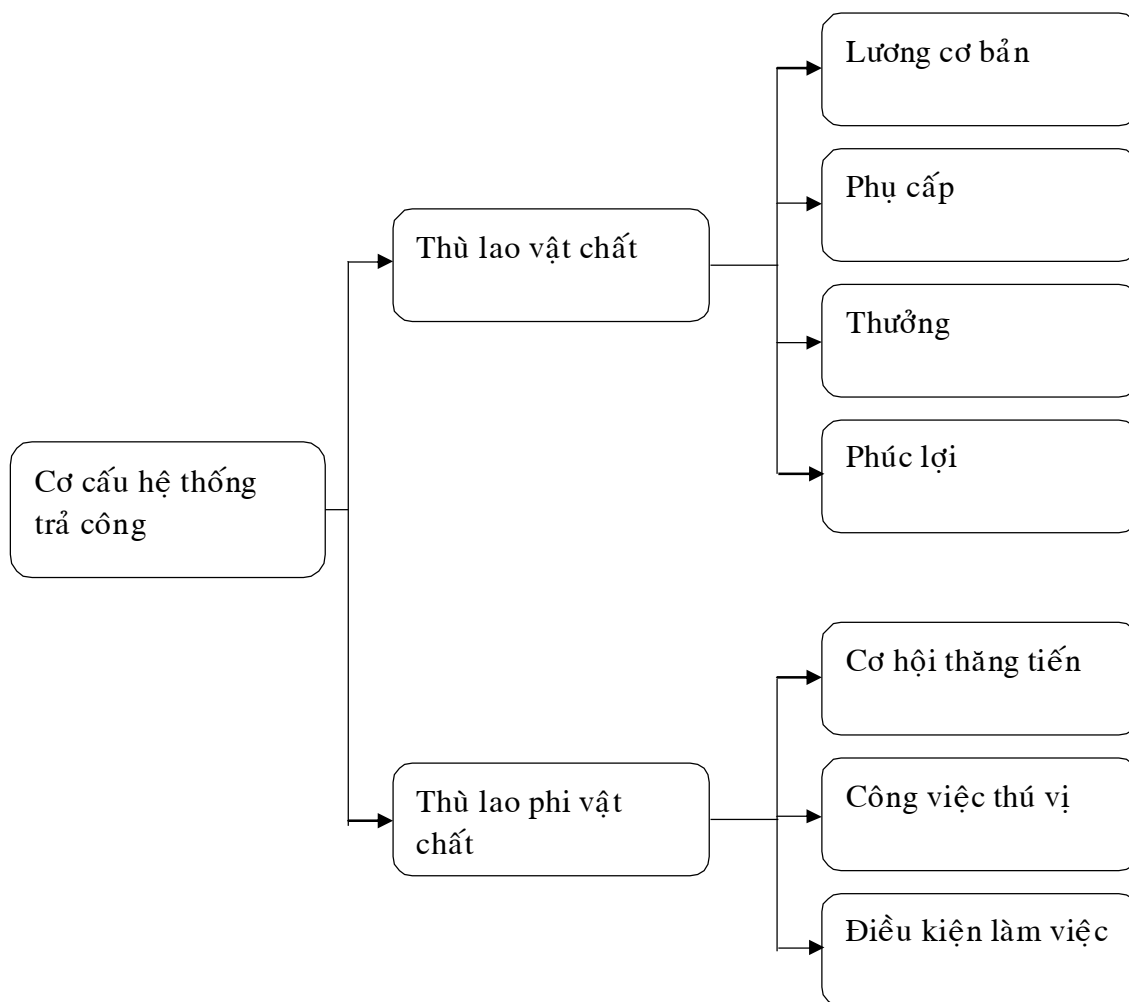
- Bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế
- Hưu trí
- Nghỉ phép
- Nghỉ lễ
- Ăn trưa do doanh nghiệp đài thọ
- Trợ cấp của doanh nghiệp cho các nhân viên đông con hoặc có hoàn cảnh khó khăn.
- Quà tặng của doanh nghiệp cho nhân viên vào các dịp sinh nhật, cưới hỏi, mừng thọ cha mẹ nhân viên,...

Các khoản tiền bảo hiểm xã hội, tiền hưu trí, tiền lương khi nghỉ phép, nghỉ lễ thường được tính theo quy định của chính phủ và theo mức lương của người lao động. Các khoản phúc lợi khác như ăn trưa, trợ cấp khó khăn, quà tặng của doanh nghiệp thường được tính đồng hạng (tuy nhiên, một số doanh nghiệp có thể vẫn có mức tính riêng cho các nhân viên ở các

chức vụ khác nhau hoặc có thời gian phục vụ trong doanh nghiệp khác nhau).

Ngày nay, khi cuộc sống của người lao động đã được cải thiện rõ rệt, trình độ văn hóa chuyên môn của người lao động được nâng cao, người lao động đi làm mong muốn không chỉ có các yếu tố vật chất như lương cơ bản, thưởng, trợ cấp, phúc lợi mà còn muốn được có những cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, được thực hiện những công việc có tính chất thách thức, thú vị, ... Ở một số nước công nghiệp phát triển trên thế giới đã áp dụng khái niệm trả công lao động để bao hàm cả các yếu tố vật chất lẫn các yếu tố phi vật chất đã mang lại sự thỏa mãn cho người lao động tại nơi làm việc, như vậy, theo quan niệm này, hệ thống trả công lao động sẽ có cơ cấu trình bày trong sơ đồ 6.4

Sơ đồ 6.4 Cơ cấu hệ thống trả công trong các doanh nghiệp



3. Mục tiêu của hệ thống tiền lương

Trả công lao động luôn là một trong những vấn đề thách thức nhất cho các nhà quản trị ở mọi doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường có nhiều quan điểm, mục tiêu khác nhau khi xếp đặt hệ thống trả công, nhưng nhìn chung các doanh nghiệp đều hướng tới bốn mục tiêu cơ bản: thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên và đáp ứng yêu cầu của luật pháp.

3.1 Thu hút nhân viên

Ứng viên đi tìm việc thường không thể biết chính xác mức lương cho những công việc tương tự ở các doanh nghiệp khác nhau, không thể hoặc rất khó so sánh tất cả những lợi ích từ công việc như: phúc lợi, khen thưởng, cơ hội thăng tiến, tính thách thức, thú vị ... của công việc trong các doanh

nghiệp khác nhau. Tuy nhiên, mức lương doanh nghiệp đề nghị thường là một trong những yếu tố cơ bản nhất cho ứng viên quyết định có chấp nhận việc làm ở doanh nghiệp hay không. Các doanh nghiệp càng trả lương cao càng có khả năng thu hút được những ứng viên giỏi từ trên thị trường địa phương. Thực hiện các cuộc điều tra tiền lương trên thị trường sẽ giúp doanh nghiệp đề ra các chính sách trả công và các mức lương thích hợp.

3.2 Duy trì những nhân viên giỏi

Để duy trì được những nhân viên giỏi cho doanh nghiệp, trả lương cao chưa đủ mà còn phải thể hiện tính công bằng trong nội bộ doanh nghiệp. Khi nhân viên nhận thấy rằng doanh nghiệp trả lương họ không công bằng, họ sẽ thường cảm thấy khó chịu, bị ức chế và chán nản, thậm chí rời bỏ doanh nghiệp. Tính công bằng trong trả lương thể hiện không chỉ ở sự công bằng giữa những nhân viên thực hiện cùng công việc, có kết quả tương đương, không phân biệt giới tính, dân tộc, màu da, nguồn gốc gia đình, ... mà còn ở sự công bằng giữa những công việc có tính tầm quan trọng, yêu cầu mức độ phức tạp, kỹ năng thực hiện tương đương hoặc những nhân viên làm trong những bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp. Mặc dù không có hệ thống trả công nào có thể làm tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp luôn vừa lòng, nhưng thực hiện định giá công việc (xem phần định giá công việc cùng chương) và nghiên cứu tiền lương trên thị trường sẽ giúp cho doanh nghiệp vừa bảo đảm được tính công bằng nội bộ, vừa bảo đảm được tính công bằng với thị trường bên ngoài trong trả lương.

3.3 Kích thích, động viên nhân viên

Tất cả các yếu tố cấu thành trong thu nhập của người lao động: lương cơ bản, thưởng, phúc lợi, trợ cấp cần được sử dụng có hiệu quả nhằm tạo ra động lực kích thích cao nhất đối với nhân viên. Nhân viên thường mong đợi những cố gắng và kết quả thực hiện công việc của họ sẽ được đánh giá và khen thưởng xứng đáng. Những mong đợi này sẽ hình thành và xác định mục tiêu, mức độ thực hiện công việc nhân viên cần đạt được trong tương lai, nếu các chính sách và hoạt động quản trị trong doanh nghiệp để cho nhân viên nhận thấy rằng sự cố gắng, vất vả và mức độ thực hiện công việc tốt của họ sẽ không được đền bù tương xứng, họ sẽ không cố gắng làm việc nữa, dần dần, có thể hình thành tính ỳ, thụ động trong tất cả nhân viên của doanh nghiệp.

3.4 Đáp ứng yêu cầu của luật pháp.

Những vấn đề cơ bản của luật pháp liên quan đến trả công lao động trong các doanh nghiệp thường chú trọng đến các vấn đề sau đây:

- Quy định về lương tối thiểu
- Quy định về thời gian và điều kiện lao động
- Quy định về lao động trẻ em
- Các khoản phụ cấp trong lương
- Các quy định về phúc lợi xã hội như bảo hiểm xã hội, ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, ...

4. Các hình thức tiền lương

Thông thường, có ba hình thức tiền lương chủ yếu áp dụng trong các doanh nghiệp: tiền lương thời gian; tiền lương trả theo trình độ, năng lực của nhân viên, gọi tắt là tiền lương trả theo nhân viên; và tiền lương trả theo kết quả thực hiện công việc.

4.1 Hình thức trả lương thời gian

Nhân viên được trả lương theo thời gian làm việc: giờ, ngày, tuần, tháng hoặc năm. Tiền lương thời gian thường được sử dụng rộng rãi đối với một số loại công việc của lao động không lành nghề hoặc những công việc khó tiến hành định mức chính xác và chặt chẽ, hoặc do tính chất của công việc, nếu trả lương theo sản phẩm sẽ không đảm bảo chất lượng sản phẩm, không mang lại hiệu quả thiết thực. Trên cơ sở của bản định giá công việc, các công việc sẽ được xếp vào một số ngạch và bậc lương nhất định. Tiền lương thời gian trả cho nhân viên thường

4.2 Hình thức trả lương cho nhân viên

Khi các nhân viên có trình độ lành nghề, kỹ năng khác nhau thực hiện cùng một loại công việc thì những nhân viên này nên được trả lương như thế nào? Doanh nghiệp nên trả lương cho nhân viên theo yêu cầu và tính chất của công việc mà họ thực hiện hay theo kỹ năng, trình độ lành nghề của nhân viên? Những doanh nghiệp muốn kích thích nhân viên nâng cao trình độ lành nghề và muốn nâng cao tính linh hoạt trong thị trường lao động nội bộ để có thể dễ dàng chuyển nhân viên từ công việc này sang công việc khác thường áp dụng cách trả lương theo nhân viên. Khi đó, nhân viên trong doanh nghiệp sẽ được trả lương theo những kỹ năng mà họ đã được đào tạo,

giáo dục và sử dụng. Mỗi khi nhân viên có thêm các chứng chỉ học vấn, hoặc có các bằng chứng đã nâng cao trình độ lành nghề cần thiết cho công việc, họ đều được tăng lương. Các doanh nghiệp này cho rằng, những kỹ năng, kiến thức mà nhân viên học thêm được sẽ có tác dụng kích thích tăng năng suất lao động, phát huy sáng kiến, làm tăng giá trị gia tăng cho doanh nghiệp, do đó doanh nghiệp cần trả thêm lương cho nhân viên. Cuộc điều tra của Fortune với 1000 công ty cho thấy có 51% công ty áp dụng cách trả lương này. Hệ thống trả lương này kích thích nhân viên nâng cao trình độ lành nghề, đáp ứng các nhu cầu đào tạo phát triển của công ty trong thời kỳ mới, tuy nhiên các báo cáo cho thấy ba phần tư các công ty áp dụng chế độ tiền lương này có mức chi trả tiền lương cao hơn mức tiền lương trung bình trên thị trường.

4.3 Hình thức trả lương theo kết quả thực hiện công việc

Với hình thức trả lương theo kết quả thực hiện công việc, nhân viên được trả lương căn cứ vào kết quả thực hiện công việc của họ. Có nhiều hình thức trả lương theo kết quả thực hiện công việc như trả lương theo sản phẩm, theo sản phẩm lũy tiến, khoán tiền lương theo nhóm, ... (xem phần "Tiền lương kích thích trong doanh nghiệp"). Hình thức tiền lương này có tác dụng kích thích, động viên nhân viên rất tốt. Năm cuộc điều tra tại 4700 công ty ở Mỹ cho thấy, khi chuyển từ hình thức trả lương theo thời gian sang trả lương theo kết quả thực hiện công việc, năng suất lao động tăng lên trung bình từ 29-63%. Công ty IBM đã tăng năng suất lao động lên xấp xỉ 200% trong thời gian là 10 năm, nguyên nhân chủ yếu là đã sử dụng hai chính sách: (1) trả công theo năng suất, chỉ theo năng suất; và (2) thăng chức do năng suất và chỉ theo năng suất. Hãng Aderson, tại Minnesota, nhà sản xuất lớn nhất thế giới cửa sổ, thực hiện chương trình ba điểm; sản xuất sản phẩm có chất lượng tốt nhất; thuê lao động tốt nhất; và trả lương cao nhất trong ngành công nghiệp.

5. Tiền lương kích thích trong doanh nghiệp

Nhìn chung, tiền lương có thể sử dụng để kích thích nhân viên trong doanh nghiệp và theo ba cấp độ: kích thích cá nhân, kích thích theo nhóm và kích thích theo kết quả hoạt động chung của doanh nghiệp.

5.1 Kích thích cá nhân

5.1.1 Hình thức trả lương theo sản phẩm

Đây là hình thức trả lương căn cứ trên cơ sở đơn giá tiền lương cho một đơn vị sản phẩm và khối lượng sản phẩm thực hiện được. Hình thức trả

lương này đã gắn thu nhập của nhân viên với kết quả thực hiện công việc của họ, có tính kích thích mạnh, mang lại hiệu quả cao và được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp. Nhân viên sẽ cố gắng học tập, nâng cao trình độ lành nghề phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, ... Tìm mọi biện pháp để nâng cao năng suất lao động. Thêm vào đó, trả lương theo sản phẩm cũng góp phần giáo dục ý thức lao động tự giác, năng động, tích cực trong công việc và thúc đẩy tinh thần thi đua giữa các nhân viên trong doanh nghiệp. Đối với các đối tượng công nhân viên chức khác nhau, hình thức tiền lương theo sản phẩm có một số dạng sau:

** Trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân*

Hình thức này được áp dụng đối với những công nhân trực tiếp sản xuất, công việc của họ có tính chất tương đối độc lập, có thể định mức, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể, riêng biệt. Doanh nghiệp nên áp dụng định mức lao động trên cơ sở khoa học để có tiêu chuẩn về khối lượng, chất lượng sản phẩm và đơn giá tiền công cho phù hợp.

** Trả lương theo sản phẩm có thưởng hoặc trả lương theo sản phẩm lũy tiến*

Đây là hình thức trả lương theo sản phẩm kết hợp với hình thức tiền thưởng (hoặc đơn giá lũy tiến) khi nhân viên có lượng sản phẩm thực hiện trên định mức quy định. Ví dụ, công ty May S quy định: đơn giá tiền lương cho một sản phẩm là 2.000 đồng, nhưng đơn giá cho các sản phẩm từ thứ 11 sẽ là 2.200 đồng. Cách trả lương này có tác dụng kích thích công nhân rất mạnh. Thông thường, hình thức trả lương này được áp dụng khi doanh nghiệp cần hoàn thành gấp một khối lượng công việc trong một thời gian nhất định.

** Trả lương theo sản phẩm gián tiếp*

Hình thức này thường áp dụng để trả lương cho công nhân phụ, làm những công việc phục vụ cho công nhân chính như sửa chữa máy trong các phân xưởng dệt, điều chỉnh trong các phân xưởng cơ khí, ... Tiền lương của công nhân phụ được tính bằng mức tiền lương của công nhân phụ nhân với mức độ hoàn thành tiêu chuẩn sản phẩm của nhóm công nhân chính do người công nhân phụ có trách nhiệm phục vụ. Cách trả lương này kích thích công nhân phụ phục vụ tốt cho công nhân chính, tạo điều kiện cho công nhân chính nâng cao mức sản lượng.

5.1.2 Trả lương theo giờ chuẩn

Cách trả lương cũng giống như hệ thống trả lương theo sản phẩm, ngoại trừ một điều là sử dụng yếu tố thời gian chuẩn quy định cho công nhân để thực hiện một khối lượng công việc nhất định, Theo Halsey, khi công nhân thực hiện công việc nhanh hơn mức quy định, họ sẽ được thưởng thêm một số tiền công bằng một nửa đơn giá thời gian tiết kiệm được.

Ví dụ: Đơn giá thời gian quy định: 8 ngàn đồng/giờ. Định mức 2 giờ thực hiện 8 sản phẩm. Thực tế: 8 giờ thực hiện 40 sản phẩm. Để thực hiện được 40 sản phẩm, lẽ ra người công nhân cần 10 giờ chuẩn. Như vậy người công nhân tiết kiệm được 2 giờ chuẩn. Tiền lương trả cho người công nhân theo thời gian chuẩn là:

$$8 \text{ ngàn đ} \times 8 \text{ (giờ)} + \frac{8}{2} \times 2 \text{ (giờ)} = 72 \text{ ngàn đồng}$$

5.1.3 Tiền hoa hồng

Tiền hoa hồng thường áp dụng để trả cho nhân viên bán hàng. Có thể áp dụng hai kiểu tính hoa hồng:

- Tiền lương hoàn toàn tính bằng tỷ lệ phần trăm trên doanh số bán
- Tiền lương được tính bằng lương thời gian theo tháng hoặc ngày và tỷ lệ phần trăm trên doanh số bán được trong tháng.

Tỷ lệ phần trăm hoa hồng được tính rất khác biệt trong các doanh nghiệp, phụ thuộc vào tính chất của loại mặt hàng kinh doanh, theo vị trí thuận lợi của điểm bán hàng, tính chất cạnh tranh trên thị trường đối với sản phẩm bán hàng ... Tuy nhiên, việc xác định tỷ lệ hoa hồng như thế nào vẫn còn là vấn đề không dễ dàng và khó chính xác.

5.2 Kích thích dựa vào nhóm (trả lương khoán theo nhóm)

Trả lương khoán theo nhóm thường áp dụng đối với những công việc có tính chất tổng hợp, gồm nhiều khâu liên kết, nếu chia thành các chi tiết, bộ phận sẽ không có lợi cho việc bảo đảm chất lượng thực hiện. Toàn bộ khối công việc sẽ được giao khoán cho nhóm hoặc đội nhân viên thực hiện. Tiền lương sẽ được trả cho nhóm, đội dựa vào kết quả cuối cùng của cả nhóm, đội. Hình thức này kích thích tất cả nhân viên quan tâm đến kết quả sản phẩm cuối cùng của nhóm. Trong thực tế, hình thức trả lương này

thường áp dụng trong các dây chuyền lắp ráp, trong ngành xây dựng, sửa chữa cơ khí, trong nông nghiệp ... Để kích thích các nhân viên trong nhóm làm việc tích cực, việc phân phối tiền công giữa các thành viên trong nhóm thường căn cứ vào các yếu tố sau:

- Trình độ của nhân viên (Thông qua hệ số mức lương H_{si} của mỗi người).
- Thời gian thực tế làm việc của mỗi người (T_{ti})
- Mức độ tham gia tích cực, nhiệt tình của mỗi người vào kết quả thực hiện công việc của nhóm (K_i)

Như vậy, thời gian làm việc quy chuẩn của tất cả công nhân trong nhóm sẽ được tính theo công thức:

$$T_{ci} = H_{si} \times T_{ti} \times K_i$$

Tổng thời gian làm việc quy chuẩn của tất cả công nhân trong nhóm sẽ được tính theo công thức:

$$\text{Tổng thời gian chuẩn} = \sum_{i=1}^n T_{ci}$$

Trong đó: n là số công nhân trong nhóm

Tiền công của mỗi công nhân sẽ được xác định trên cơ sở số tiền khoán chung cho cả nhóm và thời gian làm việc chuẩn của mỗi người, theo công thức:

$$\text{Tổng thời gian chuẩn} = \frac{\text{Số tiền khoán cho cả nhóm} \times T_{ci}}{\text{Tổng thời gian chuẩn}}$$

Vì vậy, phân xướng khoán cho ba công nhân thực hiện với tổng số tiền thù lao là 60.000 đồng. Ba người thợ sửa chữa trong nhóm sẽ được trả lương tương ứng với các hệ số lương, thời gian làm việc thực tế và mức độ tích cực của mỗi người như trong bảng 9.1

Bảng 6.5 Trả lương khoán cho nhóm người lao động

Công nhân	Hệ số lương (HS)	Tổng thời gian thực tế làm việc (giờ)	Mức độ tích cực của mỗi người (Ki)	Thời gian quy chuẩn (giờ)	Tiền công (ngàn)
1	2	3	4	$5 = 2 \times 3 \times 4$	6
A	1,78	5	1,2	10,68	25,5
B	1,62	4	1,1	7,13	17
C	1,47	5	1	7,35	17,5
Σ		14		25,16	60.000

5.3 Kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

Kích thích chung theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được áp dụng với tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp. Hình thức này được áp dụng do những người sử dụng lao động muốn nhân viên hiểu được mối quan hệ giữa phần thù lao cho các cá nhân, cho nhóm của họ với kết quả sản xuất cuối cùng của doanh nghiệp. Hệ thống kích thích theo doanh nghiệp gồm hai loại: thưởng theo năng suất, hiệu quả nhằm gắn chặt tiền công cho nhân viên với các yếu tố năng suất, hiệu quả cụ thể như tiết kiệm thời gian, vật liệu, giảm chi phí, ... và chia lời (nhằm gắn chặt phần trả công cho nhân viên với lợi nhuận của doanh nghiệp).

5.3.1 Các hình thức thưởng năng suất, chất lượng

Thưởng năng suất, chất lượng chú trọng lên các đóng góp của nhân viên nhằm đạt được các mục tiêu sản xuất cụ thể trong khoảng thời gian ngắn và được áp dụng theo mô hình của Scanlon, mô hình của Rucker và mô hình tiết kiệm thời gian.

* Mô hình của Scanlon

Mô hình của Scanlon kích thích nhân viên giảm chi phí lao động trên tổng doanh thu. Theo mô hình này, trước hết cần phải xác định được hệ số chi phí lao động chuẩn (tỷ lệ chi phí lao động / doanh thu) trong điều kiện sản xuất, kinh doanh bình thường. Hàng tháng, đại diện công đoàn của

xưởng hoặc phân xưởng hợp với lãnh đạo phụ trách xưởng hoặc phân xưởng, để xác định các chi phí lao động trong tháng và đối chiếu kết quả thực tế với hệ số chi phí lao động chuẩn. Sau khi trừ đi một tỷ lệ phần trăm nhất định trong phân tiết kiệm được để dự phòng cho các tháng sau, phân tiết kiệm được sẽ chia theo một tỷ lệ nhất định cho doanh nghiệp và thưởng cho nhân viên có thể là 1:1; 1:2 hoặc 1:3; ... không cố định, phụ thuộc vào mối tương quan giới chủ và giới lao động làm thuê trong doanh nghiệp. Cuối năm, phần dự phòng sẽ được đem chia lại cho nhân viên dưới dạng tiền thưởng.

Kết quả cho thấy, sau năm tháng áp dụng mô hình Scanlon tại công ty Rocky Mountain Data Systems, lợi nhuận tăng 22%, doanh thu tăng 11%, thu nhập của nhân viên tăng 14% và mối quan hệ lao động nhân viên được cải thiện rất nhiều.

** Mô hình Rucker*

Mô hình của Rucker cũng tương tự như mô hình của Scanlon nhưng thay thế yếu tố doanh thu bằng trị giá gia tăng. Công thức của Rucker:

Chi phí lao động/ giá trị gia tăng

Điều này nhân kích thích nhân viên giảm chi phí sản xuất, tiết kiệm nguyên vật liệu, và tiết kiệm của các yếu tố vật chất khác trong quá trình sản xuất, kinh doanh.

Lưu ý: Giá trị gia tăng được tính bằng tổng doanh thu trừ đi tổng chi phí đầu vào và các chi phí vật chất sử dụng trong quá trình sản xuất, kinh doanh như nguyên vật liệu, hao mòn máy móc, dụng cụ ... Công thức này được tính trong điều kiện làm việc bình thường. Ví dụ: Nếu hệ số Rucker là 40%, chi phí lao động sẽ là 40% giá trị gia tăng. Mọi tiết kiệm không phụ thuộc vào hình thức, làm tăng giá trị gia tăng đều mang lại phần thưởng cho nhân viên.

** Mô hình thưởng do tiết kiệm thời gian*

Xuất phát từ quan điểm cho rằng mọi nhân viên, trực tiếp hoặc gián tiếp đều tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm, do đó, họ đều cần được khuyến khích, khen thưởng khi kết quả cuối cùng của doanh nghiệp là tốt. Mô hình này tương tự như cách trả lương theo sản phẩm, nhưng hệ thống tiêu chuẩn và khen thưởng được áp dụng chung cho tất cả nhân viên trong toàn công ty, bao gồm các bộ phận sản xuất trực tiếp và bộ phận gián tiếp. Trên cơ sở tính toán giờ chuẩn để thực hiện công việc, phần tiết kiệm về

thời gian thực hiện công việc sẽ được chia đều cho một bên là toàn bộ nhân viên và một bên là doanh nghiệp.

Sau ba năm áp dụng mô hình thưởng do tiết kiệm thời gian, tại Dana Spicer Heave Axle chi nhánh ở Ohio, hiệu quả lao động tăng 45%, những khó khăn liên quan đến thực hiện chất lượng giảm 50%, tiền thưởng hàng tháng của nhân viên tăng 12-16%. Theo đánh giá của U.S General Accounting Office, có hơn 1000 doanh nghiệp ở Mỹ áp dụng mô hình này.

5.3.2 Kế hoạch chia lời

Nhằm kích thích nhân viên làm việc tốt và quan tâm đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, nhiều doanh nghiệp đã áp dụng kế hoạch chia một phần lời của doanh nghiệp cho nhân viên. Như vậy, ngoài tiền lương, thưởng hàng tháng, nhân viên được chia thêm một phần lợi nhuận của doanh nghiệp. Trong thực tế có 3 kiểu chia lời:

a) Chia lời trả bằng tiền hàng năm hoặc quý, sau khi quyết toán theo nguyên tắc định trước. Đây là dạng chia lời phổ biến nhất.

b) Chia lời cho nhân viên dưới dạng phiếu tín dụng và chỉ trả cho nhân viên khi họ không còn làm việc cho doanh nghiệp nữa, về hưu, không có khả năng lao động hoặc chết

c) Dạng chia lời kiểu hỗn hợp, cho phép nhân viên được nhận một phần tiền lời như kiểu a, phần tiền lời còn lại sẽ được đưa vào phiếu tín dụng và trả cho nhân viên như kiểu b. Ví dụ, hàng quý nhân viên của công ty Publix Grocery ở Florida, được trả 20% tiền thưởng và được chia 10% tiền lời theo phiếu tín dụng từ số tiền lời của doanh nghiệp. Nhân viên của công ty này nắm 100% cổ phiếu của doanh nghiệp.

Ích lợi của các kế hoạch chia lời

- Doanh nghiệp chỉ chia lời cho nhân viên khi doanh nghiệp làm ăn có lời, có nghĩa là khi doanh nghiệp có khả năng tài chính tốt.
- Nhân viên không đòi doanh nghiệp tăng lương khi có lạm phát, điều này giúp doanh nghiệp giữ được trạng thái ổn định, đặc biệt là khi doanh nghiệp đang trong tình trạng khó khăn về tài chính.

- Nhân viên được kích thích để tạo ra lợi nhuận tốt hơn cho doanh nghiệp vì phần trả tiền lời cho nhân viên liên hệ chặt chẽ với kết quả làm việc của họ.
- Công nhân cảm thấy gắn bó với doanh nghiệp nhiều hơn và quan tâm hơn đến việc nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí vật chất, tăng hiệu quả thực hiện công việc.

5.3.3 Kế hoạch bán cổ phiếu cho nhân viên

Kế hoạch bán cổ phiếu cho nhân viên có những ưu điểm tương tự như kế hoạch chia lời. Khi vừa là người lao động, vừa là các cổ đông của doanh nghiệp, các nhân viên của doanh nghiệp sẽ quan tâm nhiều hơn đến kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và cố gắng phấn đấu để doanh nghiệp phát triển mạnh hơn. Ước tính vào năm 2000 ở Mỹ có khoảng 25% nhân viên có cổ phiếu. Trong thực tế, có trên 70% doanh nghiệp kinh doanh thất bại đều sử dụng kế hoạch bán cổ phiếu cho nhân viên để tránh cho doanh nghiệp khỏi bị rơi vào tay các đối thủ cạnh tranh.

Hướng dẫn đối với các kế hoạch kích thích

Theo Peters, để các kế hoạch kích thích có hiệu quả cao, cần lưu ý các điểm sau:

1. *Thưởng đậm.* Cần có sự kích thích mạnh về tài chính cho tất cả các nhân viên, từ giám đốc đến nhân viên phụ việc bàn giấy. Ít nhất 25% tiền lương cơ bản cần được trả dưới dạng tiền thưởng.

2. *Chú trọng lên kết quả thực hiện công việc của cả nhóm.* Các tổ, nhóm, phòng, đơn vị từ 10-30 người cần có sự liên kết để hình thành các kế hoạch kích thích nhóm.

3. *Nhanh chóng có phản hồi về kết quả thực hiện công việc cho từng cá nhân và nhóm.* Tiền thưởng nên trả riêng, không gộp lẫn với tiền lương cơ bản.

4. *Cao hơn mức bình thường.* Tiền lương cơ bản nên trả cao hơn so với mức bình thường trong thị trường khu vực. Kết hợp tiền lương và tiền thưởng, nhân viên sẽ có thu nhập cao hơn hẳn so với các công việc tương tự trên thị trường, điều này sẽ kích thích nhân viên làm việc tốt hơn.

5. *Công thức đơn giản.* Khi nhân viên không hiểu được cách tính thưởng, họ sẽ không yên tâm, không cố gắng phấn đấu để có thưởng. Các con số nên đơn giản dễ nhớ (tỷ lệ thưởng 5% thay vì 4.98%)

6 Tiền lương trong các thị trường lao động

Về khía cạnh thu nhập của người lao động, đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp có thể chia thành 3 loại thị trường lao động.

- Thị trường lao động của những người công nhân và nhân viên văn phòng
- Thị trường lao động của các cán bộ chuyên môn, kỹ thuật
- Thị trường lao động của các nhà quản trị

Việc phân chia này rất có ích đối với việc phân tích tiền lương vì các thị trường này khác nhau về quy mô, phương pháp tính lương, khoảng cách giữa các mức lương, yêu cầu học vấn và các yếu tố ảnh hưởng đến mức lương.

6.1 Thị trường lao động của công nhân và nhân viên văn phòng

Thông thường, thị trường lao động của những người công nhân và nhân viên văn phòng là thị trường địa phương, là khu vực mà người công nhân tìm kiếm việc làm nếu họ muốn đổi công việc. Ở nước ngoài, cả công nhân và nhân viên văn phòng thường được trả công theo mức lương giờ. Ở Việt Nam, công nhân thường được trả công theo sản phẩm, còn nhân viên văn phòng thường được trả lương theo thời gian. Nhóm những công nhân và nhân viên văn phòng thường được phân loại theo hai hoặc ba đẳng cấp, ví dụ: thợ học nghề, thợ công nhật bình thường và thợ có trình độ lành nghề cao. Ở Mỹ khoảng cách chênh lệch về mức lương trung bình giữa người có thu nhập thấp nhất với người có thu nhập cao nhất là khoảng 2-3 lần. Ở Việt Nam, trong khu vực quốc doanh, khoảng cách về tiền lương cơ bản của nhân viên hành chính, văn phòng là khoảng 2 lần, của công nhân trực tiếp sản xuất là khoảng 4 lần. Hiện nay, trên thế giới, khoảng cách này có xu hướng giảm xuống trong các doanh nghiệp. Các yếu tố ảnh hưởng đến trả lương cho thị trường lao động này gồm có:

- Kỹ năng cần có theo yêu cầu của công việc. Các công việc đòi hỏi kỹ năng cao thường được trả lương cao hơn.
- Khối lượng kiến thức cần được đào tạo theo yêu cầu của công việc. Tuy nhiên, đào tạo không giữ vai trò quan trọng đối với nhóm công nhân và nhân viên văn phòng như trong thị trường nghề nghiệp của giới cán bộ chuyên môn, kỹ thuật. Phần lớn công việc của

công nhân và nhân viên văn phòng được đào tạo tại nơi làm việc, tại các trung tâm dạy nghề, không phải tại các trường đại học mặc dù đôi khi có những nghề đòi hỏi thời gian dạy nghề lâu.

- Điều kiện làm việc. Điều kiện làm việc, yêu cầu cố gắng về thể lực. Mức độ rủi ro trong công việc và những yếu tố khác của môi trường có thể làm cho công nhân, nhân viên văn phòng thấy không được thoải mái hoặc vất vả khi thực hiện công việc.
- Quan hệ mức lương giữa công nhân và nhân viên hành chính văn phòng. Mức lương của công nhân và nhân viên văn phòng thường liên hệ chặt chẽ với nhau, khi một nhóm được tăng lương, nhóm kia cũng có xu hướng được tăng lương theo. Nhìn chung tiền lương của cả hai nhóm đều chịu tác động của thỏa ước lao động tập thể.

6.2 Thị trường lao động của cán bộ chuyên môn, kỹ thuật

Cán bộ chuyên môn kỹ thuật là những người có trình độ chuyên môn sâu về một lĩnh vực nào đó như kỹ sư, bác sỹ, các nhà toán học, tâm lý học, v.v... Trong doanh nghiệp, chức năng, nhiệm vụ chính của họ là chuẩn bị phương án cho các quản trị gia ra quyết định. Thị trường lao động của các cán bộ, chuyên môn kỹ thuật có xu hướng mở rộng trong phạm vi cả nước và không bị giới hạn bởi ngành kinh tế hoặc lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Tiền lương được trả theo thời gian. Các cán bộ chuyên môn, kỹ thuật thường được phân theo nhiều đẳng cấp hơn so với nhóm công nhân hay nhân viên văn phòng. Tùy theo các nghề khác nhau, các cán bộ chuyên môn kỹ thuật có thể được phân thành bốn, năm, sáu, hoặc bảy, tám đẳng cấp. Khoảng cách mức lương trung bình giữa nhóm có thu nhập cao nhất so với nhóm có thu nhập thấp nhất cỡ khoảng bốn, năm lần. Do đó, một người kỹ sư mới vào nghề có thể nhận được tiền lương bằng một phần tư hoặc một phần năm so với một kỹ sư giàu kinh nghiệm. Ở Việt Nam, trong các doanh nghiệp quốc doanh, hệ số lương của kỹ sư mới ra trường là 1,78 của chuyên viên cao cấp nhất là 5,44. Riêng đối với công chức nhà nước, có bảng lương chuyên gia cao cấp với ba hệ số lương là 7,5-8,0-8,5 áp dụng đối với các chuyên gia đầu ngành. Trong khu vực phi quốc doanh, đặc biệt trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư của nước ngoài, chưa xác định được số liệu chính xác nhưng khoảng cách này rất lớn, thường vượt quá 10 lần.

Yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương của nhóm cán bộ chuyên môn, kỹ thuật:

- Yêu cầu giáo dục, đào tạo, các bằng cấp, chứng chỉ học vấn.
- Thâm niên làm việc.
- Các kết quả thực hiện công việc trước đây.
- Uy tín cá nhân trên thị trường.

Cần lưu ý rằng, mức lương cao hơn không nhất thiết liên hệ trực tiếp với mức độ trách nhiệm cao hơn trong các công việc chuyên môn, kỹ thuật.

Các quyết định về vấn đề tiền lương, thưởng đối với các cán bộ chuyên môn kỹ thuật thường không thống nhất. Một trong những nguyên nhân quan trọng là nhu cầu tiền bạc đối với họ không quan trọng và không bức thiết như đối với công nhân và các nhân viên hành chính. Điều đó không có nghĩa là các cán bộ chuyên môn, kỹ thuật không cần các loại kích thích vật chất, các loại tiền thưởng. Mặt khác, các cán bộ chuyên môn kỹ thuật lại có xu hướng muốn được làm việc tự do, độc lập, sáng tạo và muốn được sự thừa nhận của các đồng nghiệp, công chúng. Điều mong muốn lớn nhất đối với các cán bộ chuyên môn kỹ thuật khi đi làm là có thu nhập hợp lý đồng thời phải có môi trường làm việc thuận lợi để họ có thể phát huy tối đa các năng lực cá nhân. Do đó, việc tạo môi trường làm việc phù hợp cho các cán bộ chuyên môn kỹ thuật có thể sẽ có ý nghĩa kích thích họ mạnh hơn so với các kích thích về tiền bạc, vật chất.

6.3 Thị trường lao động của các quản trị gia

Thị trường lao động của các quản trị gia cấp thấp có xu hướng giới hạn ở trong khu vực địa phương. Ngược lại, thị trường lao động các giám đốc điều hành và quản trị gia cấp trung thường mở rộng trong phạm vi cả nước, nhưng vẫn giới hạn trong cùng một ngành một lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Các quản trị gia, nhất là các giám đốc điều hành, giữ vai trò đặc biệt tới sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Do đó, các doanh nghiệp thường có chế độ trả công đặc biệt ưu đãi cho các giám đốc điều hành.

- a) Lương cơ bản theo thời gian tháng hoặc năm,
- b) Thưởng năm,
- c) Thưởng dài hạn và
- d) Các bổng lộc đặc biệt từ chức vụ.

Lương cơ bản được xác định theo định giá công việc. Tiền thưởng năm gồm hai khoản: thưởng tiền và tiền trả cho các cổ phiếu. Tiền thưởng hàng năm được xác định theo hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong năm. Thưởng dài hạn được sử dụng nhằm kích thích các quản trị gia quan tâm đến hiệu quả hoạt động lâu dài của doanh nghiệp. Các bổng lộc từ chức vụ đối với các giám đốc rất đa dạng: tổng giám đốc được quyền có xe hơi riêng, được sử dụng máy bay riêng của doanh nghiệp, được quyền có tư vấn riêng, v.v... Mặc dù tiền lương cơ bản chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng thu nhập của các quản trị gia, nhưng nó lại có ý nghĩa rất quan trọng vì tất cả các khoản thu nhập khác thường đều được tính theo hệ số so với tiền lương cơ bản.

Số lượng đẳng cấp của các quản trị gia, từ cấp thấp nhất đến cấp điều hành rất khác biệt trong các doanh nghiệp, phụ thuộc vào quy mô và số cấp quản trị trong các doanh nghiệp. Khoảng cách về mức lương trung bình giữa các quản trị gia cấp thấp và cấp điều hành rất rộng, thường vượt quá 10 lần, nhiều khi lên tới 50 – 100 lần²⁷.

Các yếu tố ảnh hưởng tới mức lương của các quản trị gia:

- Quy mô của doanh nghiệp.

Các chuyên gia theo trường phái cổ điển cho rằng trả lương cho các giám đốc điều hành trên cơ sở mối liên hệ chặt chẽ với quy mô của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có doanh thu càng lớn thì lương bổng của các quản trị gia càng cao, xem bảng minh họa 9.2.

Bảng 6.6 : Tiền lương trung bình của giám đốc nguồn nhân lực theo mức doanh thu của doanh nghiệp.

Doanh thu (triệu USD)	Mức lương trung bình (ngàn USD)
Dưới 25	63,8
25-50	64,8
50-100	85,6
100-200	93,0
200-500	113,3
500-1000	140,2
1000-2000	180,3
2000-5000	211,9
Trên 5000	247,1

- Thâm niên kinh nghiệm
- Ngành kinh tế hoặc lĩnh vực sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Nghiên cứu tiền lương của 148 giám đốc điều hành có lương cao nhất tại Mỹ cho thấy rằng yếu tố quan trọng nhất để ấn định tiền lương và thu nhập của giám đốc điều hành là ngành kinh tế hoặc lĩnh vực sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Yêu cầu trách nhiệm và mức độ hoàn thành công việc.

Một phân tích thống kê cho thấy tại 129 công ty của Mỹ, giám đốc điều hành được trả công theo hai yếu tố: trách nhiệm (giá trị công việc) và mức độ hoàn thành công việc. Có nhiều ý kiến cho rằng, nên sử dụng phương pháp định giá công việc để xác định tiền lương cho giám đốc điều hành. Tuy nhiên, một nghiên cứu khác của ông Graef Crystal thuộc trường đại học California cho thấy, chỉ có 4% sự chênh lệch về tiền lương của các

giám đốc điều hành trong 500 công ty lớn nhất của Mỹ là do chênh lệch về hiệu suất làm việc.

- Giáo dục, đào tạo.

Khi các quản trị gia bắt đầu sự nghiệp, trình độ giáo dục, đào tạo sẽ ảnh hưởng tới mức lương khởi điểm của họ. Những người tốt nghiệp có bằng cấp cao học quản trị kinh doanh và luật thường có mức lương khởi điểm cao hơn. Tuy nhiên sau đó ba hoặc bốn năm, tiền lương của các quản trị gia sẽ chỉ phụ thuộc vào khả năng thực hiện công việc và các kết quả làm việc trước đây. Nhìn chung, ảnh hưởng của giáo dục, đào tạo đối với thu nhập cho các quản trị gia là rất nhỏ.

Cách tính tiền lương cho các quản trị gia cấp thấp và cấp trung tương đối đơn giản. Mức lương trung bình của họ cao hơn khoảng 10-25% mức lương cao nhất của nhân viên trong nhóm họ phụ trách. Tuy nhiên việc xác định mức lương cho các giám đốc điều hành hoàn toàn khác với các trả lương cho các quản trị gia cấp thấp, cấp trung và rất phức tạp, khó chính xác. Mặc dù tất cả các chuyên gia về tiền lương đều thừa nhận rằng cần phải trả lương cao cho các giám đốc điều hành, nhưng vẫn có ý kiến cho rằng thu nhập của các giám đốc điều hành là quá cao và bất hợp lý. Tại Mỹ, khoảng cách trung bình giữa thu nhập của giám đốc điều hành và công nhân mức thấp nhất là 157 lần (năm 1960 là 41 lần)²⁸. Theo điều tra của công ty tư vấn về các vấn đề lương bổng thu nhập Mercer: mức thu nhập trung bình bao gồm cả lương cơ bản, thưởng và các khoản bổng lộc từ chức vụ của các giám đốc điều hành là 1.5 triệu USD trong năm 1992²⁹. Cá biệt, giám đốc Walt Disney có thu nhập đạt mức kỷ lục 197 triệu USD năm 1993, chủ yếu từ các cổ phiếu³⁰. Tại Nhật, mức thu nhập trung bình của giám đốc điều hành chỉ cao hơn mức thu nhập trung bình của công nhân sản xuất không quá 32 lần (không bao gồm các loại thưởng có thể làm cho thu nhập của họ tăng lên một phần ba)³¹. Ở Việt Nam các quản trị gia cấp thấp và cấp trung chỉ được nhận thêm phần phụ cấp trách nhiệm (xem phần phụ cấp trách nhiệm). Khoảng cách về mức lương cơ bản giữa các giám đốc điều hành doanh nghiệp trong khu vực quốc doanh của Việt Nam là xấp xỉ 2, lần (7,06/3,66), xem bảng 9.6.

Cuộc cải cách tiền lương đối với giám đốc điều hành đang được thực hiện. Trước đây, các giám đốc điều hành thường chỉ định hội đồng định lương và thưởng tham gia không chính thức vào việc quyết định tiền lương cho mình. Giờ đây giám đốc hội đồng định lương bắt đầu mời các chuyên gia độc lập vào hội đồng và xiết chặt mối quan hệ giữa tiền thưởng và các

bổ sung từ chức vụ của giám đốc với kết quả kinh doanh, cố gắng giảm mức tăng tiền lương của giám đốc điều hành cho phù hợp với mức sinh lời của doanh nghiệp. Điều này làm cho thu nhập của giám đốc điều hành phải gắn chặt với kết quả hoạt động của doanh nghiệp hơn. Một số hội đồng quản trị còn yêu cầu các giám đốc điều hành phải mua số lượng lớn các cổ phiếu nhằm buộc họ phải chia sẻ lợi lỗ cùng các cổ đông.

Tóm tắt những nét đặc trưng về cách thức trả lương trong ba thị trường lao động nói trên được trình bày trong bảng 9.3.

Bảng 6.7: Trả lương trong các thị trường lao động khác nhau

	Công nhân, nhân viên văn phòng	Cán bộ chuyên môn nghiệp vụ	Quản trị gia
1. Quy mô của thị trường	Địa phương	Quốc gia	Vùng hoặc quốc gia
2. Cách thức trả lương thông thường	Mức lương thời gian hoặc sản phẩm	Lương thời gian	Lương thời gian và các loại thưởng
3. Khoảng cách trung bình giữa mức lương thấp nhất và cao nhất	1:2 đến 1:3	Từ 1:4 đến 1:5	1:10 hoặc nhiều hơn.
4. Yêu cầu về giáo dục và đào tạo	* Đào tạo tại nơi làm việc từ 1 ngày đến vài năm; hoặc đào tạo tại trường kỹ thuật, dạy nghề - Yêu cầu về đào tạo và kỹ năng	Từ 6 đến 10 năm sau khi tốt nghiệp phổ thông trung học. - Bằng cấp trong giáo dục, đào tạo	Thường có bằng tú tài đôi khi có bằng cao học. - Cấp bậc quản trị trong doanh nghiệp
5. Yếu tố ảnh hưởng đến trả lương	- Kinh nghiệm - Môi trường làm việc - Hiệu quả làm việc - Thỏa thuận giữa công đoàn và lãnh đạo	- Xác nhận giá trị nghề nghiệp và uy tín cá nhân	- Quy mô của doanh nghiệp - Ngành kinh tế hoặc lĩnh vực SXKD - Khả năng cá nhân trong việc ra quyết định, giải quyết vấn

đề - Kết quả thực hiện - Yêu cầu trách nhiệm
--

6.4 Trả lương cho các vận động viên và những người hoạt động giải trí công cộng

Các vận động viên, nghệ sĩ và những người hoạt động giải trí công cộng tạo thành một thị trường lao động đặc biệt. Cách trả lương cho họ phụ thuộc vào những biến số khác, chủ yếu là cung cầu trên thị trường. Ví dụ, nếu một võ sĩ quyền Anh có thể thu hút hàng triệu người xem họ thi đấu, họ có thể được trả hàng triệu USD vì màn trình diễn của họ. Tương tự cho các nghệ sĩ, các người mẫu, v.v... thu nhập của họ được xác định bằng số lượng khán giả mà họ có thể thu hút và số tiền mà khán giả có thể chấp nhận chi để xem họ biểu diễn.

7. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc trả lương

Các yếu tố ảnh hưởng đến việc trả lương rất đa dạng, phong phú và có thể phân thành bốn nhóm: các yếu tố bên ngoài, các yếu tố thuộc về tổ chức, các yếu tố thuộc về công việc và các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động. Tất cả những yếu tố này có tác động khác nhau tùy theo những điều kiện cụ thể và cần được cân nhắc, xem xét một cách tổng thể. Tóm tắt các yếu tố ảnh hưởng đến việc trả lương được trình bày trong bảng 9.4.

Bảng 6.8: Các yếu tố ảnh hưởng đến việc trả lương

Yếu tố từ bên ngoài		
1. Thị trường lao động: * Cung cầu sức lao động * Các định chế về giáo dục và đào tạo	* Sự thay đổi trong cơ cấu đội ngũ lao động * Điều kiện kinh tế và tỷ lệ thất nghiệp trên thị trường	3. Sự khác biệt về trả lương theo vùng địa lý
	2. Các tổ chức công	4. Các quy định và luật pháp của chính phủ
		5. Các mong đợi xã

	đoàn	hội, phong tục, tập quán
Yếu tố thuộc về tổ chức, doanh nghiệp		
1. Tổ chức, doanh nghiệp thuộc về ngành hoặc lĩnh vực sản xuất kinh doanh nào	5. Trình độ trang bị kỹ thuật,	* Các mối quan hệ công việc sẵn có
2. Doanh nghiệp có tổ chức công đoàn hay không	6. Quan điểm, triết lý của doanh nghiệp	* Các chính sách thực tiễn, thủ tục trả lương
3. Lợi nhuận và khả năng trả lương	* Doanh nghiệp đặt mức lương hay theo các mức lương trên thị trường	* Nhân viên làm việc đầy đủ hoặc một phần thời gian
4. Quy mô của doanh nghiệp	* Cơ cấu hỗn hợp giữa tiền lương và phúc lợi	7. Tầm quan trọng của công việc đối với doanh nghiệp
Yếu tố thuộc về công việc		
1. Kỹ năng:	* Sự khéo léo tay chân	* Tính chất phụ thuộc, chu đáo, chất lượng công việc
* Yêu cầu lao động trí óc	* Khả năng sáng tạo	* Vật liệu, dụng cụ, tài sản
* Mức độ phức tạp của công việc	* Khả năng bẩm sinh	* Chính sách của doanh nghiệp
* Các phẩm chất cá nhân cần thiết	* Tính linh hoạt/tháo vát	* Đầy đủ thông tin
* Khả năng ra quyết định đánh giá	* Kinh nghiệm trước đây	3. Cố gắng
* Kỹ năng quản trị	2. Trách nhiệm về các vấn đề:	* Yêu cầu về thể lực
* Các kiến thức về giáo dục, đào tạo cần thiết cho công việc	* Tiền bạc, khen thưởng tài chánh, sự cam kết trung thành	* Yêu cầu về trí óc
* Các kỹ năng xã hội	* Ra quyết định	* Quan tâm đến những điều chi tiết
* Khả năng hòa đồng với người khác	* Kiểm soát. Lãnh đạo người khác	* Áp lực của công việc
* Khả năng thực hiện những công việc chi tiết	* Kết quả tài chánh	* Những yêu cầu cần quan tâm khác
* Khả năng thực hiện công việc đơn điệu	* Quan hệ với cộng đồng, khách hàng, và các đối tượng khác	4. Điều kiện làm việc
		* Điều kiện công việc
		* Các rủi ro khó tránh

Yếu tố thuộc về cá nhân		
1. Thực hiện công việc, năng suất	5. Sự ưa thích cá nhân: * Thích thú công việc	* Thời gian làm việc
2. Kinh nghiệm	* Thích vị trí xã hội, tên gọi, điều kiện đòi hỏi	* Mức độ đều đều, đơn điệu
3. Thâm niên	* Mức độ an toàn trong trả lương	* Ưa thích được đi làm việc, du lịch ra ngoài thành phố
4. Khả năng thăng tiến		

8. Yếu tố luật pháp trong trả công lao động ở Việt Nam

Một số yếu tố quan trọng nhất của luật pháp Việt Nam đối với vấn đề trả công lao động được tóm tắt như sau:

8.1 Quy định về lương tối thiểu

Tùy theo quy định của chính phủ, lương tối thiểu có thể áp dụng thống nhất trong toàn quốc hoặc khác nhau cho các vùng, các ngành, các thành phần kinh tế khác nhau. Hiện nay, mức lương tối thiểu của Nhà nước quy định là 144.000 đồng đối với các doanh nghiệp của Việt Nam (kể cả nhà nước và tư nhân). Riêng đối với các doanh nghiệp của người nước ngoài ở trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội là 45 USD; ở các thành phố loại 2 là 40USD; còn ở các tỉnh, khu vực còn lại hoặc doanh nghiệp sử dụng nhiều lao động giản đơn là 35 USD.

Theo Bộ luật Lao động của Việt Nam quy định, thời gian lao động quy định 8 giờ trong một ngày hoặc 48 giờ trong một tuần. Người sử dụng lao động có thể thỏa thuận làm việc thêm giờ, nhưng không quá 4 giờ trong một ngày, 200 giờ trong một năm. Người lao động được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương trong các dịp:

* Ngày lễ:

Tết dương lịch: ngày 1/1 (1 ngày);

Tết âm lịch: một ngày cuối năm và ba ngày đầu năm âm lịch (4 ngày);

Ngày Chiến thắng: ngày 30/4 (1 ngày);

Ngày Quốc tế lao động: ngày 1/5 (1 ngày);

Ngày Quốc khánh: ngày 2/9 (1 ngày);

* Nghỉ phép (sau khi làm việc đủ 12 tháng): 12 ngày đối với người làm việc trong điều kiện bình thường; 16 ngày đối với người làm việc trong điều kiện đặc biệt nặng nhọc, độc hại.

* Nghỉ cá nhân: kết hôn (3 ngày); con kết hôn (1 ngày); bố hoặc mẹ của bản thân người lao động; bố hoặc mẹ hoặc của vợ hoặc chồng; hoặc vợ hoặc chồng; hoặc con chết (3 ngày)

8.2 Quy định về lao động trẻ em, phụ nữ

Luật Lao động của Việt Nam nghiêm cấm các doanh nghiệp nhận trẻ em dưới 15 tuổi vào làm việc, trừ một số nghề do Bộ Lao động – Thương binh xã hội quy định. Người sử dụng lao động chỉ được quyền sử dụng lao động chưa thành niên (dưới 18 tuổi) vào những công việc phù hợp với sức khỏe để đảm bảo sự phát triển của thể lực, trí lực, nhân cách và có trách nhiệm quan tâm chăm sóc người lao động chưa thành niên trong quá trình lao động. Thời gian quy định đối với lao động chưa thành niên là 7 giờ một ngày, 42 giờ trong một tuần.

Nhà nước đảm bảo quyền làm việc của phụ nữ bình đẳng về mọi mặt với nam giới. Người sử dụng lao động không được sa thải hoặc đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động đối với lao động nữ vì lý do kết hôn, có thai, nghỉ thai sản, nuôi con dưới 12 tháng tuổi, trừ trường hợp doanh nghiệp chấm dứt hoạt động. Khi sinh con, phụ nữ được nghỉ từ 4 đến 6 tháng và hưởng quyền lợi nghỉ thai sản.

8.3 Các quy định về phúc lợi xã hội như bảo hiểm xã hội, ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, v.v...

Nhà nước quy định bảo hiểm xã hội bắt buộc được áp dụng cho những doanh nghiệp sử dụng từ 10 người trở lên, ở những doanh nghiệp đó, người lao động được hưởng các chế độ trợ cấp bảo hiểm xã hội, ốm đau, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí và tiền tử tuất . Theo quy định này, người sử dụng lao động phải đóng quỹ bảo hiểm xã hội bằng 15% so với tổng quỹ lương, người lao động phải đóng 5% tiền lương. Người lao động được hưởng chế độ hưu trí hàng tháng khi đã đóng bảo hiểm xã hội 20 năm trở lên và tuổi đời đủ 60 đối với nam, đủ 55 đối với nữ. Trong thời gian nghỉ thai sản, người lao động nữ đã đóng bảo hiểm xã hội sẽ được trợ cấp bảo hiểm bằng 100% tiền lương và được trợ cấp thêm một tháng lương đối với trường hợp sinh con thứ nhất, thứ hai. Trong thời gian làm việc, nếu người lao động chết do tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp thì nhân thân

được hưởng chế độ tử tuất và được quỹ bảo hiểm xã hội trợ cấp thêm một lần bằng 24 tháng tiền lương tối thiểu theo quy định của chính phủ.

9. Tiền lương và thu nhập trong khu vực quốc doanh ở Việt Nam

9.1 Những nội dung chính trong chế độ lương cải cách 1993 của nhà nước

Để phù hợp với môi trường sản xuất kinh doanh mới, khi đất nước “chuyển sang kinh tế thị trường có sự quản lý của nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa”, chính phủ Việt Nam ban hành nghị định 25/CP và 26/CP (năm 1993) về chế độ tiền lương mới. Những nội dung chính của các nghị định trên được tóm tắt như sau:

1. Nhà nước thực hiện tiền tệ hóa tiền lương, các khoản tiền bảo hiểm y tế, tiền nhà, tiền học được đưa vào quỹ lương. Các khoản bù giá như tiền điện, tiền nhà ở, ... đều bị loại bỏ.

2. Nhà nước không hỗ trợ ngân sách cho các doanh nghiệp để thực hiện chế độ tiền lương mới.

3. Mức lương tối thiểu quy định là 120.000đồng/tháng, tuy nhiên từ 1/1/1997 mức lương tối thiểu được quy định lại là 144.000đồng/ tháng. Mức lương này được sử dụng để tính lương cho các mức lương khác của hệ thống thang lương, bảng lương, mức phụ cấp lương và để trả công cho những người làm công việc đơn giản nhất trong điều kiện lao động bình thường. So với lương tối thiểu, bảng lương công chức có hệ số từ 1 đến 8,5; bảng lương doanh nghiệp có hệ số từ 1 đến 7,06.

4. Công nhân, viên chức trong doanh nghiệp nhà nước, làm việc gì, chức vụ gì sẽ được hưởng lương theo công việc và chức vụ đó thông qua hợp đồng lao động và thỏa ước lao động tập thể. Cơ sở để xếp lương đối với công nhân viên trực tiếp sản xuất kinh doanh là tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật; đối với viên chức là tiêu chuẩn nghiệp vụ chuyên môn, đối với cán bộ giữ chức vụ quản lý doanh nghiệp là tiêu chuẩn xếp hạng doanh nghiệp theo mức độ phức tạp về quản lý và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

5. Mối quan hệ giữa các thang lương; bảng lương, bậc lương được xác định trên cơ sở tương quan so với mức lương tối thiểu.

6. Các khoản phụ cấp trong lương. Nhà nước quy định các khoản phụ cấp lương như sau:

- Phụ cấp khu vực:

Áp dụng với những nơi xa xôi hẻo lánh có nhiều khó khăn và khí hậu xấu gồm 7 mức, tương ứng bằng 0,1; 0,2; 0,3; 0,4; 0,5; 0,7 và 1 so với mức lương tối thiểu.

- Phụ cấp độc hại nguy hiểm

Áp dụng đối với những nghề hoặc công việc có điều kiện lao động độc hại, nguy hiểm chưa xác định được trong mức lương, gồm 4 mức, tương ứng bằng 0,1; 0,2; 0,3 và 0,4 so với mức lương tối thiểu.

- Phụ cấp trách nhiệm

Áp dụng đối với một số nghề hoặc công việc đòi hỏi trách nhiệm cao hoặc phải làm kiêm nhiệm công tác quản lý không thuộc chức vụ lãnh đạo, gồm 3 mức tương ứng 0,1; 0,2 và 0,3 so với mức lương tối thiểu.

- Phụ cấp làm đêm

Áp dụng đối với những công nhân viên chức làm việc từ 22h00 đến 6h00 sáng, gồm 2 mức: 30% tiền lương cấp bậc hoặc chức vụ đối với công việc không thường xuyên làm việc ban đêm; 40% tiền lương cấp bậc hoặc chức vụ đối với công việc thường xuyên làm việc ban đêm.

- Phụ cấp thu hút

Áp dụng đối với công nhân viên chức đến làm việc ở những vùng kinh tế mới, cơ sở kinh tế và hải đảo xa xôi, đất liền có điều kiện sinh hoạt đặc biệt khó khăn do chưa có cơ sở hạ tầng ban đầu gồm 4 mức, tương ứng 20%; 30%; 50%; 70% mức lương cấp bậc hoặc chức vụ trong thời hạn 3-5 năm. Phụ cấp đất đỏ áp dụng đối với những nơi có chỉ số giá sinh hoạt cao hơn chỉ số giá sinh hoạt chung của cả nước từ 10% trở lên, gồm 5 mức, tương ứng bằng 0,1; 0,15; 0,2; 0,25 và 0,3 so với mức lương tối thiểu.

- Phụ trội

Áp dụng khi làm thêm ngoài giờ tiêu chuẩn quy định, được tính bằng 150% tiền lương giờ tiêu chuẩn nếu làm thêm vào ngày thường và 200% giờ tiêu chuẩn nếu làm thêm vào ngày nghỉ hàng tuần hoặc nghỉ lễ.

9.2 Đối mới quản lý tiền lương và thu nhập trong các doanh nghiệp nhà nước theo Nghị quyết 28/CP (1997).

Đến năm 1997 Chính phủ ban hành tiếp nghị định 28/CP về đối mới quản lý tiền lương và thu nhập trong các doanh nghiệp nhà nước. Một số nội dung chính của nghị quyết 28/CP gồm có:

* Quy định về mức lương tối thiểu điều chỉnh cho doanh nghiệp. Tùy theo vùng, ngành, hiệu quả sản xuất, kinh doanh và khả năng thanh toán, doanh nghiệp được quyền chủ động lựa chọn mức lương tối thiểu điều chỉnh (L tối thiểu điều chỉnh) nằm trong khung quy định của nhà nước theo công thức:

$$L_{\text{tối thiểu điều chỉnh}} = L_{\text{tối thiểu}} \times (1 + K_{\text{điều chỉnh}})$$

Trong đó: $L_{\text{tối thiểu}}$ là mức lương tối thiểu chung theo quy định của nhà nước

$K_{\text{điều chỉnh}}$ là hệ số điều chỉnh được xác định theo công thức:

$$K_{\text{điều chỉnh}} = K1 + K2$$

K1: hệ số điều chỉnh theo vùng.

K2: hệ số điều chỉnh theo ngành.

Mức lương tối thiểu điều chỉnh doanh nghiệp được sử dụng để xác định ên lương cho các doanh nghiệp với điều kiện là doanh nghiệp không được giảm các khoản nộp ngân sách Nhà nước và không được giảm lợi nhuận thực hiện so với năm trước.

- Hàng năm, căn cứ vào chỉ số trượt giá, tốc độ tăng trưởng kinh tế, Nhà nước sẽ điều chỉnh hệ số mức lương tối thiểu.

- Việc xây dựng, xét duyệt và quản lý đơn giá tiền lương của các doanh nghiệp Nhà nước, phải đảm bảo các quy định sau:

- + Đơn giá tiền lương được sử dụng trên cơ sở định mức lao động trung bình tiên tiến của doanh nghiệp và các thông số tiền lương do Nhà nước quy định.

- + Bảo đảm quan hệ tiền lương bình quân hợp lý giữa các doanh nghiệp Nhà nước; tiền lương thực tế thực hiện bình quân của doanh nghiệp cao nhất không vượt quá hai lần tiền lương bình quân chung của tất cả doanh nghiệp được giao đơn giá và phải bảo đảm tốc độ tăng tiền lương thấp hơn tốc độ tăng năng suất lao động.

+ Các doanh nghiệp chưa xây dựng được định mức lao động và chưa có đơn giá tiền lương được duyệt thì quỹ tiền lương thực tế chỉ quyết toán bằng sức lao động thực tế sử dụng với hệ số lương bình quân do cơ quan giao đơn giá quyết định và mức lương tối thiểu chung do Chính phủ quyết định.

Cũng theo nghị quyết 28/CP, quỹ tiền lương của doanh nghiệp được tính theo đơn giá tiền lương và chỉ tiêu sản xuất kinh doanh tương ứng. Doanh nghiệp có thể chọn một trong bốn chỉ tiêu sản xuất kinh doanh sau:

- (a) Theo tổng khối lượng sản phẩm;
- (b) Theo tổng doanh thu
- (c) Theo giá trị gia tăng (tổng thu và tổng chi, nhưng không trừ chi phí tiền lương;)
- (d) Theo lợi nhuận.

9.3 Ưu điểm của cải cách tiền lương

1. Nhà nước thực hiện tiền tệ hóa tiền lương, các loại tem phiếu bị loại bỏ, các khoản tiền nhà, bảo hiểm y tế, ... đều phải tính trong quỹ lương. Chi phí lao động thực sự được tính đầy đủ vào trong giá thành sản phẩm, quỹ tiền lương trong các doanh nghiệp và chi phí tiền lương trong ngân sách nhà nước tăng mạnh. Điều này giải thích nguyên nhân vì sao số lượng công nhân viên chức nhà nước giảm mạnh trong thời gian 1986-1994, (xem sơ đồ 1.1) nhưng chi phí tiền lương trong ngân sách của nhà nước lại tăng từ 0,9% GDP trong năm 1986 lên tới 7,6% GDP trong năm 1994, xem bảng 9.5.

Bảng 6.9 Tỷ lệ chi phí tiền lương trong GDP và chi tiêu của chính phủ, giai đoạn 1986-1994.

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1993	1994
% so với GDP	0,9	1,0	1,7	4,6	4,2	2,6	6,5	7,6
% so với chi tiêu của chính phủ	0,52	0,52	11,7	19,1	18,4	15,0	22,8	26,7

Nguồn: Số liệu từ 1989 đến 1994 trong World Bank. 1994. *Việt Nam public sector management and private sector incentive system*. Economic report. Tr.34.

Số liệu từ 1986 đến 1988 trong World Bank. 1993 *An economic report Vietnam transition to the market* Tr.216

2. Giám đốc các doanh nghiệp Nhà nước phải tự trả lương cho nhân viên của mình theo kết quả sản xuất kinh doanh và theo các quy định và hệ thống thang bảng lương chỉ dẫn của nhà nước. Nhà nước không hỗ trợ ngân sách để thực hiện chế độ tiền lương mới, chấm dứt hoàn toàn chế độ bao cấp trong lương. Điều này buộc các doanh nghiệp phải cải tiến cơ cấu tổ chức, thực hiện tinh giản biên chế, cố gắng nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

3. Thực hiện phân biệt rõ hệ thống tiền lương của các chức vụ bầu cử, hành chính, sự nghiệp, sản xuất kinh doanh và lực lượng vũ trang. Tách các chế độ đãi ngộ ra khỏi tiền lương.

9.4 Hệ thống bảng lương cho công chức, viên chức Nhà nước

Bảng lương công chức, viên chức Nhà nước được quy định theo ngành, mỗi ngành có các ngạch lương, mỗi ngạch lương ứng với một ngạch công chức, viên chức. Sự khác biệt giữa các ngạch lương thể hiện sự khác biệt về nội dung công việc và trình độ của công chức, viên chức theo tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ. Ví dụ, trong ngành giáo dục đào tạo, mã số 15, có các phân ngành:

- Giáo dục mầm non
- Giáo dục tiểu học
- Giáo dục trung học
- Giáo dục đại học.

Đối với giáo dục đại học có ba ngạch lương:

- Giảng viên
- Giảng viên chính
- Giảng viên cao cấp

Mỗi ngạch đều có mức lương khởi điểm (bậc 1) – gọi là hệ số mức lương chuẩn. Hệ số này được xác định trên cơ sở hệ số phức tạp lao động và hệ số tiêu hao lao động trong ngạch theo công thức:

$$H_{Si} = H1_i \times Kth_i$$

Trong đó

H_{Si} : Hệ số mức lương khởi điểm của ngạch công chức, viên chức i

H_{1i} : Hệ số phức tạp lao động của ngạch công chức, viên chức i

K_{thi} : Hệ số tiêu hao lao động trong ngạch công chức, viên chức i

Muốn được tuyển dụng vào làm công chức, viên chức Nhà nước ở một ngạch nhất định, mọi người đều phải trải qua kỳ thi tuyển theo tiêu chuẩn nghiệp vụ của Nhà nước. Theo quy định này mỗi công chức Nhà nước ở một chức vụ nhất định cần phải có các tiêu chuẩn bắt buộc nhất định về chuyên môn, trình độ lành nghề, trình độ chính trị ... đủ để hoàn thành công việc được giao. Trúng tuyển, công chức, viên chức sẽ được xếp mức lương khởi điểm của ngạch tương ứng, sau đó, sẽ được nâng bậc lương theo thâm niên (sau 2,3 hoặc 4 năm) nếu hoàn thành nhiệm vụ được giao mà không cần qua thi cử nữa.

Số bậc lương thâm niên trong mỗi ngạch nhiều hay ít phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- Yêu cầu về đào tạo và độ phức tạp lao động trong ngạch. Ngạch có yêu cầu trình độ đào tạo thấp, lao động giản đơn có số bậc lương nhiều hơn ngạch có yêu cầu trình độ đào tạo cao, lao động phức tạp.
- Độ dài thời gian (số năm) trung bình công chức, viên chức làm việc ở ngạch đó.
- Hệ số mức lương cao nhất và thấp nhất trong ngạch
- Thời gian cần thiết để nâng bậc lương thâm niên, bảo đảm nâng mỗi bậc lương thâm niên đủ động viên, khuyến khích công nhân, viên chức trong công việc.

Khoảng cách giữa các bậc lương thâm niên được xác định từ 0,09 đến 0,43 so với mức lương tối thiểu. Ngạch lương có trình độ đào tạo cao (từ đại học trở lên) thì khoảng cách giữa các bậc lương thâm niên rộng: từ 0,24 đến 0,43; còn các ngạch lương đòi hỏi trình độ chuyên môn nghiệp vụ thấp, số năm đào tạo ít (từ trung cấp trở xuống) có khoảng cách giữa các bậc lương thâm niên nhỏ: từ 0,09 đến 0,23. Lương thâm niên nhằm khuyến khích công chức, viên chức yên tâm làm việc, gắn bó với công việc, với ngành nghề khi không có điều kiện nâng lên ngạch cao hơn.

Để được chuyển từ ngạch dưới lên ngạch cao hơn trong ngành, công chức, viên chức phải có trình độ chuyên môn cao hơn, phải có thâm niên ở ngạch dưới từ 5 đến 15 năm và phải thường xuyên hoàn thành công tác được giao,

9.5 Hệ thống thang, bảng lương trong các doanh nghiệp

9.5.1 Hệ thống thang lương công nhân

Hệ thống thang lương công nhân gồm có 21 thang lương, trong đó có 13 thang lương có 7 bậc lương và 8 thang lương có 6 bậc lương. Mỗi bậc ứng với một hệ số lương nhất định. Trong mỗi thang lương có một hoặc một số nhóm lương thể hiện điều kiện lao động nặng nhọc, độc hại khác nhau của từng nghề, từng công việc cụ thể trong ngành. Ví dụ: một thang lương 6 bậc của công nhân sản xuất trong ngành dầu khí thể hiện trong bảng 9.6. Công việc ít phức tạp nhất và có mức tiêu hao năng lượng thấp nhất sẽ thuộc bậc thấp nhất, gọi là bậc khởi điểm. Chênh lệch giữa bậc cao nhất và thấp nhất của thang lương gọi là bội số của thang lương. Số bậc và bội số của thang lương chủ yếu phản ánh mức độ phức tạp kỹ thuật của mỗi ngành, nghề và được xác định căn cứ vào nội dung công việc theo tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật.

Bảng 6.10 Hệ số thang lương công nhân sản xuất trong ngành dầu khí.

Nhóm mức lương	Bậc					
	1	2	3	4	5	6
Nhóm 1	1,40	1,64	1,92	2,33	2,84	3,45
Nhóm 2	1,47	1,73	2,04	2,49	3,05	3,73
Nhóm 3	1,57	1,84	2,17	2,65	3,23	3,94
Nhóm 4	1,62	1,93	2,30	2,82	3,46	4,24

Thang lương được xác định theo ngành (hoặc nhóm ngành) kinh tế kỹ thuật, trong đó, các nghề phải có tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật rõ ràng. Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật là văn bản quy định về mức độ phức tạp của công việc và yêu cầu về trình độ lành nghề của công nhân ở một bậc nào đó phải biết gì về mặt lý thuyết kỹ thuật và phải làm gì về mặt thực hành. Giữa cấp bậc công nhân và cấp bậc công việc có mối liên hệ chặt chẽ. Công nhân hoàn thành tốt công việc ở cấp bậc nào thì sẽ được xếp vào cấp bậc đó.

Nhà nước có các tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật thống nhất của các nghề chung, áp dụng cho tất cả các xí nghiệp. Các xí nghiệp không có quyền ban hành tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật mà chỉ căn cứ vào đó để sắp xếp cấp bậc cho công nhân.

9.5.2 Bảng lương công nhân viên trực tiếp sản xuất

Bảng lương công nhân viên trực tiếp sản xuất kinh doanh gồm có hai bảng lương theo nghề và một bảng lương chuyên gia, nghệ nhân. Bảng lương được áp dụng cho công nhân làm việc đối với những nghề mà tiêu chuẩn cấp bậc không thể phân chia được nhiều mức độ phức tạp rõ rệt hoặc do đặc điểm của công việc phải bố trí công nhân viên theo cương vị và trách nhiệm công việc. Mỗi chức danh trong bảng lương được xác định một trình độ nhất định ứng với một nội dung công việc cụ thể. Bậc 1 thể hiện yêu cầu đào tạo ban đầu của nghề (hoặc của công việc). Các bậc sau được xác định tương quan với quan hệ tiền lương trong doanh nghiệp. Ứng với mỗi nghề (hoặc công việc) cũng có tiêu chuẩn để làm căn cứ xét nâng lương.

9.5.3 Bảng lương viên chức chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành và phục vụ trong doanh nghiệp

Bảng lương viên chức chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành và phục vụ trong doanh nghiệp gồm có các ngạch, được xây dựng theo các trình độ tương ứng với các ngạch chuyên môn nghiệp vụ của công chức Nhà nước khu vực hành chính sự nghiệp. Mỗi ngạch lương tương ứng với một tiêu chuẩn nghiệp vụ, có hệ số mức lương chuẩn và một số các bậc lương thâm niên. Mức lương chuẩn của các ngạch trong doanh nghiệp được xác định cân đối hợp lý với khu vực hành chính sự nghiệp. Tuy nhiên bậc lương thâm niên cao nhất và số bậc trong ngạch được cân đối hợp lý với cán bộ quản lý và công nhân viên trực tiếp sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp.

Bảng lương viên chức chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành và phục vụ trong doanh nghiệp gồm có 6 ngạch, có các hệ số lương tương ứng của từng ngạch như trình bày trong bảng 6.11.

Bảng 6.11 Bảng lương viên chức chuyên môn, nghiệp vụ, thừa hành, phục vụ trong các doanh nghiệp

Chức danh	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Chuyên viên cao cấp,	4,57	4,86	5,15	5,44								

kinh tế viên cao cấp, kỹ sư cao cấp.												
2. Chuyên viên chính, kinh tế viên chính, kỹ sư chính.	3,26	3,54	3,82	4,10	4,38	4,66						
3. Chuyên viên, kinh tế viên, kỹ sư.	1,78	2,02	2,26	2,5	2,74	2,98	3,23	3,48				
4. Cán sự, kỹ thuật viên	1,46	1,58	1,70	1,82	1,94	2,06	2,18	2,30	2,42	2,55	2,68	2,81
5. Nhân viên văn thư	1,22	1,31	1,40	1,49	1,58	1,67	1,76	1,85	1,94	2,03	1,90	2,21
6. Nhân viên phục vụ	1,00	1,09	1,18	1,27	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,18	2,12	1,99

9.5.4 Bảng lương chức vụ quản lý doanh nghiệp

Bảng lương chức vụ quản lý doanh nghiệp được áp dụng cho 3 chức danh: giám đốc, phó giám đốc và kế toán trưởng, có các hệ số mức lương tương ứng với mức phân hạng doanh nghiệp.

Doanh nghiệp có 5 hạng: 1 đặc biệt và 4 hạng khác. Việc phân hạng được xác định theo hai nhóm chỉ tiêu:

1. Độ phức tạp của quản lý, được đánh giá qua các chỉ tiêu:

- Vốn
- Trình độ công nghệ
- Phạm vi hoạt động hoặc đầu mối quản lý
- Số lao động trong doanh nghiệp

2. Hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, được đánh giá qua các chỉ tiêu:

- Doanh thu
- Mức đóng góp nghĩa vụ đối với Nhà nước
- Lợi nhuận
- Tỷ suất lợi nhuận tiền vốn giao, ...

Ví dụ về bảng lương của giám đốc doanh nghiệp được trình bày trong bảng 6.12. Khi doanh nghiệp bị lỗ thì tiền lương của cán bộ quản lý doanh nghiệp được trả tương ứng với mức độ thực hiện ngân sách Nhà nước. Tiền thưởng của các cán bộ quản lý doanh nghiệp được xác định theo hiệu quả sản xuất kinh doanh và thực hiện nghĩa vụ đối với nhà nước, nhưng không vượt quá 100% tiền lương chức vụ.

Bảng 6.12 Hệ số lương của giám đốc doanh nghiệp khu vực quốc doanh

Hạng doanh nghiệp	Đặc biệt	1	2	3	4
Hệ số	6,72-7,06	5,72-6,03	4,98-5,26	4,32-4,06	3,66-3,94

10. Chính sách tiền lương trong doanh nghiệp

Chính sách tiền lương của một doanh nghiệp liên quan chủ yếu đến ba quyết định cơ bản: quyết định về mức lương chung trong doanh nghiệp, quyết định về cơ cấu tiền lương trong doanh nghiệp và quyết định về tiền lương trả cho các cá nhân có trình độ lành nghề khác nhau thực hiện cùng một loại công việc.

10.1 Quyết định về mức lương chung trong doanh nghiệp

Quyết định này trả lời cho câu hỏi: Nhân viên trong doanh nghiệp sẽ được trả lương như thế nào trong mối so sánh với các nhân viên thực hiện các công việc tương tự trên thị trường? Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể quyết định trả lương cho nhân viên trong doanh nghiệp cao hơn, ngang bằng hoặc thấp hơn giá thị trường. Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định về mức lương chung trong doanh nghiệp gồm có:

- *Triết lý, quan điểm của các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp về vấn đề lương bổng*

Khi lãnh đạo tin tưởng rằng việc trả lương cao sẽ thu hút và duy trì được những lao động giỏi nhất trên thị trường địa phương, họ sẽ chọn chiến lược trả công lao động cao. Trong những doanh nghiệp như vậy, lãnh đạo có thể sẽ mong đợi ý thức trách nhiệm, tinh thần kỷ luật, ... ở nhân viên cao hơn mức bình thường trong xã hội vì nhân viên đã được trả công cao hơn bình thường. Ngược lại, trong các doanh nghiệp mà lãnh đạo dự đoán có tỷ lệ chuyển nhân viên cao và ý thức kỷ luật lao động thấp, thường sẽ áp dụng chiến lược trả công lao động thấp. Các doanh nghiệp này cho rằng phần tiết kiệm do chi phí lao động thấp sẽ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp và bù đắp lại tất cả những thiệt hại do tỷ lệ chuyển cao và kỷ luật lao động thấp gây ra.

** Quy mô của doanh nghiệp*

Các doanh nghiệp lớn thường trả lương cao hơn so với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ. Ở Mỹ, các doanh nghiệp có hơn 1000 nhân viên thường trả lương cơ bản cao hơn từ 10-30% và cho nhân viên được hưởng các phúc lợi có giá trị gấp đôi so với các doanh nghiệp nhỏ. Ở Tây Âu, tình hình cũng tương tự. Ở Nhật Bản, khoảng cách này còn lớn hơn. Các doanh nghiệp nhỏ của Nhật Bản thường chỉ trả lương cơ bản cho nhân viên bằng 55% tiền lương cơ bản của nhân viên trong các doanh nghiệp lớn. Ở Việt Nam, nhân viên của các doanh nghiệp thuộc trung ương quản lý, nơi có quy mô lớn hơn so với doanh nghiệp thuộc địa phương quản lý cũng có thu nhập cao hơn nhân viên trong các doanh nghiệp do địa phương quản lý, xem bảng 9.9. Ngay trong số các doanh nghiệp do địa phương quản lý, doanh nghiệp do thành phố quản lý trả lương cao hơn doanh nghiệp do quận huyện quản lý. Nhìn chung, nguyên nhân vì sao các doanh nghiệp có quy mô lớn thường trả lương cao cho nhân viên vẫn chưa rõ.

Bảng 6.13 Thu nhập bình quân lao động / tháng theo cấp quản lý

(1990-1993)		(1000đ/tháng)			
		1990	1991	1992	1993
Thu nhập bình quân:	(A)	57.2	104.9	177.1	274.2
	(B)	(72.6)	(133.9)	(233.4)	(353.8)
Trong đó:					
Khu vực sản xuất vật chất:	(A)	65.3	125.4	217.4	327.1
	(B)	(78.9)	(145.9)	(255.2)	(386.6)
Khu vực sản xuất phi vật chất	(A)	43.1	72.8	116.9	196.7
	(B)	(45.6)	(90.1)	(152.7)	(228.5)

Ghi chú:

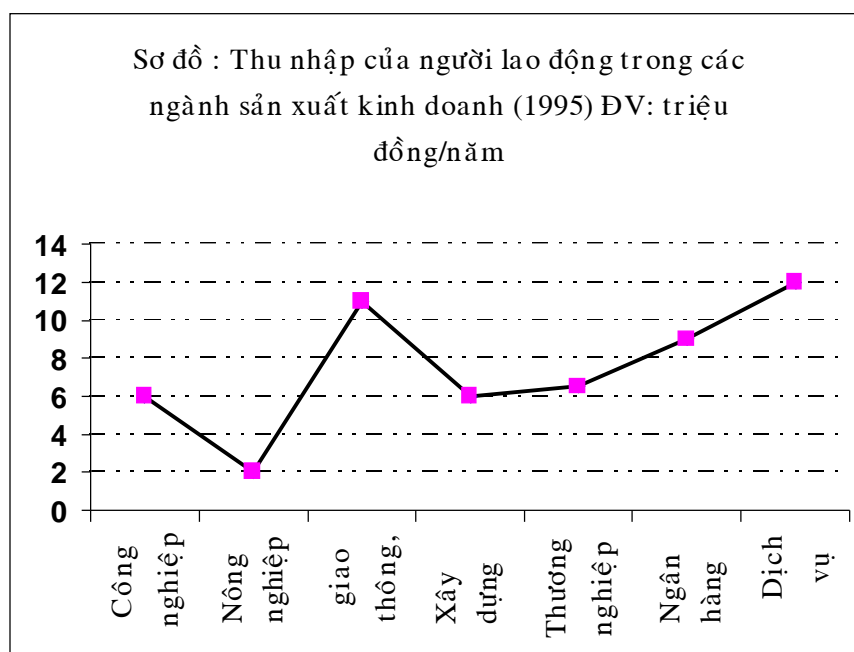
(A): Khu vực quốc doanh nói chung

(B): Doanh nghiệp do trung ương quản lý.

Nguồn: Trung tâm nghiên cứu thông tin khoa học và lao động xã hội. 1994. *Thống kê lao động và các vấn đề xã hội*. Tr. 94-95. Hà Nội

- *Ngành kinh tế hoặc lĩnh vực sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.*

Các doanh nghiệp thuộc các ngành kinh tế hoặc các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh khác nhau thường sẽ có khả năng sinh lời, khả năng và yêu cầu về trả lương khác nhau. Ví dụ, sau hai năm thực hiện chế độ tiền lương mới, số liệu tập hợp của 128 doanh nghiệp trong cả nước của Bộ Lao động – Thương binh và xã hội cho thấy sự khác biệt rõ rệt trong thu nhập của người lao động ở các lĩnh vực sản xuất kinh doanh khác nhau, xem sơ đồ dưới đây



Nguồn: Theo số liệu của Phạm Minh Huân. 1996. “Tiền lương và thu nhập ở doanh nghiệp Nhà nước sau hai năm thực hiện chế độ tiền lương mới”. *Lao động và xã hội*. Số 1/1996.

* Thông thường, doanh nghiệp ấn định mức lương cao hơn giá thị trường trong các trường hợp:

- Doanh nghiệp có nhu cầu thu hút lao động có trình độ lành nghề cao trên thị trường

- Doanh nghiệp cần tuyển gấp số lượng đông lao động nhằm đáp ứng nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh.

- Doanh nghiệp đang hoạt động ở mức độ có hiệu quả cao, khả năng tài chính dồi dào. Hoặc:

- Hoạt động của các công đoàn và các tổ chức lao động mạnh. Các doanh nghiệp có tổ chức công đoàn hoạt động mạnh thường có mức lương chung cao hơn các doanh nghiệp khác 10-15%.

Ngược lại, doanh nghiệp áp dụng mức trả lương thấp hơn giá thị trường khi:

- Doanh nghiệp có các khoản phúc lợi hoặc thu nhập thêm cho nhân viên như cấp nhà ở cho nhân viên, v.v...

- Doanh nghiệp có khả năng đáp ứng một số nhu cầu khác ngoài lương của người lao động như: công việc ổn định, làm ăn lâu dài, có cơ hội nâng cao trình độ chuyên môn, có cơ hội đi học tập, công tác ở nước ngoài, ...

- Doanh nghiệp hoàn toàn không có khả năng trả lương cao, những doanh nghiệp nhỏ, ưu thế cạnh tranh thấp và những doanh nghiệp hoạt động trong các thị trường có tính cạnh tranh cao thường phải áp dụng chính sách này.

* Trường hợp doanh nghiệp áp dụng mức trả tiền lương bằng giá thị trường thì mức lương thấp nhất, mức lương trung bình và mức lương cho các công việc chuẩn sẽ được áp dụng theo giá thị trường.

10.2 Quyết định thứ hai liên quan đến cơ cấu tiền lương trong doanh nghiệp

Quyết định này trả lời cho câu hỏi: các công việc khác nhau cùng trong nội bộ doanh nghiệp sẽ được trả lương như thế nào? Các công việc trong doanh nghiệp sẽ có các yêu cầu khác nhau về kỹ năng thực hiện, yêu cầu về khả năng trí óc, sự cố gắng về thể lực, trách nhiệm trong công việc ... Mục đích khách quan của quyết định về cơ cấu tiền lương là trả lương như nhau cho các công việc có giá trị như nhau. Việc phát triển cơ cấu tiền lương đòi hỏi phải phân tích, so sánh các công việc trong nội bộ doanh nghiệp. Những doanh nghiệp có số lượng công việc ít và các công việc không quá đặc thù, có thể áp dụng trực tiếp cơ cấu tiền lương trên thị trường. Các doanh nghiệp khác thường sử dụng một trong các cách sau để ra quyết định về cơ cấu tiền lương: theo chủ quan đánh giá của lãnh đạo trong doanh nghiệp; theo thỏa ước tập thể giữa lãnh đạo và công đoàn; và theo định giá công việc.

Trong các doanh nghiệp nhỏ, lãnh đạo doanh nghiệp có thể xác định một số ngạch lương cho cán bộ chuyên môn kỹ thuật, và một số ngạch lương cho công nhân và viên chức hành chính. Khi đó, doanh nghiệp sẽ thường chỉ có khoảng 6-10 ngạch lương. Trước hết, Ban giám đốc cần ấn định mức lương tối thiểu trong doanh nghiệp, quyết định mỗi loại công việc nên được trả lương bao nhiêu và đưa ra những quy tắc nhất định để nâng lương cho các mức tiếp theo. Theo cách định giá này, khoảng cách chênh lệch giữa các mức lương tương đối lớn. Nếu nhà lãnh đạo có hiểu biết sâu sắc về những diễn biến về tiền lương trên thị trường và hiểu được yêu cầu công việc thì cơ cấu tiền lương trong doanh nghiệp sẽ hợp lý. Ngược lại sẽ có những công việc được trả cao hơn hoặc thấp hơn, khiến cho nhân viên có thể cảm thấy không công bằng. Không có cấu trúc tiền lương nào có thể làm hài lòng tất cả mọi người nhưng nếu có nhiều phàn nàn về việc trả lương không công bằng, doanh nghiệp cần thực hiện điều chỉnh lại cơ cấu tiền lương mới.

Cơ cấu tiền lương trong doanh nghiệp cũng có thể bị ảnh hưởng do thỏa ước lao động giữa công đoàn và lãnh đạo doanh nghiệp. Trong thực tế, lãnh đạo doanh nghiệp thường quan tâm đến tổng chi phí lao động, còn công đoàn quan tâm đến việc phân phối quỹ tiền lương cho các công việc khác nhau. Phần lớn thành viên công đoàn thuộc về nhóm công nhân có mức lương thấp. Do đó, công đoàn thường đưa ra yêu cầu đòi nâng mức lương tối thiểu trong doanh nghiệp nhằm bảo vệ quyền lợi cho đoàn viên của mình. Kết quả là khoảng cách tiền lương giữa các công việc đòi hỏi có trình độ lành nghề cao và công việc đòi hỏi trình độ lành nghề thấp có xu hướng giảm dần.

Căn cứ vào định giá công việc là cách trả lương dựa theo giá trị của công việc, cách trả lương này mang tính khách quan và có cơ sở khoa học nhất. Các công việc trong doanh nghiệp sẽ được phân tích, so sánh về những vấn đề quan trọng nhất như yêu cầu kỹ năng, trách nhiệm, sự cố gắng khi thực hiện công việc, điều kiện làm việc, ... Công việc càng có nhiều điểm, được đánh giá càng quan trọng sẽ càng được trả lương cao, xem phần định giá công việc, cùng chương.

Ngoài ra, khi xác định cơ cấu trả công lao động trong doanh nghiệp cũng cần quan tâm đến các vấn đề sau đây:

* Cơ cấu thu nhập: tiền lương cơ bản – thưởng – phúc lợi và tỷ trọng quỹ tiền lương cơ bản trên tổng chi phí liên quan đến quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Các yếu tố lương cơ bản, phụ cấp, thưởng và phúc

lợi có vai trò và ý nghĩa khác nhau trong việc động viên, kích thích người lao động, như đã trình bày trong phần cơ cấu thu nhập của người lao động, cùng chương. Giải quyết hài hòa cơ cấu lương cơ bản – thưởng- phúc lợi sẽ kích thích người lao động hăng hái, nhiệt tình, sáng tạo trong công việc và gắn bó trung thành với doanh nghiệp. Đây là một vấn đề rất phức tạp của các doanh nghiệp trong nền kinh tế chuyển đổi, đặc biệt trong các doanh nghiệp quốc doanh, nơi luôn có tình trạng người lao động có trình độ lành nghề cao thì làm không hết việc, còn người không có trình độ hoặc có các kỹ năng không phù hợp thì không có việc gì để làm.

* Những điều khoản quy định cụ thể làm cơ sở cho việc trả lương, thưởng, phúc lợi như: cách tính lương sản phẩm, lương thời gian, phụ trội, bồi dưỡng lao động trong những điều kiện vệ sinh không thuận lợi; các loại khen thưởng, mức độ khen thưởng; các loại phúc lợi trong doanh nghiệp và điều kiện được hưởng các loại phúc lợi.

10.3 Quyết định thứ ba liên quan đến các cá nhân thực hiện công việc

Quyết định này trả lời cho câu hỏi các cá nhân có trình độ lành nghề, thâm niên, năng suất, trình độ học vấn khác nhau khi thực hiện cùng một loại công việc sẽ được trả lương như thế nào? Những nhân viên có thâm niên cao hơn, có trình độ học vấn cao hơn, có khả năng hoàn thành công việc tốt hơn thường muốn được trả lương cao hơn và yêu cầu chính đáng này cần được doanh nghiệp quan tâm thích đáng. Các biến số chủ yếu liên quan đến việc trả lương cho cá nhân gồm có: kết quả thực hiện công việc, kinh nghiệm và tiềm năng phát triển.

Kết quả thực hiện công việc. Sự khác biệt trong kết quả thực hiện công việc là điều hợp lý và dễ chấp nhận để trả lương khác nhau cho các nhân viên khác nhau. Nhân viên làm tốt hơn, có chất lượng thực hiện công việc tốt hơn cần được trả lương cao hơn. Tuy nhiên, trong thực tế ở nhiều nước trên thế giới, các công đoàn thường khuyến khích trả lương theo thâm niên phục vụ, không phải theo kết quả thực hiện công việc.

Kinh nghiệm. Kinh nghiệm thường thể hiện qua hai yếu tố: thâm niên làm việc và trình độ học vấn của nhân viên. Do đó, tiền lương của nhân viên thường được tăng lên theo thời gian làm việc và trình độ học vấn. Khi nhân viên có được bằng cấp học vị cao hơn như bằng cử nhân, cao học, tiến sĩ, .. họ sẽ thường được trả thêm một khoản tiền lương nhất định. Điều này kích thích nhân viên học hỏi nâng cao trình độ. Mặt khác, sau những khoảng thời gian thâm niên phục vụ nhất định, nhân viên có thể tích lũy

thêm kinh nghiệm và được tăng lương. Điều này kích thích nhân viên trung thành và gắn bó hơn với doanh nghiệp, mặc dù có thể thâm niên không nhất thiết sẽ làm nâng cao trình độ lành nghề.

Tiềm năng phát triển. Những nhân viên có tiềm năng xuất sắc thường được trả lương cao hơn. Đối với các sinh viên mới tốt nghiệp, do họ chưa thể hiện rõ được các tiềm năng phát triển nên quyết định trả lương cho họ thường phụ thuộc vào kết quả học tập ở đại học, khả năng thủ lĩnh hoặc các kết quả nghiên cứu. Sau đó, khi nhân viên đã làm việc cho doanh nghiệp một thời gian, nhân viên sẽ được trả lương theo kết quả thực tế thực hiện công việc, không phải theo khả năng tiềm tàng trong tương lai nữa.

11. Nội dung , trình tự xây dựng bảng lương tổng quát trong và các doanh nghiệp ngoài quốc doanh

11.1 Nghiên cứu tiền lương trên thị trường đối với những công việc chuẩn

Trước hết, doanh nghiệp cần chọn ra khoảng 20% số công việc chuẩn, đặc trưng cho một nhóm công việc nhất định trong doanh nghiệp đồng thời lại là những công việc phổ biến trên thị trường lao động địa phương. Khi biết được mức lương của các công việc chuẩn sẽ dễ dàng suy ra mức lương của tất cả các công việc khác trong doanh nghiệp. Nghiên cứu tiền lương trên thị trường nhằm xác định mức lương thịnh hành trên thị trường khu vực đối với những công việc chuẩn này. Thông thường, nghiên cứu tiền lương theo các bản câu hỏi in sẵn là đơn giản nhất, tuy nhiên các cuộc khảo sát, nghiên cứu qua điện thoại, quảng cáo trên đài, báo, T.V cũng rất tốt.

Sau đó, các doanh nghiệp sẽ quyết định chính sách tiền lương của mình, (cao hơn, bằng, hoặc thấp hơn so với mức lương trung bình trên thị trường – xem phần chính sách tiền lương trong doanh nghiệp). Khi đó, các công việc chuẩn sẽ được trả lương tương ứng (cao hơn, bằng hoặc thấp hơn giá thị trường) tùy theo chính sách tiền lương của doanh nghiệp. Các công việc còn lại sẽ được trả lương trên cơ sở so sánh với công việc chuẩn.

11.2 Định giá công việc

Định giá công việc là tiến hành phân tích, so sánh, xác định giá trị của công việc. Các công việc khác nhau thông thường sẽ được phân tích, so sánh với nhau về các yếu tố: kỹ năng, tinh thần trách nhiệm, điều kiện làm việc, sự cố gắng về thể lực và tinh thần và được sử dụng làm cơ sở để trả lương cho nhân viên. Các chương trình định giá công việc cần được thiết kế, thực hiện rất thận trọng và cần có sự phối hợp thực hiện của cả các nhà

lãnh đạo lẫn các nhân viên. Hội đồng định giá thường có năm thành viên: hai người do các quản trị gia chỉ định, hai người là đại diện của công đoàn hoặc tổ chức của người lao động và một người là đại diện chung do các quản trị gia và công đoàn cùng đề nghị. Ngoài ra còn có một hoặc hai người là thành viên không chính thức, họ là các nhà phân tích công việc hoạt động chuyên về khía cạnh chuyên môn, có trách nhiệm thu thập và phân tích các thông tin về công việc.

Các phương pháp định giá công việc

Trong thực tế có thể áp dụng nhiều phương pháp định giá công việc, sau đây sẽ giới thiệu 3 phương pháp cơ bản:

** Phương pháp sắp xếp*

Đây là phương pháp định giá đơn giản nhất. Hội đồng định giá sẽ sắp xếp công việc từ cao nhất đến thấp nhất theo giá trị chung. Ưu điểm nổi bật của phương pháp này là rất đơn giản, ít tốn thời gian. Tuy nhiên, nhược điểm chủ yếu của phương pháp này là kém chính xác, điều này thể hiện:

- Mức độ khác biệt giữa các công việc được coi như nhau, mặc dù trong thực tế sự khác biệt này là rất lớn.
- Định giá các công việc một cách toàn thể, không so sánh, phân tích từng yếu tố thành phần do đó không đảm bảo chính xác.
- Ngoài ra, phương pháp này còn có nhược điểm là không thể áp dụng cho những doanh nghiệp có khối lượng lớn các công việc.

** Phương pháp phân nhóm*

Đây là phương pháp đơn giản và được sử dụng rộng rãi, trong đó, các công việc được phân chia thành các nhóm. Có hai cách phân nhóm các công việc:

- Nhóm các công việc tương tự vào một nhóm. Ví dụ: tất cả các thư ký được nhóm vào một nhóm.
- Nhóm các công việc rất khác nhau về tính chất, cách thức thực hiện nhưng lại tương tự về yêu cầu kỹ năng hoặc mức độ khó khăn chung khi thực hiện.

** Phương pháp cho điểm*

Đây là phương pháp định giá công việc bằng định lượng, phương pháp này thực hiện trên cơ sở phân tích công việc, sau đó phân bổ số điểm cho các yếu tố cần đánh giá của công việc. Quá trình định giá công việc được thực hiện theo trình tự sau:

- Xác định những công việc chủ chốt trong doanh nghiệp cần định giá công việc. Những công việc này nên là những công việc ổn định, được xác định rõ ràng và trả lương công bằng. Thông thường đây là những công việc được chọn để thực hiện điều tra, nghiên cứu tiền lương trên thị trường.

- Xác định các yếu tố quan trọng nhất của công việc ảnh hưởng đến trả lương. Những yếu tố quan trọng nhất thường dùng để xác định mức độ trả lương cho nhân viên gồm có: yêu cầu về kỹ năng, trách nhiệm, yêu cầu về khả năng làm việc của trí óc, yêu cầu về học vấn, đào tạo, sự cố gắng về thể lực, điều kiện làm việc, Trong thực tế, các yếu tố này có thể phối hợp chung trong một nhóm hay tách rời thành những nhóm yếu tố riêng biệt. Nhân viên thường mong muốn tất cả những yếu tố liên quan đến công việc từ trình độ học vấn đến những sự rủi ro, môi trường làm việc không thuận lợi, cần được thể hiện trong định giá công việc. Do đó, khoảng 6-8 yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến mức độ trả lương thường được coi là đủ trong định giá công việc.

- Đánh giá vai trò ảnh hưởng của mỗi yếu tố đối với việc trả lương. Tầm quan trọng của mỗi yếu tố ảnh hưởng đến mức tiền lương như thế nào thể hiện quan điểm, giá trị của các quản trị gia và xã hội. Những yếu tố có tầm quan trọng, ảnh hưởng nhiều nhất đến mức độ trả lương gồm có: trách nhiệm, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, mức độ phức tạp của công việc. Trong đó yếu tố học vấn thường được đánh giá rất cao vì:

Cơ cấu tiền lương cuối cùng sẽ bị rối loạn và không công bằng nếu học vấn và kinh nghiệm không được đánh giá cao.

Những công việc đòi hỏi yêu cầu cao về kỹ năng, trình độ học vấn thường không có đủ ứng viên trên thị trường, do đó, phải dùng mức lương cao để thu hút và duy trì các nhân viên giỏi từ trên thị trường.

Kích thích tài chính được coi là công bằng và cần thiết đối với các nhân viên có sự đầu tư để có được những kiến thức hiểu biết và kỹ năng cao.

Do đó, yếu tố học vấn có thể được đánh giá cao hơn gấp 4 lần so với yếu tố điều kiện làm việc, xem bảng 9.10.

Bảng 6.14 Tầm quan trọng của các yếu tố trong định giá công việc.

Yếu tố ảnh hưởng đến trả lương	Tầm quan trọng (%)	Mức độ (điểm)				
		1	2	3	4	5
Kỹ năng	40	20	32	48	72	100
Trách nhiệm	30	15	24	36	54	75
Sự cố gắng	20	10	16	24	36	50
Điều kiện làm việc	10	5	8	12	18	25

Nguồn: Cherrington. 1995 *The management of human resources* 24

Prentice Hall. A. Simon & Schurter Com. Englewood Cliffs, new Jersey.

- Chia mỗi yếu tố thành các mức độ theo thứ tự từ cao đến thấp và xác định số điểm cho mỗi mức độ. Mỗi yếu tố thường được chia theo năm mức độ: mức độ số năm thể hiện sự phức tạp, khó khăn, yêu cầu cao nhất; mức độ số 1 thể hiện sự đơn giản nhất, yêu cầu thấp nhất. Người định giá công việc cần phân phối số điểm tương ứng cho mỗi yếu tố theo từng mức độ, xem bảng 9.10.

- Đạt được sự thỏa thuận về điểm và mức độ của mỗi công việc. Mỗi thành viên trong hội đồng định giá cần có đánh giá riêng và xếp loại các công việc. Quyết định của hội đồng sẽ dựa theo quyết định thống nhất của các thành viên. Điểm của mỗi công việc sẽ được tổng hợp từ tổng số điểm của mỗi yếu tố. Những công việc có số điểm nằm trong một khoảng nhất định sẽ thuộc về một nhóm. Khi xác định điểm cho mỗi công việc, cần lưu ý các vấn đề sau:

+ Dựa theo yêu cầu của công việc

+ Chú trọng lên những gì nhân viên thường phải làm trong phần lớn thời gian ở nơi làm việc.

+ Đánh giá các giá trị của công việc đối với hoạt động của doanh nghiệp hơn là chỉ chú trọng đến sự cung cầu tạm thời trên thị trường.

+ Tránh bị ảnh hưởng bởi mức độ hoàn thành công việc của cá nhân người thực hiện công việc.

11.3 Nhóm các công việc tương tự vào một ngạch lương

Mỗi ngạch lương có thể bao gồm nhiều công việc khác nhau về cách thức thực hiện, nhưng đều có mức độ phức tạp như nhau hoặc có tầm quan trọng xấp xỉ nhau, xứng đáng được trả lương như nhau trên thị trường.

Về mặt nguyên tắc, sau khi định giá công việc, có thể xác định được mức lương của từng công việc. Tuy nhiên, cách làm như vậy rất phức tạp trong tính lương và khó quản lý, nhất là ở các công ty có hàng trăm công việc khác nhau. Thông thường các Công ty đều có xu hướng làm giảm tối đa cơ cấu tiền lương. Những công việc có tầm quan trọng tương tự hoặc có mức độ phức tạp tương tự, có số điểm nằm trong một khoảng nhất định sẽ được xếp vào một hạng và hưởng chung một ngạch lương. Như vậy thay vì phải có hàng trăm mức lương khác nhau, mỗi doanh nghiệp sẽ chỉ còn có khoảng 12-15 ngạch lương (tùy theo quy mô của doanh nghiệp và mức độ chênh lệch về tiền lương giữa các nhân viên trong doanh nghiệp)

11.4 Định giá mỗi ngạch lương

Ấn định mức lương cho mỗi ngạch được thực hiện theo đường biểu diễn tiền lương. Quy trình xây dựng đường biểu diễn tiền lương của doanh nghiệp được thực hiện theo thứ tự sau:

- Xác định mức lương trung bình cho mỗi ngạch lương vì mỗi ngạch lương thường có nhiều công việc, nhiều mức lương khác nhau.
- Trên đồ thị được biểu diễn tiền lương, nối mức lương trung bình của các ngạch lương tạo thành đường liền.
- Làm trơn đường biểu diễn tiền lương
- Điều chỉnh lại các mức lương cho các công việc. Nếu mức lương trung bình theo giá thị trường của các ngạch lương rơi lên trên hoặc xuống dưới đường biểu diễn lương thì cần có biện pháp để hạn chế hoặc tăng lên cho phù hợp.

11.5 Phát triển các mức lương

Mỗi ngạch lương sẽ có một số mức lương. Tùy theo chính sách tăng lương của doanh nghiệp mà quyết định số lượng các mức lương trong một ngạch. Những doanh nghiệp có chính sách tăng lương hàng năm cho nhân viên thường có khoảng 16 mức lương trong một ngạch, những doanh nghiệp quyết định tăng lương cho nhân viên sau 2,3 năm hoặc không theo định kỳ có thể sẽ có số lượng mức lương trong một ngạch ít hơn. Cần lưu ý là ở các ngạch dưới, người lao động có trình độ lành nghề thấp và có thể bắt đầu làm việc sớm hơn so với lao động ở các ngạch trên, do đó, số lượng mức

lương trong ngạch dưới sẽ nhiều hơn số lượng các mức lương trong ngạch trên. Các mức lương trong một ngạch thường được ấn định trên cơ sở thâm niên phục vụ, trình độ lành nghề. Mức độ chênh lệch giữa các mức lương có thể là: đều, tăng kiểu lũy tiến hoặc thoái. Việc phát triển các mức lương giúp cho doanh nghiệp có thể sử dụng cách trả lương linh hoạt, phù hợp với những thay đổi trên thị trường nhằm dễ dàng thu hút những lao động lành nghề, giàu kinh nghiệm, trình độ chuyên môn cao. Đồng thời doanh nghiệp cũng có những mức lương linh hoạt trong cùng một ngạch để khuyến khích nhân viên làm việc tốt hơn, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Những nhân viên ở ngạch thấp hơn, nhưng giàu kinh nghiệm hơn, thâm niên cao hơn có thể được nhận mức lương cao hơn so với nhân viên ở ngạch trên mới vào nghề hoặc mới làm việc cho doanh nghiệp. Để tăng tính linh hoạt và tính kích thích của tiền lương, các doanh nghiệp nên mở rộng sự chênh lệch giữa mức lương thấp nhất và mức lương cao nhất.

Câu hỏi

1. Cách bố trí nhân sự ?
- 2 .Tiền lương như thế nào là hợp lý ?