

ĐẠI HỌC HUẾ
ĐẠI HỌC KINH TẾ
Khoa Quản Trị Kinh Doanh
----------

BÀI GIẢNG QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG



Người biên soạn: Th. S Nguyễn Uyên Thương

Huế, 2023

MỤC LỤC

MỤC LỤC.....	1
Chương 1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG	1
1.1. Những vấn đề chung quản trị.....	1
1.1.1 Khái niệm về quản trị.....	1
1.1.2 Chức năng của quản trị.....	2
1.2. Quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp	3
1.2.1 Quản trị kinh doanh trong doanh nghiệp và nội dung của quản trị kinh doanh	3
1.2.2 Quản trị nhân lực.....	4
1.3. Quản trị tiền lương trong quản trị nhân lực	8
1.3.1 Khái niệm và bản chất của quản trị tiền lương	8
Chương 2 - TIỀN LƯƠNG NHÂN VIÊN	9
2.1. Tiền lương và các khái niệm liên quan	9
2.1.1. Khái niệm tiền lương.....	9
2.1.2. Các khái niệm liên quan.....	11
2.2 Ý nghĩa của tiền lương.....	14
2.4. Chức năng của tiền lương	16
2.4.1 Chức năng thước đo giá trị.....	16
2.4.2 Chức năng tái sản xuất sức lao động.....	16
2.4.3 Chức năng kích thích sản xuất	17
2.4.4 Chức năng tích lũy (hay để dành)	17
2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương	18
2.5.1 Các yếu tố thuộc về xã hội và Nhà nước	18
2.5.2 Các yếu tố thuộc về thị trường	19
2.5.3 Các yếu tố thuộc về tổ chức.....	20
2.5.4 Các yếu tố thuộc về người lao động.....	21
2.5.5 Các yếu tố thuộc về công việc.....	22
2.6 Những nguyên tắc cơ bản của tổ chức tiền lương.....	23
2.6.1 Nguyên tắc “Trả lương ngang nhau cho lao động như nhau”	24
2.6.2 Nguyên tắc “Đảm bảo tốc độ tăng tiền lương bình quân phải nhỏ hơn tốc độ tăng năng suất lao động”	25
2.6.3 Nguyên tắc “Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa các ngành, các vùng và giữa các đối tượng trả lương khác nhau”	26
Chương 3. QUYẾT ĐỊNH VỀ TRẢ LƯƠNG VÀ THÙ LAO	29
3.1 Thiết kế hệ thống thù lao công bằng.....	29
3.2. Công bằng bên trong: Định giá công việc.....	30
3.2.1 Khái niệm định giá công việc.....	30
3.2.2 Mục đích của định giá công việc.....	30
3.2.3 Các phương pháp định giá công việc.....	31
3.3 Công bằng bên ngoài (Khảo sát lương)	40

3.3.1 Xác định các công việc then chốt.....	40
3.3.2 Lựa chọn tổ chức để khảo sát.....	41
3.3.3 Thu thập thông tin	41
3.3.4 Xử lý thông tin và báo cáo kết quả	41
3.4. Chính sách lương và cấu trúc lương	42
3.4.1 Chính sách lương.....	42
3.4.2 Cấu trúc lương.....	43
3.5 Quản lý Nhà nước về tiền lương	49
3.5.1 Chính sách tiền lương của Nhà nước	49
3.5.2 Nội dung của chính sách tiền lương Nhà nước	53
3.6.1 Một số vấn đề chung về Chế độ tiền lương	57
3.6.2 Các Chế độ tiền lương.....	58
Chương 4 - CÁC PHƯƠNG PHÁP TRẢ LƯƠNG VÀ THÙ LAO VẬT CHẤT....	79
4.1 Mức lương và mức lương tối thiểu	79
4.1.1 Mức lương	79
4.1.2 Mức lương tối thiểu.....	79
4.2. Các phương pháp trả lương cá nhân	85
4.2.1. Trả lương theo thâm niên	85
4.2.2. Trả lương theo thành tích	85
4.2.3. Trả lương theo kỹ năng	86
4.3. Các hình thức trả lương thông dụng.....	87
4.3.1 Trả lương theo thời gian.....	87
4.3.2. Trả lương theo sản phẩm.....	89
4.4. Các phương pháp trả thù lao gián tiếp	96
4.4.1. Phúc lợi theo quy định của chính phủ	96
4.4.2. Phúc lợi tự nguyện	97

Chương 1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG

1.1. Những vấn đề chung quản trị

1.1.1 Khái niệm về quản trị

Quản trị là một khái niệm rộng, bao gồm nhiều lĩnh vực và có nhiều cách định nghĩa khác nhau. Quản trị nói chung theo tiếng Anh là “Management” vừa nghĩa là quản lý, vừa có nghĩa là quản trị, nhưng hiện nay được dùng chủ yếu với nghĩa quản trị. Tuy nhiên, khi dùng từ, theo thói quen thuật ngữ quản lý được xem như gắn liền với quản lý Nhà nước, quản lý xã hội, tức là ở tầm vĩ mô. Còn thuật ngữ quản trị thường được dùng ở phạm vi nhỏ hơn đối với một tổ chức, một doanh nghiệp

Theo James Stoner và Stephen Robbin, quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

Mary Parker Follett cho rằng *"quản trị là nghệ thuật đạt được mục đích thông qua người khác"*.

Theo Robert Kreitner, quản trị là tiến trình làm việc với và thông qua người khác để đạt được các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường luôn thay đổi. Trọng tâm của tiến trình này là kết quả của việc sử dụng các nguồn lực giới hạn.

Theo Robert Albanese, quản trị là một quá trình kỹ thuật và xã hội nhằm sử dụng các nguồn, tác động tới hoạt động của con người và tạo điều kiện thay đổi để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Như vậy, quản trị là các hoạt động được thực hiện nhằm bảo đảm sự hoàn

thành công việc qua những nỗ lực của người khác; quản trị là công tác phối hợp có hiệu quả các hoạt động của những người cộng sự khác cùng chung một tổ chức.

1.1.2 Chức năng của quản trị

Để quản trị, chủ thể quản trị phải thực hiện nhiều loại công việc khác nhau. Những loại công việc quản trị này gọi là các chức năng quản trị. Như vậy, các chức năng quản trị là những loại công việc quản trị khác nhau, mang tính độc lập tương đối, được hình thành trong quá trình chuyên môn hóa hoạt động quản trị. Phân tích chức năng quản trị nhằm trả lời câu hỏi: các nhà quản trị phải thực hiện những công việc gì trong quá trình quản trị.

Có nhiều ý kiến khác nhau về sự phân chia các chức năng quản trị. Vào những năm 1930, Gulick và Urwich đã nêu 7 chức năng quản trị trong chức viết tắt POSDCORB: P: planning – lập kế hoạch, O: Organizing – tổ chức, S: Staffing – quản trị nhân lực, D: Directing – chỉ huy, CO: Coordinating – phối hợp, R: Reviewing – kiểm tra, B: Budgeting – tài chính. Henri Fayol nêu ra 5 chức năng của quản trị: lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra. Vào những năm 1960, Koontz và O'Donnell nêu 5 chức năng của quản trị đó là lập kế hoạch, tổ chức, nhân sự, điều khiển và kiểm tra.

Hiện nay, các chức năng quản trị thường được xem xét theo hai cách tiếp cận: theo quá trình quản trị và theo lĩnh vực hoạt động của tổ chức.

1.1.2.1 Các chức năng quản trị phân theo quá trình quản trị

Như trên đã khẳng định, mọi quá trình quản trị đều được tiến hành theo những chức năng cơ bản:

- a. Chức năng hoạch định
- b. Chức năng tổ chức
- c. Chức năng điều kiện

d. Chức năng kiểm tra, kiểm soát

Đây là những chức năng chung nhất đối với mọi nhà quản trị, không phân biệt cấp bậc, ngành nghề, quy mô lớn nhỏ của tổ chức và môi trường xã hội, dù ở Mỹ, Nhật hay Việt Nam. Tất nhiên, phổ biến hay chung nhất không có nghĩa là đồng nhất. Ở những xã hội khác nhau, lĩnh vực khác nhau, những tổ chức khác nhau, những cấp bậc khác nhau, vẫn có sự khác nhau về mức độ quan trọng, sự quan tâm cũng như phương thức thực hiện các chức năng chung này.

1.1.2.2 Các chức năng quản trị phân theo hoạt động của tổ chức

Theo cách tiếp cận này, tập hợp các hoạt động của tổ chức được phân chia thành những lĩnh vực khác nhau mang tính độc lập tương đối và gắn liền với chúng là các chức năng quản trị cơ bản sau đây:

- Quản trị lĩnh vực Marketing
- Quản trị lĩnh vực nghiên cứu và phát triển
- Quản trị sản xuất
- Quản trị tài chính
- Quản trị chất lượng
- Quản trị nguồn nhân lực

Những chức năng quản trị theo lĩnh vực hoạt động của tổ chức thường là cơ sở để xây dựng cơ cấu tổ chức. Và như vậy, lĩnh vực quản trị được hiểu như các hoạt động quản trị được sắp xếp trong những bộ phận nào đó của cơ cấu tổ chức và được thực hiện bởi các nhà quản trị chức năng.

1.2. Quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp

1.2.1 Quản trị kinh doanh trong doanh nghiệp và nội dung của quản trị kinh doanh

Quản trị kinh doanh là việc thực hiện các hành vi quản trị quá trình kinh doanh để duy trì, phát triển công việc kinh doanh của một hoặc một số doanh

ng nghiệp trong một ngành nào đó

Nội dung quản trị kinh doanh bao gồm quản trị tất cả các hoạt động kinh doanh, trong đó tập trung: quản trị sản xuất, quản trị nhân lực, quản trị tài chính, quản trị bán hàng.

1.2.2 Quản trị nhân lực

1.2.2.1 Khái niệm quản trị nhân lực

Bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó. Do đó, có thể nói nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực.

Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực con người còn tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính...

Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người. Trong sản xuất kinh doanh truyền thống, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là không bao giờ thiếu hoặc lãng quên và có thể nói như đã được khai thác gần tới mức cạn kiệt. Sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn của mỗi con người.

Có nhiều cách hiểu về Quản trị nhân lực (còn gọi là Quản trị nhân sự, Quản lý nhân sự, Quản lý nguồn nhân lực). Khái niệm Quản trị nhân lực (QTNL) có thể được trình bày ở nhiều góc độ khác nhau.

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản trị tổ chức thì

QTNL bao gồm việc hoạch định (kế hoạch hóa), tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng và phát triển con người để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Đi sâu vào việc làm của QTNL, người ta còn có thể hiểu QTNL là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và cung cấp tiện nghi cho nhân lực thông qua tổ chức của nó.

Song dù ở giác độ nào thì QTNL vẫn là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.

Đối tượng của QTNL là người lao động với tư cách là những cá nhân cán bộ, công nhân viên trong tổ chức và các vấn đề có liên quan đến họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức.

Mục tiêu cơ bản của bất kỳ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu suất nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu của tổ chức đó. Quản trị nhân lực nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho tổ chức để đạt được mục tiêu đặt ra. Quản trị nhân lực giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp nhiều sức lực cho việc đạt được các mục tiêu của tổ chức, đồng thời cũng tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân người lao động.

Không một hoạt động nào của tổ chức mang lại hiệu quả nếu thiếu "Quản trị nhân lực". Quản trị nhân lực là bộ phận cấu thành và không thể thiếu của Quản trị kinh doanh. Quản trị nhân lực thường là nguyên nhân của thành công hay thất bại trong các hoạt động sản xuất - kinh doanh.

Tuy nhiên, không phải bất cứ tổ chức sản xuất - kinh doanh nào cũng nhận thức rõ được vấn đề này. Có nơi còn chưa đặt vấn đề thành một chính sách, một biện pháp để có kế hoạch trong sản xuất - kinh doanh. Vì vậy, một số tổ

chức thường hay bị động, gặp đâu làm đó, chạy theo tình hình, sự việc. Có nơi thấy được vấn đề, lãnh đạo có quan tâm, có tổ chức bộ phận chức năng làm tham mưu, nhưng chương trình kế hoạch không đồng bộ. Tuy có nơi thành đạt trong lĩnh vực này hay lĩnh vực khác (như tuyển chọn, đề bạt, khuyến khích...) nhưng nói chung còn giải quyết rời rạc, không mang lại hiệu quả chung. Một số nơi còn quản lý theo lối hành chính, chưa quản lý có căn cứ khoa học.

Thực chất của QTNL là công tác quản lý con người trong phạm vi nội bộ một tổ chức, là sự đối xử của tổ chức đối với người lao động. Nói cách khác, QTNL chịu trách nhiệm đưa con người vào tổ chức giúp cho họ thực hiện công việc, thù lao cho sức lao động của họ và giải quyết các vấn đề phát sinh.

Quản trị nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức và giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển trên thị trường. Tầm quan trọng của QTNL trong tổ chức xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức nên QTNL chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Mặt khác, quản lý các nguồn lực khác cũng sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực, vì suy đến cùng mọi hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người.

Trong thời đại ngày nay, QTNL có tầm quan trọng ngày càng tăng vì những lý do sau:

Do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các tổ chức muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tổ tổ chức của mình theo hướng tinh giản, gọn nhẹ, năng động trong đó yếu tố con người mang tính chất quyết định. Bởi vậy, việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc, đúng cương vị đang là vấn đề đáng quan tâm đối với mọi loại hình tổ chức hiện nay.

Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển của nền kinh tế

buộc các nhà quản trị phải biết thích ứng. Do đó việc tuyển chọn, sắp xếp, đào tạo, điều động nhân sự trong tổ chức nhằm đạt hiệu quả tối ưu là vấn đề phải được quan tâm hàng đầu.

Nghiên cứu về QTNL sẽ giúp cho các nhà quản trị học được cách giao tiếp với người khác; biết cách đặt câu hỏi và biết cách lắng nghe, biết cách tìm ra ngôn ngữ chung với nhân viên; biết cách đánh giá nhân viên chính xác biết cách lôi cuốn nhân viên say mê với công việc và tránh được các sai lầm trong việc tuyển chọn, sử dụng lao động để nâng cao chất lượng thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả của tổ chức.

1.2.2.2 Chức năng của quản trị nhân lực

Các hoạt động liên quan đến quản trị nhân lực rất đa dạng và thay đổi trong các tổ chức khác nhau. Tuy nhiên có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị nhân lực theo ba nhóm chức năng chủ yếu sau đây:

(a) Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực: Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người. Nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

(b) Nhóm chức năng đào tạo, phát triển: Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như:

hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

(c) *Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực*: Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

1.3. Quản trị tiền lương trong quản trị nhân lực

1.3.1 Khái niệm và bản chất của quản trị tiền lương

Quản trị tiền lương bao gồm tất cả các hoạt động nhằm xây dựng, duy trì nguồn quỹ lương, tổ chức dự trữ lương sao cho có hiệu quả, phù hợp với điều kiện, khả năng của doanh nghiệp, đồng thời khuyến khích người lao động hăng hái tham gia lao động, gắn được lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của người lao động

1.3.2 Sự cần thiết của quản trị tiền lương trong quản trị kinh doanh

- Đối với doanh nghiệp tiền lương là chi phí, chi phí tiền lương ngày càng chiếm tỷ trọng cao trong giá thành sản phẩm.
- Trong nền kinh tế thị trường phải tính đến hiệu quả kinh doanh, tăng doanh thu và giảm các loại chi phí. Trong đó, cần nhắc tính toán việc xác định chi phí tiền lương một cách hợp lý.

1.3.3 Vai trò của công tác xây dựng và quản trị tiền lương

Tiền lương là động lực kích thích năng lực sáng tạo làm tăng năng suất lao động.

Tiền lương là nguồn cung ứng sức sản xuất, năng lực sản xuất trong quá trình sản sinh ra các giá trị gia tăng.

Tăng mức lương với mục đích tối thiểu hoá các chi phí đầu vào.

Chương 2 - TIỀN LƯƠNG NHÂN VIÊN

2.1. Tiền lương và các khái niệm liên quan

2.1.1. Khái niệm tiền lương

Tiền lương luôn được coi là đối tượng quan tâm hàng đầu của người lao động và của các doanh nghiệp. Đối với người lao động thì tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu của bản thân người đó và với gia đình họ, còn đối với doanh nghiệp thì tiền lương lại là một yếu tố nằm trong chi phí sản xuất. Trong mỗi thời kỳ khác nhau, mỗi hình thái kinh tế xã hội khác nhau thì quan niệm về tiền lương cũng có sự thay đổi để phù hợp với hình thái kinh tế xã hội.

Trong thời kỳ **tư bản chủ nghĩa** (TBCN), mọi tư liệu lao động đều được sở hữu của các nhà tư bản, người lao động không có tư liệu lao động phải đi làm thuê cho chủ tư bản. Do đó, theo C.Mác, tiền lương được hiểu theo quan điểm của sau: “Tiền lương là giá cả của sức lao động mà người sử dụng lao động trả cho người lao động”. Như vậy, quan điểm về tiền lương dưới CNTB được xuất phát từ việc coi sức lao động là một hàng hoá đặc biệt được đưa ra trao đổi và mua bán một cách công khai.

Trong nền kinh tế **kế hoạch hóa tập trung**, tiền lương là một phần thu nhập quốc dân biểu hiện dưới hình thức tiền tệ, được Nhà nước phân phối một cách có kế hoạch cho cán bộ công nhân viên căn cứ số lượng, chất lượng lao động công hiến. Bản chất về tiền lương trong cơ chế kế hoạch hoá tập trung tiền lương có đặc điểm sau :

- Tiền lương không phải giá cả của sức lao động, không phải là hàng hoá cả trong khu vực sản xuất kinh doanh cũng như quản lý nhà nước xã hội .
- Tiền lương là một khái niệm thuộc phạm trù phân phối, tuân thủ những nguyên tắc của quy luật phân phối .

- Tiền lương được hiểu là một phần thu nhập quốc dân biểu hiện dưới hình thức tiền tệ, được nhà nước phân phối có kế hoạch cho công nhân - viên chức - lao động phù hợp với số lượng và chất lượng lao động của mỗi người đã cống hiến, tiền phản ánh việc trả lương cho công nhân - viên chức - lao động dựa trên nguyên tắc phân phối theo lao động.
- Tiền lương được phân phối công bằng theo số lượng, chất lượng lao động của người lao động đã hao phí và được kế hoạch hoá từ trung ương đến cơ sở.
- Tiền lương được nhà nước thống nhất và quản lý.

Trong nền **kinh tế thị trường**, tiền lương được hiểu là số lượng tiền tệ mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo giá trị sức lao động mà họ hao phí trên cơ sở thỏa thuận.

Theo **Bộ luật lao động 2019**, điều 90: *“Tiền lương là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo thỏa thuận để thực hiện công việc, bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác. Mức lương theo công việc hoặc chức danh không được thấp hơn mức lương tối thiểu”*. Ngoài ra, tiền lương trả cho người lao động phải căn cứ vào năng suất lao động và chất lượng công việc. Người sử dụng lao động phải bảo đảm trả lương bình đẳng, không phân biệt giới tính đối với người lao động làm công việc có giá trị như nhau.

Khi nghiên cứu tiền lương có ba vấn đề quan trọng đặt ra: người trả, căn cứ trả và nguồn chi trả. Về người trả, trong nền kinh tế thị trường, người sử dụng lao động là người trực tiếp trả lương cho người lao động chứ không phải Nhà nước. Căn cứ để trả là giá trị sức lao động hao phí. Để có căn cứ trả theo giá trị sức lao động hao phí đòi hỏi phải xác định chính xác mức độ hao phí sức lao động cả về số lượng cũng như chất lượng, đồng thời phải tính đến những yếu tố ảnh hưởng đến nó trong từng thời kỳ, đặc biệt phải xác định được vốn nhân

lực để hoàn trả đúng giá trị mà người lao động đã đầu tư từ trước đây. Đây là một trong những vấn đề khó khăn và phức tạp nhất hiện nay. Nguồn chi trả về nguyên tắc phải xuất phát từ giá trị sử dụng của sức lao động, nghĩa là sức lao động phải có “bản năng” tạo ra được một giá trị cao hơn giá trị sức lao động của bản thân anh ta.

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, v.v...

Ở Việt Nam, tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm). Tiền lương là một bộ phận của sản phẩm xã hội biểu hiện bằng tiền được trả cho người lao động dựa trên số lượng và chất lượng lao động của mọi người dùng để bù đắp lại hao phí lao động của mọi người dùng để bù đắp lại hao phí lao động của họ và nó là một vấn đề thiết thực đối với cán bộ công nhân viên. Tiền lương được quy định một cách đúng đắn, là yếu tố kích thích sản xuất mạnh mẽ, nó kích thích người lao động ra sức sản xuất và làm việc, nâng cao trình độ tay nghề, cải tiến kỹ thuật nhằm nâng cao năng suất lao động.

2.1.2. Các khái niệm liên quan

2.1.2.1 Thu nhập

Là toàn bộ khoản thu mà người lao động nhận được (kể cả bằng tiền và hiện vật). Thu nhập được tính như khoản thu mà người lao động nhận được từ tổ chức, bao gồm tiền lương, tiền thưởng, tiền ăn giữa ca.

Tiền lương và thu nhập trong các ngành, các khu vực và công việc khác nhau thường khác nhau. Tiền lương và thu nhập không chỉ khác nhau về quy mô mà còn khác ở nguồn hình thành. Về quy mô, tiền lương thấp hơn thu nhập. Về nguồn hình thành, tiền lương được trả gắn liền với hao phí lao động và phụ

thuộc vào kết quả thực hiện công việc, còn trong thu nhập có những bộ phận không phụ thuộc vào kết quả lao động (tiền ăn giữa ca, các khoản tiền trợ cấp, v.v...).

2.1.2.2 Tiền thưởng

Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung ngoài tiền lương nhằm quán triệt hơn nguyên tắc trả lương gắn với kết quả lao động. 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.

Do tiền lương thường được xác định trước nên nó tương đối ổn định và không thể tính hết được thực tế thực hiện công việc, vì thế, việc bổ sung tiền thưởng là cần thiết nhằm đánh giá chính xác hơn mức hao phí lao động thực tế và tạo ra sự khuyến khích trong lao động tốt hơn. Vì là khoản tiền bổ sung nên về nguyên tắc, tiền thưởng phải nhỏ hơn tiền lương để đảm bảo vai trò kích thích của tiền lương. Trong mối quan hệ giữa tiền thưởng và tiền lương, vai trò kích thích chủ yếu nhất phải thuộc về tiền lương, còn tiền thưởng chỉ có vai trò hỗ trợ.

Điều kiện áp dụng tiền thưởng: phải khuyến khích năng suất cao, chất lượng tốt, tiết kiệm sử dụng các nguồn lực sản xuất và có ý thức trách nhiệm cao đối với tập thể.

2.1.2.3 Tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế

Tiền lương danh nghĩa là số lượng tiền tệ mà người lao động nhận được do kết quả lao động của mình. Tiền lương thực tế sử dụng để xác định số lượng hàng hóa tiêu dùng và dịch vụ mà người lao động trao đổi được thông qua tiền lương danh nghĩa. Trong đó, tiền lương thực tế được người lao động quan tâm nhất vì nó phản ánh mức sống thực tế của họ. Tiền lương thực tế phụ thuộc vào tiền lương danh nghĩa và sự biến động giá cả, được thể hiện qua công thức sau:

$$I_{ttt} = \frac{I_{tdn}}{I_{gc}}$$

Trong đó:

I_{ttt}: chỉ số tiền lương thực tế

I_{tdn}: chỉ số tiền lương danh nghĩa

I_{gc}: chỉ số giá cả hàng hóa và dịch vụ

2.1.2.4 Tiền lương cấp bậc (chức vụ)

Tiền lương cấp bậc là số lượng tiền được quy định phụ thuộc vào cấp bậc của người lao động theo bảng lương quy định, không bao gồm các khoản trả thêm khác.

Tiền lương cấp bậc được tính bằng tiền lương tối thiểu nhân với hệ số tương ứng cấp bậc (chức vụ) của người lao động.

2.1.2.5 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 mức độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc. Tiền lương cơ bản bao gồm tiền lương cấp bậc cộng với các khoản phụ cấp lương. Tiền lương cơ bản được dùng để tính đóng bảo hiểm xã hội.

Tiền lương có bản còn gọi là phần lương cứng vì chúng thường cố định, ít thay đổi, còn tiền thưởng và các khoản tiền trả thêm khác thường được gọi là phần lương mềm vì chúng hay thay đổi và phụ thuộc vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong từng thời kỳ. Về nguyên tắc, tiền lương cơ bản phải lớn hơn tiền lương không cơ bản thì tiền lương mới thực hiện được các chức năng của mình. Tuy nhiên, trong thực tế ở nước ta vẫn còn tình trạng tiền thưởng và các khoản tiền trả thêm khác lớn hơn tiền lương làm suy yếu vai trò

tiền lương.

Phụ cấp lương là các khoản tiền được bổ sung ngoài tiền lương cấp bậc hoặc tiền lương chức vụ. Phụ cấp lương được quy định dưới dạng hệ số phụ cấp hoặc phần trăm tăng thêm số với tiền lương tối thiểu hoặc tiền lương cấp bậc (chức vụ). Phụ cấp lương được trả khi một người nào đó phải hao phí sức lao động thêm do: giữ thêm 1 cương vị trách nhiệm nào đó hoặc làm việc trong điều kiện lao động không bình thường... nhằm mục đích tái sản xuất sức lao động như nhau. Khi các điều kiện trên thay đổi hay không còn nữa thì phụ cấp cũng thay đổi hoặc không còn nữa. Phụ cấp lương không phải là trợ cấp cũng không phải là tiền thưởng vì nó là khoản tiền cố định tương đối và không phải ai cũng được hưởng như nhau.

2.2 Ý nghĩa của tiền lương

Tiền lương có ý nghĩa quan trọng không chỉ đối với cá nhân người lao động mà còn với tổ chức và toàn xã hội

➤ *Đối với người lao động*

- Tiền công, tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập giúp người lao động ổn định cuộc sống, chi trả những chi tiêu, sinh hoạt, dịch vụ thiết yếu. Do đó, mức lương cao được trả xứng đáng với công sức người lao động bỏ ra sẽ kích thích tích cực lao động, nâng cao tinh thần làm việc hăng say, từ đó gia tăng thu nhập.
- Tiền công, tiền lương kiếm được ảnh hưởng đến địa vị của người lao động trong gia đình, cơ quan hay giữa các đồng nghiệp cũng như giá trị tương đối của họ đối với tổ chức và xã hội. Bên cạnh đó, mức lương cao hay thấp cũng phản ánh được trình độ, năng lực chuyên môn hay năng lực thực sự của người lao động trong tổ chức.
- Tiền công, tiền lương cao hơn sẽ góp phần tích cực tạo động lực thúc đẩy

người lao động ra sức học tập để nâng cao giá trị của họ đối với tổ chức. Người lao động thông qua sự nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ, một mặt cải thiện năng lực thực hiện công việc của bản thân, mặt khác họ còn đóng góp cho sự phát triển của tổ chức.

➤ **Đối với tổ chức**

- Tiền công, tiền lương cũng các loại thù lao khác là công cụ để quản lý chiến lược nguồn nhân lực và có ảnh hưởng đến các chức năng khác của quản lý nguồn nhân lực. Trong các doanh nghiệp, để thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực giỏi thì chính sách quản lý tiền lương là một nhiệm vụ rất quan trọng. Mức lương cao thu hút được nhiều lao động giỏi vì mức thù lao được trả cân tương xứng với năng lực và sự đóng góp của họ cho tổ chức. Do đó, tiền lương trong doanh nghiệp ảnh hưởng đến mức độ cạnh tranh của doanh nghiệp.
- Tiền công là một phần quan trọng của chi phí sản xuất. Tuy nhiên, mọi chi phí tài chính đều được quản lý hợp lý trong quá trình sản xuất kinh doanh. Chi phí tiền công cao sẽ ảnh hưởng tới chi phí, giá cả và hơn nữa là khả năng cạnh tranh của sản phẩm doanh nghiệp đưa ra tiêu thụ trên thị trường. Do đó, chính sách tiền công góp phần ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.
- Tiền công, tiền lương là công cụ để tổ chức duy trì, gìn giữ, thu hút người lao động giỏi, có khả năng đảm nhiệm và thực hiện công việc đạt kết quả tốt.

➤ **Đối với xã hội**

- Tiền công, tiền lương có thể gây ảnh hưởng tới các nhóm và tổ chức khác nhau trong xã hội. Mức tiền công, tiền lương cao kích thích sức mua sắm, tiêu thụ sản phẩm, dẫn đến sự thịnh vượng của cộng đồng. Tuy nhiên, tăng tiền lương có thể dẫn đến nhiều vấn đề như tăng giá cả chung của các loại

hàng hóa, sản phẩm, dịch vụ. Điều này ảnh hưởng đến cuộc sống của tầng lớp lao động có thu nhập thấp không đuổi kịp mức tăng giá cả, từ đó làm giảm mức sống của nhóm người này. Hơn thế nữa, mức giá tăng cao có thể làm giảm cầu về một số sản phẩm và dịch vụ, sức mua giảm dẫn đến việc cắt giảm sản xuất, giảm nhân công và giảm công việc làm.

- Tiền lương đóng góp vào thu nhập quốc dân thông qua thuế thu thập và góp phần làm tăng nguồn thu của chính phủ cũng như giúp cho chính phủ điều tiết được thu nhập giữa các tầng lớp dân cư trong xã hội. Trong thực tế, tiền lương là thu nhập của người lao động và được sử dụng để chi tiêu cho sinh hoạt trong cuộc sống. Bản chất tiền lương chính là để duy trì sự sống và nhu cầu cơ bản của con người, trong đó bao gồm chi tiêu cơ bản về ăn, ở, mặc và đi lại. Về cơ bản, yếu tố xã hội xuất hiện khi trao đổi sản phẩm hàng hóa hay nhu cầu cần thiết thông qua đồng tiền làm ra và đóng thuế khi sử dụng sản phẩm, dịch vụ đó.

2.4. Chức năng của tiền lương

Tiền lương thực hiện các chức năng chủ yếu sau đây:

2.4.1 Chức năng thước đo giá trị

Tiền lương là giá cả sức lao động, là biểu hiện bằng tiền của giá trị sức lao động, vì thế tiền lương phải là thước đo giá trị sức lao động, phản ánh giá trị sức lao động. Đây là một trong những chức năng quan trọng của tiền lương. Thực hiện chức năng này đòi hỏi việc xác định tiền lương phải dựa trên cơ sở giá trị của lao động. Mặt khác, phải xác định được đúng giá trị sức lao động. Đây là một trong những vấn đề khó khăn phức tạp. Khi giá trị sức lao động thay đổi thì tiền lương cũng phải thay đổi theo thì mới phản ánh được giá trị của nó. Do giá trị sức lao động có xu hướng tăng nên tiền lương cũng phải có xu hướng tăng theo các thời kỳ.

2.4.2 Chức năng tái sản xuất sức lao động

Trong quá trình lao động sức lao động của con người bị tiêu hao. Để duy trì quá trình lao động tiếp theo con người phải tiêu phí một số tư liệu sinh hoạt nhất định. Tái sản xuất sức lao động chính là khôi phục lại sức lao động đã mất. Trong điều kiện khi nguồn sống chủ yếu bằng tiền lương thì tiền lương phải đủ để người lao động mua sắm các tư liệu sinh hoạt cần thiết hay giá trị tư liệu sinh hoạt do người lao động mua sắm phải ít nhất ngang bằng giá trị sức lao động đã hao phí, thực chất đó là sự trao đổi ngang giá giữa người sử dụng lao động và người lao động. Nếu không thực hiện được chức năng này, sức lao động hay khả năng làm việc của người lao động ngày càng bị giảm sút, sức khỏe của người lao động ngày càng bị suy sụp và sẽ tác động tiêu cực đến quá trình sản xuất.

2.4.3 Chức năng kích thích sản xuất

Tiền lương không chỉ để tái xuất sức lao động mà còn phải thực hiện chức năng kích thích sản xuất. Chức năng này đòi hỏi người quản lý phải sử dụng tiền lương như là một đòn bẩy kinh tế, thúc đẩy sản xuất phát triển. Mỗi đồng lương trả cho công nhân phải được tính toán, phải gắn với kết quả lao động của họ, gắn với hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Để tiền lương thực hiện được chức năng này đòi hỏi tiền lương phải thực hiện được các chức năng trên, nghĩa là tiền lương phải đủ lớn để người lao động có thể bù đắp được các chi phí của mình và phải tổ chức tốt việc trả lương để có thể phân biệt được người làm tốt và người làm chưa tốt trong vấn đề trả lương. Chính cả hai điều kiện này trên thực tế chưa thực hiện tốt nên chức năng kích thích sản xuất của tiền lương ở nước ta bị suy yếu. Tiền lương có hai mặt đối lập nhau, mặt tích cực và mặt tiêu cực. Khi mặt tích cực của tiền lương – kích thích sản xuất bị hạn chế thì mặt tiêu cực lập tức nổi lên và tiền lương sẽ trở thành yếu tố kìm hãm sản xuất phát triển.

2.4.4 Chức năng tích lũy (hay để dành)

Tiền lương không chỉ được người lao động tiêu dùng trong quá trình làm

việc mà còn được tích lũy để dành để phòng những bất trắc có thể xảy ra khi người lao động không thể làm việc được nhưng vẫn phải tiêu dùng. Tích lũy là sự cần thiết khách quan đối với mọi người lao động.

Về nguyên tắc, tiền lương chỉ được để dành khi người lao động không chỉ dùng hết lương của mình. Trên thực tế, tiền lương của người lao động nói chung không đủ chi dùng, vì thế không có điều kiện để tích lũy (để dành). Tuy nhiên, Nhà nước vẫn buộc người lao động phải để dành thông qua đóng góp bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế bắt buộc (8% BHXH và 1,5% BHYT và 1% BHTN đóng trên mức lương trích đóng bảo hiểm xã hội của người lao động). Việc tiền lương không thực hiện được chức năng tích lũy một cách chủ động đã gây nhiều khó khăn cho những người không may gặp bất trắc cũng như những người hưu trí, vì thế dẫn đến tình trạng một bộ phận của người lao động đã tìm cách tự tích lũy, kể các biện pháp tiêu cực.

2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương

Trên thực tế, tiền lương rất khác nhau giữa các cá nhân, giữa các tổ chức cũng như khác nhau ở các thời kỳ khác nhau. Sự khác nhau đó là do tác động của các yếu tố khác nhau. Có thể phân làm 5 nhóm yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến tiền lương của người lao động như sau:

2.5.1 Các yếu tố thuộc về xã hội và Nhà nước

- Tình hình biến động thế giới: Khi tình hình thế giới bình thường tương đối ổn định, không có những biến động về chính trị, quân sự thì Nhà nước có điều kiện để tăng lương và tăng cao mức sống của người lao động. Ngược lại, khi có biến động, Nhà nước phải tăng cường dự trữ các nguồn lực để phòng những biến động, vì thế, ít có điều kiện tăng lương.

- Tình hình phát triển kinh tế xã hội, trước hết là mức tăng trưởng GD: Khi kinh tế xã hội phát triển Nhà nước sẽ có nguồn lực dồi dào và các điều kiện cần thiết để tăng lương, cải thiện đời sống của người lao động. Mức tăng tiền lương

phải gắn với mức tăng trưởng kinh tế và trên cơ sở tăng trưởng kinh tế. Tuy nhiên, việc tăng trưởng kinh tế không phải chỉ phục vụ cho việc tăng lương. Trong những năm vừa qua, khi nền kinh tế cho các đối tượng hưởng lương đã có tác động tích cực đến cải thiện đời sống của người lao động.

- Luật pháp của nhà nước, trong đó đặc biệt là Bộ luật lao động: Trong bộ luật lao động hiện nay của nước ta, tại chương VI “Tiền lương” có quy định về đến tiền lương, mức lương tối thiểu cũng như những quy định điều chỉnh khác liên quan đến tiền lương mà các tổ chức và cá nhân người lao động phải thực hiện. Ngoài ra, các nghị định của chính phủ, các chỉ thị, thông tư và các văn bản pháp quy khác được ban hành cũng như tác động mạnh đến tiền lương của người lao động.

- Các chính sách của nhà nước liên quan đến thu hút vốn đầu tư nước ngoài; các chính sách về tiền lương và đảm bảo mức sống đối với người lao động.

2.5.2 Các yếu tố thuộc về thị trường

- Cung cầu trên thị trường lao động: Khi nghiên cứu thị trường lao động chúng ta nhận thấy sự tác động to lớn của cung cầu trên thị trường lao động đối với sự hình thành giá cả sức lao động. Một trong những nguyên nhân mức lương thấp ở các nước đang phát triển và vai trò độc tôn của các tổ chức doanh nghiệp trước người lao động là do cung lao động ở các nước đó thường lớn hơn cầu lao động nhiều, tình trạng thất nghiệp phổ biến.

- Mức lương đang thịnh hành trên thị trường lao động: Trong nền kinh tế thị trường, tín hiệu của thị trường được các doanh nghiệp chú ý sử dụng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của mình. Trên cơ sở cung cầu lao động hình thành nên giá nhân công hay các mức lương phù hợp với các loại lao động và các tổ

chức, doanh nghiệp coi đó như là một căn cứ quan trọng để xác định mức lương cho doanh nghiệp của mình.

- Sự biến động của giá cả thị trường: Giá cả sức lao động thay đổi gắn liền với sự thay đổi của giá cả tư liệu sinh hoạt. Vì thế để đảm bảo mức sống thực tế của người lao động. Nhà nước, các cơ quan, doanh nghiệp phải quan tâm đến sự biến động của giá cả thị trường. Khi giá cả thị trường tăng thì tiền lương tăng, mặt khác, việc tăng tiền lương phải trên cơ sở kiểm soát và khống chế giá cả thị trường thì việc tăng lương mới có ý nghĩa nó. Mặc dù trong những năm qua, Nhà nước ta đã nhiều lần chủ động tăng lương nhưng do giá cả thị trường tăng mạnh nên việc cải thiện đời sống của người lao động nước ta vẫn còn gặp nhiều khó khăn.

2.5.3 Các yếu tố thuộc về tổ chức

- Chính sách đãi ngộ của tổ chức, trước hết được thể hiện trong quy chế trả lương: Quy chế trả lương (trong các doanh nghiệp) hoặc quy chế thu chi nội bộ (trong các cơ quan Nhà Nước) là sự cụ thể hiện các chính sách đãi ngộ của tổ chức, đối với các thành viên. Trong các quy chế luôn có sự đảm bảo và phân biệt về tiền lương giữa các thành viên hoặc các nhóm thành viên tùy thuộc vào điều kiện của tổ chức và mức đóng góp của các thành viên.

- Tình hình thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và tiêu thụ hàng hóa: Nguồn chi trả của các doanh nghiệp là quỹ tiền lương tương ứng với mức độ thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và tiêu thụ hàng hóa. Trong trường hợp do hoạt động tốt trọng lĩnh vực marketing, sản xuất sản phẩm có uy tín, có chất lượng, giá thành hạ, mức độ tiêu thụ mạnh thì các doanh nghiệp có lợi thế và có điều kiện để đảm bảo và tăng dần mức lương chi trả. Ngược lại, nếu hàng hóa ế ẩm, không tiêu thụ được sẽ ảnh hưởng lớn đến thu nhập của người lao động.

- Khả năng phát triển của tổ chức: Trong thực tế, tiền lương của người lao động không chỉ phụ thuộc vào kết quả hoạt động của doanh nghiệp trong thời gian hiện tại mà còn phụ thuộc vào khả năng phát triển lâu dài của tổ chức, doanh nghiệp đó. Do đó, để giữ và thu hút nhân viên lâu dài phục vụ cho sự phát triển trong tương lai, doanh nghiệp có thể trả cao hơn mức lương hiện hành hoặc người lao động vẫn chấp nhận mức lương hiện tại để có điều kiện phát triển trong tương lai.

- Năng suất lao động của doanh nghiệp: Tiền lương của người lao động phụ thuộc rất lớn vào năng suất lao động của họ. Do đó, khi đánh giá mức tiền lương phải căn cứ vào năng suất lao động thực tế đạt được.

- Số lượng và chất lượng đội ngũ cán bộ công nhân viên của doanh nghiệp: Số lượng và chất lượng đội ngũ lao động có thể ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến mức và khả năng chi trả tiền lương. Doanh thu cũng như hiệu quả sản xuất kinh doanh phụ thuộc chủ yếu vào số lượng và chất lượng, đội ngũ cán bộ công nhân viên, thông qua đó ảnh hưởng đến tiền lương và thu nhập của họ. Ngoài ra, số lượng và chất lượng đội ngũ cán bộ công nhân viên của doanh nghiệp liên quan đến số lượng và chất lượng lao động, do đó, liên quan đến quy mô và khả năng chi trả của doanh nghiệp. Ngoài những yếu tố trên tiền lương còn chịu ảnh hưởng của các yếu tố như định mức lao động, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, khả năng tài chính của doanh nghiệp, môi trường làm việc.

2.5.4 Các yếu tố thuộc về người lao động

- Mức độ hoàn thành công việc được giao: Khi trả lương cho người lao động phải căn cứ vào mức độ hoàn thành công việc được giao. Mức độ hoàn thành công việc của người lao động càng lớn, chất lượng hoàn thành càng cao thì tiền lương nhân được càng phải lớn, phù hợp với trả lương theo số lượng và chất lượng lao động.

- **Thâm niên công tác:** Thâm niên công tác phản ánh thời gian công tác và cống hiến của người lao động đối với tổ chức, doanh nghiệp. Thời gian làm việc càng dài người lao động càng tích lũy được nhiều kinh nghiệm và làm việc càng có hiệu quả, vì thế tiền lương của những người đó càng phải cao. Mặt khác, để khuyến khích người lao động làm việc lâu dài cho doanh nghiệp mức tiền lương trả cho người lao động phải phụ thuộc vào thâm niên công tác.

- **Trình độ chuyên môn và kinh nghiệm công tác:** Trình độ chuyên môn và kinh nghiệm công tác là yếu tố quan trọng thể hiện mặt chất lượng lao động của người lao động. Trình độ chuyên môn và kinh nghiệm công tác có được là nhờ vào quá trình đào tạo hoặc tự tích lũy kinh nghiệm trong quá trình làm việc gắn với thâm niên công tác. Tuy nhiên, cũng cần chú ý, không phải những người thâm niên công tác cao luôn có kinh nghiệm công tác. Những người nào có trình độ chuyên môn càng cao và kinh nghiệm công tác càng nhiều thì tiền lương người đó càng cao.

- **Tiềm năng phát triển cá nhân trong tương lai:** Để thu hút và giữ những người trẻ, tài giỏi, có khả năng phát triển trong tương lai các tổ chức có thể trả lương cao hơn mức bình thường, phụ thuộc vào chính sách đãi ngộ của từng tổ chức đối với cá nhân.

2.5.5 Các yếu tố thuộc về công việc

Bao gồm:

- Khối lượng công việc
- Độ phức tạp của công việc
- Phạm vi công việc

Khi khối lượng công việc càng lớn, độ phức tạp công việc càng cao và

phạm vi công việc càng rộng thì đòi hỏi tiền lương phải được trả cao.

2.6 Những nguyên tắc cơ bản của tổ chức tiền lương

Bất cứ một tổ chức nào khi hoạt động cũng đều phải dựa trên những nguyên tắc nhất định. Các nguyên tắc là những quy định bắt buộc nhằm đảm bảo cho hoạt động của tổ chức đúng hướng, mục tiêu đã quy định. Việc vi phạm nguyên tắc xét về lâu dài, sẽ làm rối loạn và suy yếu các hoạt động tổ chức. Tổ chức tiền lương bao gồm những hoạt động nhằm xác định số lượng tiền lương cần thiết và chuyển số tiền dự tính đó từ cơ quan, doanh nghiệp đến người lao động trên cơ sở xác định có mức hao phí lao động và mức chi phí tiền lương nhằm bù đắp sức lao động đã hao phí nhằm thúc đẩy sản xuất phát triển.

Nội dung tổ chức tiền lương chủ yếu bao gồm:

- Xây dựng mạng lưới cán bộ chuyên trách công tác tiền lương từ phòng ban đến tổ sản xuất.
- Xây dựng kế hoạch quỹ lương và tìm kiếm các giải pháp nhằm tăng nguồn quỹ chi trả.
- Phối hợp với các đơn vị liên quan trong tổ chức để thực hiện việc tính toán và thanh quyết toán tiền lương, phụ cấp lương và các chế độ ưu đãi khác liên quan.
- Nghiên cứu giải quyết các chính sách, chế độ quy định của Nhà nước đối với người lao động về tiền lương, phụ cấp lương và các chế độ ưu đãi khác liên quan.
- Phân tích đánh giá tình hình chi trả tiền lương, hiệu quả của nó và đề ra các giải pháp kiến nghị nhằm sử dụng có hiệu quả hơn quỹ tiền lương.

- Tổ chức tiền lương phải đáp ứng yêu cầu đơn giản, dễ hiểu đối với người lao động và có hiệu quả đối với cơ quan, doanh nghiệp. Trong đó, những nguyên tắc cơ bản của tổ chức tiền lương là:

2.6.1 Nguyên tắc “Trả lương ngang nhau cho lao động như nhau”

Theo nguyên tắc này, những lao động như nhau phải được nhận mức thù lao giống nhau. Đây là sự thể hiện của nguyên tắc cơ bản trong phân phối theo lao động “*Làm theo năng lực, hưởng theo lao động*”. Trong đó, lao động như nhau là những lao động có số lượng và chất lượng tương tự nhau. Có thể thông qua lượng calo tiêu hao hoặc thông qua thời gian hoặc thông qua số lượng sản phẩm đảm bảo chất lượng để xác định số lượng lao động hao phí, còn đối với chất lượng lao động có thể thông qua các kỹ năng nghề nghiệp, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn kỹ thuật và các phẩm chất cần thiết (tinh thần, thái độ, sự chủ động, sáng tạo, trách nhiệm,...) để thực hiện các công việc. Khi lao động có số lượng và chất lượng như nhau thì tiền lương được trả bằng nhau, không phân biệt tuổi tác, dân tộc, màu da,...

Thực hiện nguyên tắc này giúp cho người lao động yên tâm cống hiến, yên tâm công tác ở vị trí của mình. Hiện nay, trong cơ chế thị trường, việc trả lương không chỉ tính đến hao phí lao động của từng cá nhân mà phải tính cả đến hao phí lao động của tập thể nữa. Vì thế, lao động như nhau bao hàm không chỉ của từng cá nhân như nhau mà của cả tập thể; việc đánh giá chất lượng lao động của từng người không chỉ qua yếu tố cứng – trình độ lành nghề mà cả qua các yếu tố mềm – ý thức, trách nhiệm, quan hệ... Trong thực tế, lao động cá nhân như nhau, nhưng lao động tập thể có thể khác nhau, do đó tiền lương của các cá nhân đó có thể cũng khác nhau. Đây là điểm khác nhau căn bản trong cơ chế kế hoạch hóa tập trung và trong cơ chế thị trường liên quan đến việc thực hiện nguyên tắc này. Đảm bảo nguyên tắc này là nhằm chống lại các tư tưởng đòi hưởng thụ cao hơn công hiến.

2.6.2 Nguyên tắc “Đảm bảo tốc độ tăng tiền lương bình quân phải nhỏ hơn tốc độ tăng năng suất lao động”

Đây là một trong những nguyên tắc nhằm đảm bảo hiệu quả của việc trả lương. Theo nguyên tắc đó, tiền lương được trả phải dựa vào năng suất lao động đạt được và phải nhỏ hơn chúng. Thực hiện nguyên tắc này sẽ giúp cho các doanh nghiệp giảm được giá thành, hạ giá cả và tăng cường tích lũy để thúc đẩy sản xuất phát triển. Mối quan hệ giữa năng suất lao động, tiền lương và giá thành sản phẩm như sau:

$$Z = (I_{tl}/I_w - 1) \times d_0$$

Trong đó

Z - phần trăm tăng (+) hoặc giảm (-) giá thành

I_{tl} – Chỉ số tiền lương bình quân

I_w – Chỉ số năng suất lao động

d_0 – Tỷ trọng tiền lương trong giá thành

Công thức trên cho thấy, việc đảm bảo tốc độ tăng tiền lương bình quân (I_{tl}) nhỏ hơn tốc độ tăng năng suất lao động (I_w) làm cho Z luôn âm, tức là giá thành sẽ giảm. Trong thực tế có những thời kì Nhà nước chủ động vi phạm nguyên tắc này trong trường hợp cần thiết, chẳng hạn, tăng lương (lương tối thiểu) cao hơn mức năng suất lao động tại thời điểm đó nhằm cải thiện đời sống của người lao động. Tuy nhiên, nếu thường xuyên vi phạm hoặc vi phạm hoặc vi phạm trong thời gian dài thì sẽ ảnh hưởng đến tích lũy, giảm hiệu quả kinh doanh.

Việc thực hiện nguyên tắc này không những là sự cần thiết khách quan, thể hiện mối quan hệ giữa làm và ăn, giữa tích lũy và tiêu dùng mà hoàn toàn có khả năng thực hiện được. Khi nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương bình quân và ảnh hưởng đến tăng năng suất đến tiền lương bình quân và ảnh hưởng đến năng suất lao động có thể nhận thấy rằng các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương bình quân thì đồng thời cũng ảnh hưởng đến năng suất lao động,

nhưng có những yếu tố chỉ ảnh hưởng hoặc ảnh hưởng chủ yếu đến năng suất lao động, mà không hoặc ảnh hưởng đến tiền lương bình quân (áp dụng kỹ thuật công nghệ mới, v.v...).

2.6.3 Nguyên tắc “Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa các ngành, các vùng và giữa các đối tượng trả lương khác nhau”

Đây là nguyên tắc bổ sung cho nguyên tắc thứ nhất: trả lương khác nhau cho lao động khác nhau. Khi lao động có số lượng và chất lượng khác nhau thì tiền lương được trả phải khác nhau. Để có sự phân biệt trong trả lương đòi hỏi phải xác định chính xác cả số lượng lẫn chất lượng lao động. Chất lượng lao động khác nhau thường được thể hiện qua:

- Trình độ lành nghề bình quân khác nhau: Trình độ lành nghề là một trong chỉ tiêu quan trọng phản ánh chất lượng lao động; trình độ lành nghề cao chứng tỏ chất lượng lao động cao và ngược lại. Nguyên tắc đầu đòi hỏi phải trả lương theo chất lượng lao động. Trong các ngành khác nhau trình độ lành nghề bình quân có thể khác nhau, thông thường những ngành công nghiệp nặng có trình độ lành nghề bình quân cao hơn trình độ lành nghề bình quân trong các ngành công nghiệp nhẹ, vì thế tiền lương bình quân trong các ngành đó cũng phải khác nhau, ngành công nghiệp nặng có tiền lương bình quân cao hơn so với ngành công nghiệp nhẹ.

- Điều kiện lao động khác nhau. Điều kiện lao động là tổng hợp các yếu tố bên ngoài (ánh sáng, độ rung, tiếng ồn, nhiệt độ, v.v...) xung quanh con người tác động đến con người. Điều kiện lao động khác nhau không chỉ giữa các ngành, trong nội bộ từng ngành mà còn trong nội bộ từng doanh nghiệp. Khi điều kiện lao động khác nhau hao phí lao động của con người sẽ không giống nhau. Để đảm bảo tái sản xuất sức lao động như nhau đòi hỏi tiền lương phải khác nhau. Tiền lương khác nhau có thể được thể hiện trong sự phân biệt các mức tiền lương trong thang lương (mức lương có điều kiện lao động không bình

thường và mức lương có điều kiện lao động bình thường) hoặc thông qua phụ cấp (phụ cấp nóng, độc hại).

- Vị trí quan trọng của từng ngành trong nền kinh tế quốc dân. Vị trí quan trọng của từng ngành phụ thuộc vào tầm quan trọng của ngành đó trong nền kinh tế quốc dân trong từng thời kì cũng như nhu cầu sức lao động của ngành đó. Thông thường, các ngành có tầm quan trọng càng lớn càng được xếp vào những vị trí hàng đầu, chẳng hạn, các ngành công nghiệp nặng (cơ khí, điện, luyện kim, hóa chất, khai thác mỏ, v.v...) luôn được xếp vào các vị trí hàng đầu. Những ngành được xếp vào các vị trí hàng đầu thường có mức lương cao hơn mức lương cùng bậc trong các ngành xếp ở vị trí sau. Chẳng hạn, ngành luyện kim, hóa chất có hệ số lương bậc 1 từ 1,40 đến 1,62 trong khi ngành thương mại, ăn uống có hệ số lương bậc 1 từ 1,16 đến 1,40. Mục đích trả lương cao hơn là nhằm thu hút lao động để phát triển các ngành đó.

Trong một số ngành được nhà nước ưu tiên phát triển (quân đội, y tế, giáo dục,...) hệ số lương khởi điểm tốt nghiệp đại học cũng cao hơn các ngành khác (chế độ lương năm 1993): Quân đội có mức lương gấp đôi dân sự, hệ số lương của ngành giáo dục, y tế khởi điểm là 1,92, trong khối hành chính sự nghiệp khởi điểm là 1,86 còn trong khối sản xuất kinh doanh chỉ có 1,78...).

- Sự khác biệt giữa các vùng về điều kiện sống (khí hậu, đi lại, giá cả sinh hoạt, v.v...). Các vùng khác nhau có điều kiện sống có thể khác nhau. Có những vùng thuận lợi về đi lại, giá cả rẻ, khí hậu thời tiết thuận hòa, nhưng cũng có những vùng không thuận lợi về đi lại, khí hậu thời tiết khắc nghiệt, giá cả đắt đỏ..., Sự khác nhau này dẫn đến mức chi phí khác nhau và người lao động không muốn đến những vùng không thuận lợi về đi lại, khí hậu và giá cả đắt đỏ. Vì thế, để tái sản xuất sức lao động như nhau tiền lương phải khác nhau. Sự khác nhau về tiền lương thường được thể hiện thông qua phụ cấp khu vực, phụ cấp đất đỏ.

- Ngoài ra, trong nhiều trường hợp, đối với một số loại lao động đặc biệt cần thu hút và giữ chân (nghệ nhân, các nhà quản lý, nhà chuyên môn giỏi, v.v...) mà các cơ quan, doanh nghiệp đang thiếu hoặc đang cần cũng phải trả cao, thậm chí cao hơn giá trị thực và giá trị trả trên thị trường.

Chương 3. QUYẾT ĐỊNH VỀ TRẢ LƯƠNG VÀ THÙ LAO

3.1 Thiết kế hệ thống thù lao công bằng

Sự công bằng có thể được phân biệt thành: công bằng bên trong, bên ngoài và cá nhân. Công bằng bên trong ám chỉ đến mối quan hệ giữa các công việc trong một đơn vị hoặc trong tổ chức. Nhân viên kỳ vọng người đứng đầu công ty (chủ tịch) sẽ kiếm nhiều tiền hơn phó chủ tịch điều hành, người có thu nhập cao hơn giám đốc phân xưởng, v.v... Trong số những điều này, thù lao được cho là có liên quan đến mức độ của kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết để thực hiện công việc. Vì vậy, không có gì ngạc nhiên là người ở vị trí cao trong cơ cấu tổ chức thì có thù lao cao hơn người ở vị trí thấp hơn. Công bằng nội tồn tại khi sự khác biệt về thù lao giữa các công việc trong tổ chức được nhận thức là công bằng – không lớn quá và cũng không nhỏ quá.

Công bằng bên ngoài là sự so sánh các công việc giống nhau trong các tổ chức khác nhau (ví dụ: thù lao nhận được bởi các giám đốc của các khách sạn khác nhau). Thực sự không ngạc nhiên để biết rằng giám đốc của một khách sạn có doanh thu 300 triệu sẽ có thu nhập cao hơn giám đốc của một khách sạn doanh thu 50 triệu. Đối với những công ty khác nhau thì quy mô sản xuất kinh doanh cũng khác nhau. Công ty có quy mô càng lớn thì càng cần nhiều kiến thức, kỹ năng, và kinh nghiệm từ nhà lãnh đạo.

Nhân tố cuối cùng, công bằng cá nhân, là sự so sánh giữa các cá nhân có cùng một công việc trong cùng một tổ chức. Nếu câu hỏi này không được giải đáp một cách thỏa đáng, sự chú ý đến công bằng bên trong và bên ngoài có thể bị lãng phí. Giả sử rằng, nhà quản trị nguồn nhân lực, thông qua so sánh bên trong và bên ngoài, rằng tất cả các nhân viên văn thư trong tổ chức nên nhận từ 4.100.000 đồng đến 4.500.000 đồng mỗi tháng. Vấn đề bây giờ là phải xác định tỷ lệ trả lương cho mỗi nhân viên. Đối với những nhân viên thâm niên lâu hơn có nên được trả nhiều hơn so với những người mới làm việc? Nếu có thì điều gì

là giá trị của một năm phục vụ thêm? Có nên trả phân biệt dựa trên thành tích hay không? Nếu có thì điều gì là giá trị của một năm phục vụ thêm? Có nên trả phân biệt dựa trên thành tích hay không? Nếu có, mức độ thành tích như thế nào sẽ được đo lường? Mức độ khác nhau về thành tích sẽ được diễn giải qua sự khác biệt về thù lao như thế nào? Nhân viên phải nhận thức rằng những câu hỏi như thế này phải được trả lời thỏa đáng để tồn tại công bằng cá nhân.

3.2. Công bằng bên trong: Định giá công việc

3.2.1 Khái niệm định giá công việc

Định giá giá trị công việc là quá trình nghiên cứu, xác định một cách có hệ thống giá trị tương đối của công việc trong mối tương quan với các công việc khác của doanh nghiệp. Định giá công việc dựa trên các đánh giá nhất quán, minh bạch, rõ ràng về các thành phần cấu thành nên giá trị công việc trong tổ chức. Xác định giá trị công việc dẫn đến việc sắp xếp các công việc vào các ngạch lương và từ đó xác định mức lương cho chức danh công việc

Định giá công việc được áp dụng riêng cho từng công việc hoặc chức danh, vị trí công việc.

3.2.2 Mục đích của định giá công việc

- Xác định cấu trúc công việc một cách hệ thống và chính thức
- dựa trên giá trị của chúng với tiêu chuẩn (nhóm công việc)
- Xác định cấu trúc tiền lương làm cơ sở cho trả lương công bằng
- Tạo cơ sở thương lượng tiền lương trong thỏa ước lao động tập thể
- Tuân thủ pháp luật về trả lương công bằng, tạo sự minh bạch trong việc xác định mức lương, cấu trúc lương.
- Cung cấp cơ sở khách quan để đánh giá, sắp xếp công việc vào các ngạch, bậc trong cấu trúc lương nhằm bảo đảm cho các quyết định nhất quán về mức lương.

3.2.3 Các phương pháp định giá công việc

Ở Hoa Kỳ, khoảng 75% các công ty vận dụng một vài hình thức để định giá công việc. Để việc định giá có hiệu quả, trong tiến trình định giá cần có sự tham gia của các nhân viên đang thực hiện các công việc được định giá. Khi định giá công việc, những câu hỏi sau cần phải quan tâm:

- Các quy trình định giá công việc có thể được sử dụng là gì?
- Một quy trình đánh giá sẽ được sử dụng xuyên suốt tổ chức, hoặc là các quy trình khác nhau được sử dụng cho một loạt các công việc?
- Nếu quy trình được lựa chọn có tính đến một vài nhân tố lương, những nhân tố nào nên bao hàm và mức độ chúng được định lượng như thế nào?

Bảng 1. Các phương pháp định giá công việc

Cơ sở của hệ thống cấp bậc công việc	So sánh định tính toàn bộ công việc	So sánh định lượng thành tố công việc
So sánh công việc với công việc	Xếp hạng công việc	So sánh nhân tố
So sánh công việc với đánh giá	Phân loại công việc	Phương pháp điểm

Bốn phương pháp định giá công việc thường được sử dụng nhiều nhất là (1) Xếp hạng công việc, (2) Phân loại công việc, (3) Phương pháp điểm và (4) So sánh nhân tố. Hình trên chỉ ra các phương pháp này có thể được phân loại dựa trên các cách tiếp cận. Với các thức xếp hạng công việc và so sánh nhân tố, là so sánh một công việc với công việc khác, ngược lại các phương pháp khác lại so sánh công việc với một hoặc một vài thang đánh giá.

3.2.3.1 Phương pháp xếp hạng (Ranking method)

Nội dung phương pháp: Hội đồng các nhà quản trị xem xét tất cả các bản mô tả công việc và xếp hạng chúng theo trật tự từ cao đến thấp về giá trị liên

quan hoặc tầm quan trọng đối với tổ chức.

Phạm vi áp dụng: Xếp hạng công việc là phương pháp đơn giản nhất để định giá công việc, được sử dụng chính ở các tổ chức quy mô nhỏ.

Ví dụ, trong phòng hành chính nhân sự có các chức danh sau đây, được sắp xếp theo thứ tự từ phức tạp nhất đến đơn giản nhất

1. Trưởng phòng Hành chính Nhân sự
2. Phó phòng Nhân sự
3. Phó phòng Hành chính
4. Chuyên viên Nhân sự
5. Nhân viên Nhân sự
6. Nhân viên bảo trì kỹ thuật
7. Văn thư
8. Thủ kho
9. Lái xe
10. Nhân viên bảo vệ
11. Nhân viên tạp vụ

Ưu điểm của phương pháp xếp hạng là đơn giản, ít tốn kém, nhanh chóng và dễ hiểu.

Nhược điểm là phương pháp không định lương và dựa trên chủ quan, mặc dù các công việc được so sánh với nhau nhưng các nhân tố lương không được so sánh mà chủ yếu dựa trên tổng thể công việc. Hơn nữa, việc xếp hạng không cung cấp thông tin về khoảng cách giữa các công việc, gây khó khăn cho việc ấn định cấp độ lương. Đối với mỗi công việc không được phân tích cẩn thận mà được đánh giá một cách tổng thể do đó đem lại kết quả không chính xác khi đo lường giá trị công việc. Hạn chế cuối cùng của phương pháp này là chỉ được áp dụng đối với tổ chức nhỏ, khó sử dụng trong các tổ chức có nhiều công việc.

3.2.3.2 Phương pháp phân loại công việc (phân hạng công việc) (Classification method)

Phương pháp này được xây dựng đầu tiên bởi Chính phủ Liên bang Mỹ - do kết quả của đạo luật phân loại công việc toàn Liên bang năm 1923 – thiết lập một hệ thống thù lao hợp lý cho những người lao động trong giới công chức. Đến giữa thập niên 1920, tất cả ba hệ thống phân loại, xếp hạng, và tính điểm được sử dụng tại Mỹ. Phân loại công việc là kỹ thuật đánh giá công việc không định lượng, nó so sánh toàn bộ công việc với tiêu chuẩn xác định trước.

Nội dung phương pháp: Trước hết, người định giá công việc quyết định cấu trúc số loại hoặc nhóm, sau đó các công việc được sắp xếp vào các hạng hoặc nhóm công việc được xác định trước tùy the mức độ khó khăn hoặc phức tạp. Thông thường, các doanh nghiệp có thể chia thành 5 đến 20 hạng (nhóm) công việc. Sau đó, viết định nghĩa về mỗi hạng (nhóm) công việc đã được phân chia này. Những định nghĩa này là tiêu chuẩn trình bày để xây dựng hệ thống lương. Các hạng công việc được xếp từ cao đến thấp và mỗi hạng có một bản mô tả bằng lời các ví dụ về các loại công việc phù hợp với nó.

Phạm vi áp dụng: Phân loại công việc thường được dùng ở các doanh nghiệp nhà nước. Nó là so sánh công việc chuẩn, giải quyết được các vấn đề trong phương pháp xếp loại công việc.

Phương pháp định giá này cung cấp tiêu chuẩn cụ thể cho lương và điều tiết bất cứ thay đổi nào về giá trị của từng công việc. Hệ thống phân loại công việc có thể được xây dựng nhanh chóng, đơn giản và kinh tế. Phương pháp này cũng dễ hiểu và dễ thông tin đến người lao động.

Tuy nhiên, nhược điểm của phương pháp này là nó chi tiết hơn xếp loại công việc và ngầm định rằng có mối quan hệ cứng nhắc giữa yếu tố công việc và giá trị. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng gặp khó khăn trong việc quyết định số lượng hạng công việc. Quá nhiều thứ hạng công việc thì khó đưa ra được các định nghĩa chính xác chuẩn mực. Ngược lại, phân loại công việc có quá ít hạng

có thể gây khó khăn để phân loại giá trị công việc và mức lương. Kết quả là các công việc bị buộc phải xếp vào hạng không phù hợp và có thể dẫn đến việc mất công bằng. Điều này thể hiện đặc biệt rõ ràng ở những doanh nghiệp có quy mô lớn.

3.2.3.3 Phương pháp tính điểm (Point method)

Phương pháp điểm chia nhỏ công việc thành các thành tố và định giá dựa trên các thành tố này theo một thang được cấu trúc. Theo cách tiếp cận định lượng, phương pháp điểm là phức tạp để thiết kế nhưng lại dễ hiểu và dễ quản lý. Đây là phương pháp định giá công việc được sử dụng rộng rãi nhất, hơn một nửa các công ty hiện nay ở Hoa Kỳ sử dụng phương pháp điểm để định giá công việc. Phương pháp tính điểm là một phương pháp ấn định giá trị bằng số cho các yếu tố của công việc và tổng số các giá này cung cấp bằng định giá giá trị tương đối của công việc đó. Phương pháp này đòi hỏi sự lựa chọn các yếu tố công việc theo bản chất các nhóm công việc được định giá. Phương pháp này được thực hiện theo các bước sau:

Bước 1: Chọn lựa các công việc điển hình chủ yếu trong công ty. Các công việc này được phân theo nhóm công việc như nhóm công việc tại văn phòng, nhóm công việc bán hàng,...

Bước 2: Các chuyên viên tiến hành phân tích công việc rồi biết bản mô tả công việc.

Bước 3: Dựa vào việc phân tích bản mô tả công việc, nhà phân tích chọn lọc và xác định xem các yếu tố cần thiết để thực hiện công việc.

Bước 4: Tính tỷ lệ % tầm quan trọng (tỷ trọng) của các yếu tố công việc đó

Bước 5: Xác định xem mỗi yếu tố có mấy bậc. Thí dụ như trình độ giáo dục có 5 bậc, yếu tố trách nhiệm có 4 thứ bậc, thể lực có 5 thứ bậc, và điều kiện làm việc chỉ có 3 thứ bậc.

Bước 6: Ấn định thang điểm là 500 hay 1000. Tại Mỹ, các công ty thường

sử dụng hệ thống điểm là 500, và tại Pháp thường sử dụng hệ thống điểm là 1000.

Bước 7: Phân bổ số điểm cho từng thứ bậc của từng yếu tố. Khoảng cách của các thứ bậc được tính theo công thức sau:

$$\text{Khoảng cách (Interval)} = \frac{M - m}{N - 1}$$

Trong đó:

M (Maximum) là điểm tối đa

m (Minimum) là số điểm tối thiểu

N (Number) là số thứ bậc

Bước 8: Ủy ban sẽ tiến hành định giá tất cả các công việc trong doanh nghiệp bằng cách so sánh đối chiếu bảng điểm đã xây dựng với bản mô tả công việc của mỗi công việc bất kỳ.

Bước 9: Hoàn tất tài liệu định giá công việc của toàn công ty.

Bước 10: Chuyển từ điểm sang bậc theo hệ thống thang bậc đã xây dựng trước.

Ví dụ về phương pháp tính điểm cho nhân viên nhân sự với thang điểm 500

Bảng 2. Tính điểm cho nhân viên nhân sự

Các yếu tố công việc	Tỷ trọng	Thứ bậc các yếu tố				
	(%)	1	2	3	4	5
1. Học vấn	50	50	100	150	200	250
2. Trách nhiệm	30	30	70	110	150	
3. Thể lực	12	12	24	36	48	60
4. Điều kiện làm việc	8	8	24	40		

Phân bổ số điểm cho từng thứ bậc yếu tố như sau: lấy yếu tố học vấn làm ví dụ, thấy rằng tỷ trọng của yếu tố này là 50% và có 5 thứ bậc. Tiếp theo, số 50 coi như điểm tối thiểu của bậc 1. Như vậy, điểm tối đa được tính là 50% của tổng số điểm 500 sẽ bằng 250 điểm của bậc 5. Khoảng cách của các bậc thứ hai, ba và bốn được tính theo công thức:

$$\text{Khoảng cách} = \frac{250-50}{5-1} = 50$$

Như vậy, số điểm của năm thứ bậc lần lượt là 50,100, 150, 200 và 250. Tương tự cho các yếu tố còn lại.

Ưu điểm của phương pháp này là chi tiết, chính xác hơn các hệ thống xếp thứ tự và xếp hạng. Phương pháp này cũng tương đối dễ sử dụng, có thể dễ dàng được diễn giải và giải thích cho người lao động.

Tuy nhiên, hạn chế của phương pháp cho điểm là khá mất thời gian và công sức khi thực hiện.

3.2.3.4 Phương pháp so sánh nhân tố

Phương pháp so sánh nhân tố là phương pháp so sánh định lượng công việc này với công việc khác. Đây là phương pháp ít được sử dụng nhất của định giá công việc. Phương pháp này do Eugene Benge sáng kiến vào năm 1925. Giống như phương pháp cho điểm, nó cho phép tiến trình đánh giá công việc được hoàn tất theo từng nhân tố định giá. Nhân tố được so sánh thay vì điểm số, và sử dụng năm nhân tố công việc tổng quát sau đây:

- Điều kiện về trí óc phản ánh các yếu tố tinh thần như sự thông minh, khả năng lý luận và óc tưởng tượng.
- Kỹ năng, tay nghề.
- Điều kiện về thể lực như ngồi, đứng, đi lại, nâng vật nặng, v.v...
- Trách nhiệm bao quát các phạm vi như vật tư, tiền bạc, hồ sơ và kiểm soát.

- Điều kiện làm việc phản ánh môi trường làm việc như ảnh hưởng của tiếng ồn, sự thoáng mát, rủi ro tai nạn, và giờ giấc, v.v...

Ủy ban định giá công việc trước hết sắp hạng các mức độ khó khăn về mỗi yếu tố của từng công việc chủ yếu. Bản mô tả công việc là cơ sở cho việc sắp xếp thứ hạng này. Bản sau trình bày cụ thể việc xếp hạng này đối với các công việc của những nhân viên trong bộ phận lập trình máy tính.

Bảng 3. Mức độ phức tạp của các yếu tố đối với công việc chủ yếu

Công việc	Yếu tố				
	Trí óc	Kỹ năng	Thể lực	Trách nhiệm	Điều kiện làm việc
Chuyên viên phân tích hệ thống	1	3	2	1	3
Thư ký nhập dữ liệu	4	1	1	4	2
Lập chương trình	2	3	3	2	2
Điều hành viên	3	2	4	3	2

Trước hết nhà phân tích đánh giá các yêu cầu về trí óc. Đối với việc sử dụng trí óc thì chuyên viên phân tích hệ thống sử dụng nhiều trí óc nhất, kể đến là chuyên viên lập chương trình, sau đó đến điều hành viên và sau cùng là thư ký nhập dữ liệu. Thủ tục cũng tiến hành như vậy đối với các yếu tố khác nhau như kỹ năng, thể lực, trách nhiệm, và điều kiện làm việc. Việc kế tiếp là ủy ban định giá phân bổ mức thù lao cho chuyên viên phân tích hệ thống. Tiến trình này khó nhất, nhất là khó giải thích cho nhân viên hiểu.

Bảng 4. Bảng phân bổ tiền cho các mức độ phức tạp

Đơn vị tính: đồng/ giờ

Mức độ	Yếu tố				
	Trí óc	Kỹ năng	Thể lực	Trách nhiệm	Điều kiện làm việc
1	9000	8700	3800	9000	5400
2	8400	7600	3600	8400	5300
3	8000	6500	3400	7500	5200
4	7500	5000	3200	6000	5000

Bảng 5. Bảng phân bổ tiền lương cho từng yếu tố công việc

Đơn vị tính: đồng/ giờ

Công việc: Chuyên viên phân tích hệ thống	- Trí óc	9.000
Đơn giá: 31.800đồng/giờ	- Kỹ năng	6.500
	- Thể lực	3.600
	- Trách nhiệm	9.000
	- Điều kiện làm việc	5.200

Bước sau cùng, ủy ban sắp xếp các kết quả thành một biểu mẫu được mô tả như sau:

Bảng 6. Bảng đơn giá cho mỗi yếu tố của công việc chủ yếu

DVT: Đồng/giờ

Công việc	Trí óc	Kỹ năng	Thể lực	Trách nhiệm	Điều kiện làm việc	Đơn giá
Chuyên viên phân tích hệ thống	9.000	6.500	3.600	9.000	5.200	33.300
Thư ký nhập dữ liệu	7.500	8.700	3.800	6.000	5.300	31.300
Lập chương trình	8.400	6.500	3.400	8.400	5.300	32.000
Điều hành viên	8.000	7.600	3.200	7.500	5.300	31.600

Ngoài ra công việc còn được định giá bằng phương pháp so sánh cặp.

3.2.3.5 Phương pháp so sánh cặp (Paired ranking)

Nội dung phương pháp: Theo cách tiếp cận này, mỗi công việc được so sánh trực tiếp với mọi công việc khác (tương tự như phương pháp so sánh cặp đã được trình bày trong chương đánh giá thành tích). Tổng các so sánh này xác định hạng công việc chung. Từng cặp chức danh công việc được lấy để so sánh theo nguyên tắc:

- 2 – 0 : Công việc có giá trị cao hơn sẽ được đánh giá 2 điểm, công việc có giá trị thấp hơn được 0 điểm.
- 1 – 1: Áp dụng với 2 công việc có giá trị tương đương, mỗi công việc sẽ được tính 1 điểm.

Ví dụ: Tính tổng số điểm cho từng chức danh công việc trong bảng dưới. Công việc có số điểm cao nhất là công việc có giá trị cao nhất và được xếp hạng cho đến công việc cuối cùng có số điểm thấp nhất.

Bảng 7. Bảng so sánh cặp giữa các chức danh

	Phân tích hệ thống	Lập trình viên	Trợ lý giám đốc	Nhân viên kiểm soát	Tổng số	Xếp hạng
Phân tích hệ thống		1	0	0	1	4
Lập trình viên	1		1	0	2	3
Trợ lý giám đốc	2	1		1	4	2
Nhân viên kiểm soát	2	2	1		5	1

Như vậy, nhân viên kiểm soát được xếp hạng cao nhất, nhân viên phân tích hệ thống được xếp hạng thấp nhất.

3.3 Công bằng bên ngoài (Khảo sát lương)

Chế độ, mức lương phù hợp và hấp dẫn là một trong những cách thức thu hút các nhân viên với kỹ năng cần thiết và để động viên và duy trì những nhân viên hiện có. Tuy nhiên, liệu mức lương hiện tại đã thực sự phù hợp và thỏa đáng với hao phí lao động và so với các doanh nghiệp cùng lĩnh vực thì đây có phải là mức lương cạnh tranh. Như vậy, việc tiến hành khảo sát lương để biết rằng các tổ chức khác đang trả lương cho những kỹ năng cụ thể này như thế nào. Sau đó, trong việc thiết lập tỷ lệ trả lương, phải tìm cách tích hợp những thông tin bên ngoài với những điều đã nghiên cứu thông qua định giá công việc nội bộ. Tiến trình này được gọi là định giá cấu trúc lương.

Để thiết lập cấu trúc lương cạnh tranh, các tổ chức thường dựa trên dữ liệu khảo sát lương thu nhập được từ các tổ chức khác. Quy trình khảo sát bao gồm việc xác định các công việc cần khảo sát, lựa chọn tổ chức để khảo sát, và sau đó tiến hành thu thập thông tin. Sau đó, dữ liệu được biên dịch để xây dựng tỷ lệ trả lương theo nội dung về chính sách lương của tổ chức. Hơn 90% tất cả các công ty thường sử dụng khảo sát lương để thiết lập tiêu chuẩn trả lương riêng của tổ chức.

3.3.1 Xác định các công việc then chốt

Trong thực tế, người sử dụng lao động không tìm dữ liệu thị trường về tất cả công việc. Thay vào đó, họ thu thập thông tin khảo sát chỉ đối với các công việc then chốt, mà thường có các đặc điểm sau:

- Nội dung công việc ổn định qua thời gian.
- Các công việc có thể được định nghĩa một cách hoàn toàn chính xác.
- Các công việc xảy ra thường xuyên trong tổ chức và ở các tổ chức khảo sát.
- Các công việc được tiến hành theo cùng một cách thức trong hầu hết các tổ chức.

Các công việc then chốt nên được mở rộng trong cấu trúc lương, như xác

định các công việc then chốt ở cấp độ thấp và cả công việc ở mức độ trung và cao. Hơn nữa, các công việc cần phải được xác định một cách kỹ càng.

3.3.2 Lựa chọn tổ chức để khảo sát

Việc chọn lựa đúng tổ chức để khảo sát có ý nghĩa quan trọng. Các tổ chức được lựa chọn cần phải có đủ những điều kiện sau:

- 1) Phải thuê công nhân cùng kỹ năng với doanh nghiệp.
- 2) Cùng khu vực địa lý sao cho nhân viên có thể sẵn sàng dịch chuyển từ công ty này sang công ty khác.
- 3) Trong cùng ngành.
- 4) Các tổ chức lựa chọn khảo sát nên có cùng quy mô hoạt động.

3.3.3 Thu thập thông tin

Trong thực tế có khá nhiều cách để thu thập thông tin về lương như:

- Mua lại những thông tin khảo sát sẵn có.
- Tham gia vào khảo sát lương.
- Tiến hành khảo sát.
- Thực hiện khảo sát thông qua điện thoại đến các đối thủ cạnh tranh.
- Thu thập thông tin từ các bản báo cáo.

Khi khảo sát cần xem xét một số vấn đề sau:

- Công việc được nghiên cứu.
- Ai tiến hành khảo sát.
- Phương pháp sử dụng.
- Thông tin được thu thập.

3.3.4 Xử lý thông tin và báo cáo kết quả

Sau khi đã có những thông tin thông qua các phương pháp thu thập. Bước tiếp theo là phải tiến hành xử lý các thông tin này thông qua sử dụng các kỹ thuật phức tạp và có độ chính xác cao vì nó sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các chính

sách và quyết định thù lao. Hiện nay, để có thể thực hiện việc phân tích chính xác và nhanh chóng thì đa số các công ty đề sử dụng các phương tiện kỹ thuật với sự trợ giúp của máy tính. Cuối cùng, kết quả nghiên cứu được thể hiện qua các bản báo cáo và trình lên cấp lãnh đạo của công ty.

3.4. Chính sách lương và cấu trúc lương

3.4.1 Chính sách lương

Sau khi hoàn tất định giá công việc nội bộ và thu thập thông tin khảo sát lương, dữ liệu này cần phải dịch chuyển sang tỷ lệ lương cho từng công việc. Tiến trình này liên qua đến việc chuyển dịch kết quả khảo sát thể hiện ở việc kết hợp định giá công việc nội bộ với dữ liệu khảo sát, đề xem xét đến chính sách về cấp độ lương trong tổ chức.

Bước đầu tiên trong việc kết hợp dữ liệu bên trong và bên ngoài là quyết định chiến lược về định vị tổ chức theo khía cạnh cạnh tranh. Có ba sự lựa chọn cơ bản đó là tương đương, thấp và cao hơn lương thị trường.

Đối với mức lương bình quân trên thị trường hoặc tương đương với đối thủ cạnh tranh, tổ chức cố gắng giữ chi phí lao động của mình ngang bằng với đối thủ cạnh tranh. Xu hướng trả lương này làm mất tác dụng của hệ thống thù lao như là một yếu tố thu hút, duy trì và động viên nhân viên.

Chính sách lương “dẫn đạo thị trường” chi trả mức lương cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh, công ty hi vọng rằng sẽ thu hút và duy trì các nhân viên chất lượng cao, trong khi vẫn tối đa hóa sự thỏa mãn của nhân viên hiện tại. Các công ty áp dụng chính sách lương này với mục đích trở thành người sử dụng lao động tốt nhất và để lựa chọn những ứng viên sáng giá, hạn chế nhân lực chất lượng cao bị thu hút bởi đối thủ cạnh tranh.

Chính sách lương “thấp hơn thị trường” vẫn được một số tổ chức theo đuổi. Đối với chính sách này, tổ chức áp dụng mức lương thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh. Do vậy, chính sách lương này khó thu hút, động viên và duy trì

nhân viên giỏi. Chiến lược này được sử dụng tại tổ chức có khả năng chi trả bị giới hạn các yếu tố bên ngoài lẫn bên trong (ngân sách lao động hoặc giảm sút doanh thu, lợi nhuận).

Tóm lại, một tổ chức không cần phải có một chính sách lương cho tất cả các công việc. Đối với mỗi vị trí công việc khác nhau có thể đưa ra mức lương khác biệt tùy vào tầm quan trọng của công việc đó. Đặc biệt đối với những nhân lực chất lượng cao, tổ chức có thể sử dụng chính sách lương dẫn đạo thị trường để thu hút và duy trì loại lao động này.

3.4.2 Cấu trúc lương

3.4.2.1 Bảng lương

Bảng lương hay bảng lương chức danh (Salary Scale) là bảng xác định khoảng cách lương cho mỗi ngạch chức danh công việc. Bảng lương gồm một hay nhiều ngạch lương tương ứng với một hoặc một nhóm chức danh, trong đó có quy định mức lương bậc 1 (tối thiểu) và bậc cao nhất (tối đa) và có thể quy định một số các bậc lương giữa mức tối thiểu và tối đa.

Bảng lương doanh nghiệp có thể có hai dạng:

➤ **Bảng lương quy định số lượng và giá trị các bậc lương cụ thể cho tất cả chức danh trong ngạch lương**

Hiện nay, hầu hết các doanh nghiệp nội địa, doanh nghiệp Nhà nước đều sử dụng bảng lương có số lượng bậc lương và hệ số lương cố định cho từng bậc lương. Trong đó, mỗi ngạch lương tương ứng với các chức danh ở một cấp bậc nhất định như ngạch chuyên viên, ngạch chuyên viên chính, ngạch chuyên viên cao cấp, v.v ... và tất cả các chức danh trong cùng một ngạch đều có số lượng bậc lương, hệ số lương giống nhau.

Ưu điểm

- Dễ quản lý
- Dễ xác định trước hệ số lương, mức tăng lương

- Tạo sự quen thuộc cho người lao động

Nhược điểm: việc tăng lương không gắn với mức tăng trưởng và kết quả doanh nghiệp, bộ phận cũng như cá nhân đó. Do đó, áp dụng trả lương theo bảng lương này không tạo áp lực cho người lao động để cố gắng thực hiện tốt công việc.

➤ **Bảng lương không quy định số lượng và giá trị bậc lương**

Bảng 8. Bảng lương không quy định số lượng và giá trị bậc lương

	Bậc 1	Bậc 7
Ngạch 7	15.1	29.8
Ngạch 3	7.0	12.5

Trong bảng lương này, ngạch lương chỉ quy định hệ số hoặc mức lương cho bậc 1 và bậc cao nhất, không quy định cụ thể số lượng và giá trị bậc lương, không quy định thời gian tăng lương thâm niên.

Ưu điểm

- Người lao động thỏa mãn tiền lương do áp dụng trả lương theo năng lực
- Tạo được động lực cho người lao động thực hiện công việc

Nhược điểm

- Phức tạp, khó quản lý đối với các doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp nhiều chi nhánh, nhiều vùng địa lý.
- Cán bộ quản lý phải uy tín, công tâm, có thẩm quyền đánh giá được năng lực, hiệu quả của người lao động.
- Doanh nghiệp khó bảo vệ quan điểm trả lương và bảng lương của mình trước Cơ quan quản lý Nhà nước.

3.4.2.2 Thang lương

Thang lương là bảng xác định quan hệ tỷ lệ về tiền lương theo trình độ lành nghề của các công nhân trong cùng một nghề hoặc nhóm nghề giống nhau. Hiện tại, theo quy định của Nhà nước, Việt Nam có 19 thang lương, trong đó có 12 thang lương 7 bậc và 7 thang lương 6 bậc (*Nghị định 205/2004/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004*). Thang lương được xác định theo ngành (nhóm ngành) kinh tế kỹ thuật, phải có tiêu chuẩn cấp bậc rõ ràng.

➤ **12 thang lương 7 bậc** (*Theo Nghị định 205/2004/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004*), bao gồm:

1. Du lịch, dịch vụ khác
2. Văn hoá
3. Dược phẩm
4. Chế biến lâm sản
5. Công trình đô thị
6. Cơ khí, điện, điện tử - tin học
7. Kỹ thuật viễn thông
8. Xây dựng cơ bản; vật liệu xây dựng, sành sứ, thuỷ tinh
9. Luyện kim, hoá chất, địa chất, đo đạc cơ bản
10. Khai thác mỏ lộ thiên
11. In tiền
12. Chỉnh hình

➤ **7 Thang lương 6 bậc** (*Theo Nghị định 205/2004/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004*), bao gồm:

1. Chế biến lương thực, thực phẩm
2. Dệt, thuộc da, giấy, giả da, may
3. Nông nghiệp, thuỷ lợi, thuỷ sản

4. Lâm nghiệp
5. Xăng dầu
6. Dầu khí
7. Khai thác hầm lò

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 về cả mặt lý thuyết lẫn thực hành. Giữa cấp bậc công nhân và cấp bậc công việc có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. 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 (nghề cơ khí), áp dụng cho tất cả các xí nghiệp và các tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật theo ngành (nghề) chỉ áp dụng cho một lĩnh vực hoạt động cụ thể (ngành dệt, may). Các xí nghiệp không có quyền ban hành tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật mà Nhà nước đã quy định. Xí nghiệp chỉ căn cứ vào tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật để tổ chức thi nâng bậc hoặc xếp bậc cho công nhân.

Mỗi thang lương gồm có:

- Một số lượng bậc nhất định
- Các nhóm ngành nghề công việc
- Hệ số lương tương ứng với từng nhóm và bậc

Đối tượng áp dụng thang lương là công nhân kỹ thuật thuộc các nghề có tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật rõ ràng.

Để xây dựng thang lương cần xác định:

- Bội số của thang lương: $BS = K_{\max}/K_{\min}$
- Hệ số tăng tuyệt đối: $K_{tdi} = K_i - K_{i-1}$
- Hệ số tăng tương đối: $K_{tgd} = (K_i - K_{i-1})/K_{i-1}$
- Hệ số tăng tương đối bình quân:

$$\overline{K_{tgd}} = (\sqrt[n-1]{BS} - 1) * 100\%$$

Trong đó:

n: Số lượng bậc lương

BS: Bội số của thang lương

K_{max}: Hệ số lương cao nhất của ngạch

K_{min}: Hệ số lương thấp nhất của ngạch

K_i: Hệ số tăng tuyệt đối của bậc lương *i*

K_{tgđi} : Hệ số tăng tương đối của bậc lương *i*

K_i: Hệ số lương bậc *i*

K_{i-1}: Hệ số lương bậc *i-1*

$\overline{Ktgđ}$: Hệ số tăng tương đối bình quân

3.4.2.3 Nhóm lương

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, công việc cụ thể trong ngành, nghề

Ví dụ

Công trình đô thị

Nhóm I: Quản lý, bảo dưỡng các công trình cấp nước; Duy tu mương, sông thoát nước; Quản lý công viên; Ghi số đồng hồ và thu tiền nước.

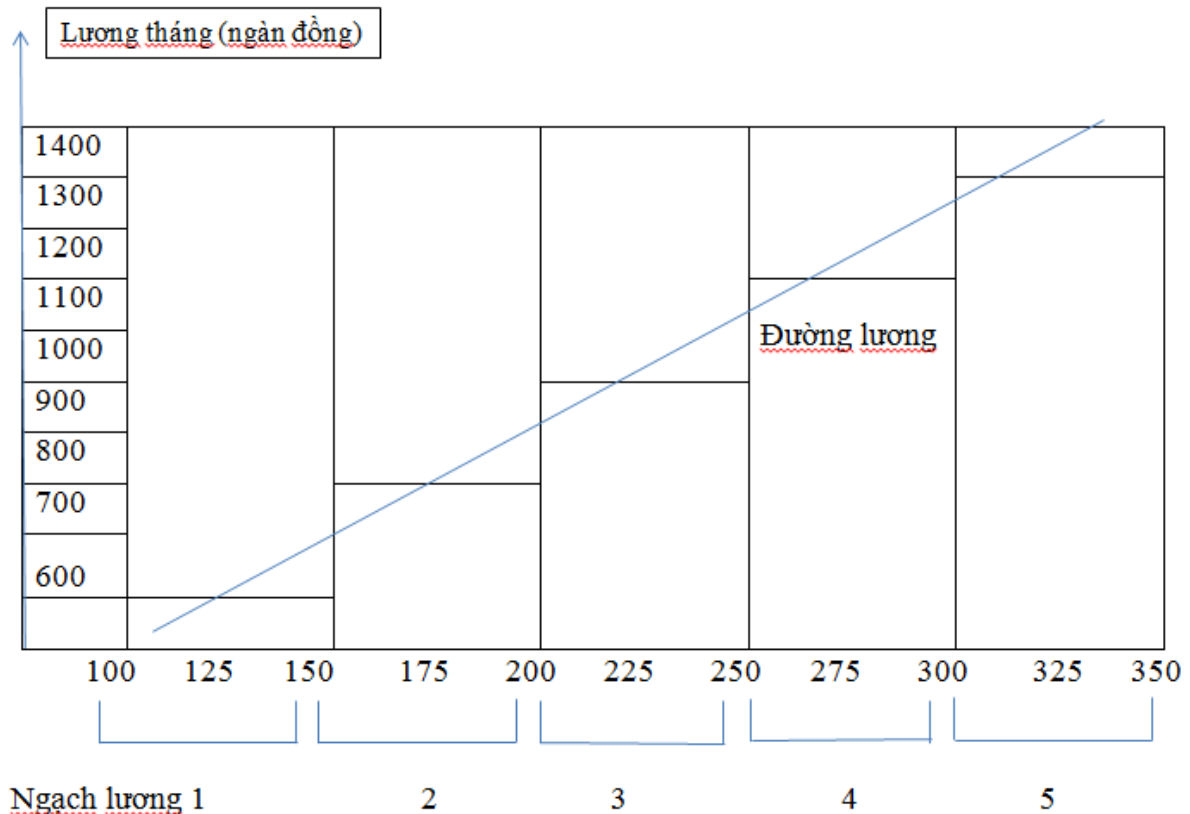
Nhóm II: Bảo quản, phát triển cây xanh; Quản lý vườn thú; Quản lý hệ thống đèn chiếu sáng công cộng; Nạo vét mương, sông thoát nước; Nạo vét cống ngang; thu gom đất; thu gom rác (trừ vớt rác trên kênh và ven kênh); Vận hành hệ thống chuyên dùng cầu nâng rác, đất; Nuôi chim, cá cảnh; ươm trồng cây.

Nhóm III: Nạo vét cống ngầm; Thu gom phân; Nuôi và thuần hoá thú dữ; Xây dựng và sửa chữa cống ngầm; Quét dọn nhà vệ sinh công cộng; San lấp bãi rác; Vớt rác trên kênh và ven kênh; Chế biến phân, rác; Xử lý rác sinh hoạt, xử lý chất thải y tế, chất thải công nghiệp; Công nhân mai táng, điện táng; Chặt hạ cây trong thành phố.

3.4.2.4 Ngạch lương

Là việc lập nhóm các công việc tương tự nhau nhằm đơn giản hóa thủ tục ấn định lương.

Bao gồm một dãy các mức lương hoặc hệ số lương tương ứng với một số điểm giá trị công việc nhất định



Hình 1. Hình mô tả ngạch lương và đường lương

Việc phân chia các ngạch lương được tiến hành như sau:

- Lên danh sách tất cả các công việc trong doanh nghiệp và kết quả đánh giá giá trị công việc cho từng vị trí.
- Xác định và nhóm các vị trí công việc có tổng số điểm giá trị cho yêu cầu tối thiểu gần như nhau vào một nhóm.

3.4.2.5 Bậc lương

Trong các thang lương và một số bảng lương có các bậc lương quy định hệ số lương hoặc mức lương của từng cấp bậc cho mỗi chức danh công việc. Trong thang lương, số bậc lương luôn cố định: tương ứng thang lương 7 bậc có 7 bậc lương, tương ứng thang lương 6 bậc có 6 bậc lương. Trong bảng lương, số lượng bậc lương cho mỗi ngạch hoặc chức danh là khác nhau giữa các doanh nghiệp

3.4.2.6 Hệ số lương

Mỗi bậc lương tương ứng một hệ số lương nhất định. Hệ số lương chỉ rõ cán bộ nhân viên ở một bậc nhất định được trả lương cao hơn bậc 1 của chức danh thấp nhất trong doanh nghiệp (lao động giản đơn, tạp vụ) bao nhiêu lần.

3.4.3.7 Bội số lương

Bội số lương là mức chênh lệch giữa mức lương của bậc cao nhất và bậc thấp nhất theo công thức:

$$\text{Bội số lương} = \frac{\text{Mức lương bậc cao nhất}}{\text{Mức lương bậc thấp nhất}}$$

Bội số lương đo lường mức chênh lệch giữa bậc cao nhất của thang lương cao gấp mấy lần bậc lương tối thiểu trong doanh nghiệp.

3.5 Quản lý Nhà nước về tiền lương

3.5.1 Chính sách tiền lương của Nhà nước

Chính sách là một trong những công cụ quản lý quan trọng thông qua đó chủ thể quản lý tác động vào đối tượng quản lý nhằm đạt mục tiêu đề ra. Có nhiều định nghĩa khác nhau về chính sách như “Chính sách là phương thức hành động được một chủ thể khẳng định và thực hiện nhằm giải quyết những vấn đề lặp đi, lặp lại”. Chính sách thể hiện thái độ của người chủ, người quản lý đối với người lao động, người bị quản lý. Chính sách được xây dựng trên cơ sở đòi hỏi thực tế khách quan, do đó chính sách phải đảm bảo tính khách quan. Mặt khác,

chính sách do một nhóm người đại diện xây dựng, vì thế nó mang yếu tố chủ quan, phụ thuộc vào ý chí cũng như trình độ, năng lực của người lập chính sách. Trong chính sách luôn có 2 bộ phận quan trọng nhất, đó là mục tiêu cần đạt và các biện pháp để đạt được các mục tiêu. Chính sách góp phần quan trọng vào định hướng hành vi của các chủ thể nhằm cùng hướng tới một mục tiêu chung.

Chính sách mang tính lịch sử, nó chỉ phù hợp với từng giai đoạn phát triển nhất định. Mặt khác, chính sách phải cụ thể, có chủ thể riêng, đối tượng riêng, không thể có chính sách chung chung phù hợp với mọi thời kỳ, mọi đối tượng. Khi các đối tượng và môi trường thay đổi thì chính sách phải thay đổi theo để tránh lỗi thời, và tăng cường tính hiệu quả của nó. Trong lĩnh vực tiền lương có chính sách tiền lương. Xét theo phạm vi hoạt động, chính sách tiền lương có hai loại chủ yếu:

- Chính sách của Nhà nước được thể hiện qua các văn bản về tiền lương do chính phủ hoặc các bộ, ngành liên quan, xây dựng, soạn thảo.
- Chính sách tiền lương trong các cơ quan hành chính, sự nghiệp thường được thể hiện trong các quy chế thu chi nội bộ, còn trong các doanh nghiệp, chủ yếu được thể hiện thông qua quy chế trả lương và thưởng.

Cả hai loại chính sách tiền lương đó có quan hệ mật thiết với nhau, trong đó chính sách tiền lương của nhà nước và những văn bản pháp quy của Nhà nước có liên quan mang tính bắt buộc hoặc định hướng cho các chính sách của các cơ quan doanh nghiệp. Chính sách tiền lương đang đề cập ở đây là chính sách tiền lương của Nhà nước.

Chính sách tiền lương thuộc một trong các chính sách kinh tế - xã hội quan trọng, trực tiếp, liên quan đến lợi ích của hàng triệu người, ảnh hưởng đến sự ổn định về kinh tế, chính trị và xã hội của đất nước. Việc xây dựng chính sách tiền lương đúng đắn có cơ sở khoa học là hết sức cần thiết nhằm tạo động lực quan trọng trong phát triển kinh tế xã hội của đất nước. Tuy nhiên, do tính

chất phức tạp của nó, trong từng giai đoạn nhất định chính sách tiền lương khó đáp ứng ngay được mọi yêu cầu. Hơn nữa, nền kinh tế và đời sống xã hội của nhân dân ở nước ta đang biến đổi và phát triển nhanh. Vì thế, chính sách tiền lương phải được xem xét, bổ sung kịp thời để ngày càng đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của nền kinh tế cũng như của người lao động.

Thông thường, trong giai đoạn đầu áp dụng, chính sách phát huy tốt tác dụng do nó phù hợp nhưng sau một thời gian nhất định nó càng ngày càng trở nên lạc hậu, lỗi thời và đòi hỏi phải được thay thế. Chu kỳ sống của một chính sách tùy thuộc chủ yếu vào chỗ nó được xây dựng trên cơ sở nào, có khoa học hay không, điều kiện để nó phát huy tác dụng còn tồn tại hay không. Chính sách tiền lương gắn chặt với chính sách bảo hiểm xã hội và chính sách ưu đãi người có công, tạo thành một hệ thống chính sách xã hội quan trọng của Nhà nước. Ba chính sách này có 3 đối tượng riêng: Chính sách tiền lương liên quan đến những người đang làm việc, chính sách bảo hiểm xã hội liên quan đến những người nghỉ hưu và hưởng các chế độ bảo hiểm xã hội và chính sách trợ cấp ưu đãi người có công liên quan đến những người có công đối với đất nước trong các cuộc kháng chiến. Tuy có đối tượng riêng nhưng cả ba chính sách đó gắn chặt với nhau và ảnh hưởng lẫn nhau.

Chính sách tiền lương cũng như các chính sách xã hội khác phải đáp ứng các yêu cầu sau đây:

- Chính sách tiền lương phải ổn định, liên tục và đồng nhất. Việc ổn định, liên tục và đồng nhất sẽ giúp cho người xây dựng chính sách thống nhất trong mục đích, phương hướng và có kế hoạch trong việc triển khai các chiến lược đảm bảo và nâng cao đời sống của người lao động, đồng thời tạo ra sự yên tâm, tin tưởng vào chính sách của Nhà nước
- Chính sách tiền lương phải hướng vào việc đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của người lao động, xây dựng mối quan hệ đoàn kết bền vững giữa các tầng lớp nhân dân lao động. Vì thế, khi kinh tế phát triển, yêu

cầu cải thiện đời sống của người lao động đặt ra trong quá trình đó thì chính sách tiền lương phải được xem xét, đổi mới phù hợp với sự thay đổi đó. Mặt khác, chính sách tiền lương phải cân đối giữa các đối tượng, các khu vực hưởng lương nhằm tạo ra mặt bằng hợp lý trong vấn đề thu nhập.

- Chính sách tiền lương phải được thường xuyên xem xét, thay đổi khi các điều kiện kinh tế xã hội thay đổi. Chính sách tiền lương muốn phát huy được vai trò tích cực của nó phải phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong từng thời kỳ. Một chính sách đủ tích cực đến đâu cũng chỉ phù hợp trong một giai đoạn lịch sử nhất định, không có chính sách vĩnh cửu. Đặc biệt đối với nước ta hiện nay, khi kinh tế xã hội đang có những biến đổi, quá trình hội nhập quốc tế đang diễn ra sâu rộng thì việc thường xuyên cân nhắc, bổ sung đổi mới chính sách đòi hỏi phải loại bỏ những yếu tố lạc hậu, không phù hợp. Bên cạnh đó, chính sách nên không chỉ dựa trên các điều kiện trong nước mà còn cần tính đến các điều kiện quốc tế, hội nhập.

Như vậy, chính sách tiền lương của Nhà nước có vai trò hết sức quan trọng, nó không chỉ là công cụ quản lý phân phối của Nhà nước mà còn thể hiện thái độ của Nhà nước đối với các tầng lớp nhân dân lao động khác nhau, sự quan tâm đến lợi ích và đời sống của người lao động là công cụ điều tiết thu nhập, điều tiết lao động giữa các vùng, các ngành, tạo ra sự ổn định kinh tế, xã hội và định hướng quan trọng cho các cơ quan, doanh nghiệp trong lĩnh vực phân phối. Vì thế, nếu chính sách tiền lương không phù hợp thì không những nó không thực hiện được vai trò của mình trong phát triển kinh tế xã hội mà nhiều khi còn cản trở sự phát triển đó.

Trong những năm qua, chính sách tiền lương của Việt Nam đã phát huy được những tác dụng nhất định. Tuy nhiên, vấn đề dịch bệnh toàn cầu, năng lực của cán bộ điều hành, xây dựng chính sách, làm công tác lao động tiền lương chưa tương xứng với yêu cầu...nên chính sách tiền lương chưa phát huy hết

được vai trò tích cực của nó.

3.5.2 Nội dung của chính sách tiền lương Nhà nước

Chính sách tiền lương của Nhà nước được thể hiện chủ yếu thông qua những nội dung sau:

- Xác định mức lương tối thiểu và quan hệ giữa tiền lương tối thiểu, tiền lương trung bình và tiền lương tối đa, quan hệ tiền lương giữa các khu vực, các ngành, các đối tượng hưởng lương, trong đó xác định mức lương tối thiểu có ý nghĩa đặc biệt quan trọng.
- Xây dựng hệ thống bảng lương;
- Xây dựng cơ chế quản lý tiền lương;
- Xây dựng các chế độ phụ cấp lương và các chế độ khác liên quan.

Tùy theo tình hình và điều kiện cụ thể việc thay đổi chính sách tiền lương có thể được thực hiện ở các cấp độ khác nhau: Điều chỉnh khi có một vài thay đổi nhỏ phù hợp, cải tiến khi có những thay đổi cơ bản phù hợp hơn với điều kiện hiện tại, còn cải cách tiền lương là một sự đổi mới căn bản, toàn diện, triệt để tất cả các yếu tố liên quan. Trong thực tế, do khó phân biệt giữa điều chỉnh với cải tiến, cải tiến với cải cách nên vẫn còn dùng chưa thống nhất. Tuy nhiên, sự thay đổi chính sách tiền lương năm 1993 và 2004 có thể gọi là các cuộc cải cách. Do điều kiện cụ thể của đất nước, cải cách tiền lương có thể diễn ra trong một khoảng thời gian nhất định, trong quá trình đó có những bước đi thích hợp dưới dạng điều chỉnh. Chẳng hạn, cải cách tiền lương hiện nay không phải bắt đầu từ tháng 10/2004 mà từ 2002 và kết thúc vào năm 2007, trong đó tháng 10/2004 chỉ là bước điều chỉnh thang bảng lương và các chế độ phụ cấp. Đến nay, nước ta đã trải qua 3 lần thay đổi chính sách tiền lương: tháng 9 năm 1985 gắn liền với Nghị định 235/ngày 18/09/1985 của Hội đồng Bộ trưởng (nay là chính phủ), tháng 4 năm 1993 gắn với cải cách chính sách tiền lương và gần đây nhất, tháng 10 năm 2004, gắn với cải cách chính sách tiền lương, bảo hiểm xã

hội và trợ cấp ưu đãi người có công. Quá trình thay đổi các chính sách tiền lương gắn liền với điều kiện và quá trình phát triển kinh tế-xã hội của đất nước cũng như sự biến động kinh tế, chính trị, xã hội trên thế giới. Chính sách và chế độ tiền lương ở nước ta mặc dù được ban hành từ năm 1960 nhưng mãi đến năm 1985, nghĩa là 25 năm sau chúng ta mới có điều kiện thay đổi chính sách tiền lương do chiến tranh và những hậu quả nặng nề của chiến tranh và sự kém phát triển của nền kinh tế. Những thay đổi tiếp theo của chính sách tiền lương (năm 1993 và năm 2004) đã làm cho chính sách tiền lương của nước ta ngày càng hoàn thiện hơn và đáp ứng hơn yêu cầu của nền kinh tế và của người dân lao động.

Chính sách tiền lương Việt Nam được phát triển qua các thời kỳ với nội dung chủ yếu trong từng thời kỳ như sau:

3.5.2.1 Chính sách tiền lương theo Nghị định 235/HĐBT ngày 18/9/1985

Nội dung chính sách tiền lương năm 1985:

- Mức lương tối thiểu: Mức lương tối thiểu 220 đồng/tháng được quy định căn cứ vào định lương 44 mức hàng (gồm 12 mặt hàng ăn uống và chất đốt và 32 mặt hàng về mặc, đồ dùng văn hóa dịch vụ), trong đó chi cho bản thân 160 đồng và chi cho con ăn theo là 60 đồng.

- Quan hệ tiền lương chung: 1-1, 32-3, 5, nghĩa là hệ số mức lương tối thiểu là 1, người có hệ số mức lương trung bình (bậc 1 của tốt nghiệp đại học) là 1,32 và hệ số mức lương cao nhất (của Bộ trưởng) là 3,5.

- Hệ số thang bảng lương: Hệ số thang lương của công nhân sản xuất gồm có 20 thang: Hệ số bảng lương chức vụ lãnh đạo của cán bộ quản lý xí nghiệp gồm 6 bảng lương theo 3 cấp độ tổ chức: Liên hiệp xí nghiệp hoặc tổng công ty; công ty, xí nghiệp hoặc tương đương; phân xưởng, đội, kho; hệ thống bảng lương chức vụ của cán bộ, viên chức hành chính sự nghiệp gồm 3 bảng và hệ thống bảng của lực lượng vũ trang gồm 4 bảng.

- Cơ chế quản lý tiền lương: theo mô hình kinh tế kế hoạch hóa tập trung, mọi tổ chức đều phải xây dựng kế hoạch, quỹ lương và hoàn toàn phụ thuộc vào ngân sách Nhà nước chi trả; tiền lương tối thiểu cũng như hệ thống thang bảng lương được thực hiện thống nhất trong toàn quốc.

3.5.2.2 Chính sách tiền lương tháng 4 năm 1993

Chính sách tiền lương năm 1993 có các nội dung chủ yếu sau:

- Mức lương tối thiểu được quy định là 120.000 đồng/tháng.
- Quan hệ tiền lương giữa tối thiểu – trung bình – tối đa là 1,0 – 1,9 – 10 (chủ tịch nước).

- Hệ thống thang bảng lương có 4 hệ thống thang bảng lương: Hệ thống bảng lương chức vụ bầu cử (bao gồm chức vụ dân cử từ thư ký hội đồng nhân dân huyện, thị xã đến Chủ tịch nước); hệ thống bảng lương hành chính sự nghiệp, Đảng, đoàn thể làm công tác chuyên môn nghiệp vụ, chuyên gia cao cấp), hệ thống bảng lương của lực lượng vũ trang và hệ thống thang bảng lương của khu vực sản xuất kinh doanh.

- Cơ chế quản lý tiền lương: Trong khu vực hành chính sự nghiệp, Nhà nước thực hiện cơ chế quản lý tiền lương bằng cách: Kiểm soát thông qua công tác kế hoạch hóa; Khi cấp phát quỹ lương các cơ quan tài chính tiến hành kiểm tra từng đối tượng và quỹ lương của đơn vị, đảm bảo chỉ được rút tiền và chỉ lương đúng với khoản mục cấp phát; Thực hiện quyết toán chi tiêu quỹ lương với cơ quan quản lý tài chính. Trong khu vực sản xuất kinh doanh, cơ chế quản lý tiền lương, thu nhập được thể hiện ở: Nhà nước thẩm định đơn giá tiền lương do doanh nghiệp tự xây dựng và đăng kí; Đảm bảo quan hệ tiền lương hợp lý giữa các doanh nghiệp; Giám đốc có trách nhiệm xác định quỹ lương thực hiện, được toàn quyền phân phối quỹ lương và trả lương cho người lao động trên cơ sở quy chế tiền lương đã được xây dựng.

3.5.2.3 Chính sách tiền lương trong giai đoạn hiện nay (từ 2004 đến nay)

Nội dung cải cách tiền lương:

- Về mức lương tối thiểu: Mức lương tối thiểu chung năm 2004: 290 nghìn, năm 2005: 300 nghìn, năm 2006: 320 nghìn và 2007 là 340 nghìn đồng/ tháng; riêng trong khu vực hưởng lương ngân sách Nhà nước năm 2008 là 540 nghìn, năm 2011: 830 nghìn, năm 2012: 1.050 nghìn và 2013: 1.150 nghìn đồng. Từ năm 2013, sử dụng mức mức lương tối thiểu vùng. Tính đến năm 2014 áp dụng mức lương tối thiểu tương ứng 4 vùng: Vùng I là 2.700 nghìn, vùng II là 2.400 nghìn, vùng III là 2.100 nghìn và vùng IV là 1.900 nghìn đồng. Kể từ 1/1/2015 dự kiến sẽ áp dụng mức lương tối thiểu vùng mới, tăng hơn 200-500 nghìn đồng so với mức lương tối thiểu vùng năm 2013.

Năm 2023, mức lương tối thiểu vùng cao nhất là 4.680.000 đồng thuộc Vùng 1 và thấp nhất là 3.250.000 đồng thuộc vùng IV. Mức lương tối thiểu chung sử dụng trong khu vực hưởng lương ngân sách Nhà nước là 1.800.000 đồng (theo Nghị định 24/2023/NĐ-CP).

- Quan hệ tiền lương tối thiểu – trung bình và tối đa: 1-2,34-10 (chuyên gia cao cấp bậc 3).

- Hệ thống thang bảng lương: rút gọn còn 6 hệ thống thang bảng lương, rút bớt số bậc trong ngạch và áp dụng chế độ phụ cấp thâm niên vượt khung.

- Cơ chế quản lý tiền lương: đối với cơ quan hành chính tiếp tục thực hiện thí điểm khoán biên chế và kinh phí quản lý hành chính, thực hiện phân cấp và giao quyền chủ động cho Thủ trưởng cơ quan hành chính trong việc quyết định xếp lương, thi nâng bậc, thi nâng ngạch đối với cán bộ công chức thuộc phạm vi quản lý; đối với các đơn vị sự nghiệp hoạch toán thu chi được quyền tự chủ về thực hiện nhiệm vụ về quản lý và sử dụng lao động, tự chủ về quản lý và sử dụng các nguồn lực tài chính và tự chủ về trả lương cho người lao động.

3.6 Chế độ tiền lương

3.6.1 Một số vấn đề chung về Chế độ tiền lương

Chế độ tiền lương là sự cụ thể hóa chính sách tiền lương. Chế độ tiền lương là văn bản quy định của Nhà nước mà các tổ chức (cơ quan, doanh nghiệp) dựa vào đó để trả lương cho cán bộ nhân viên của mình. Từ tháng 12 năm 2004, chế độ tiền lương mới được quy định cụ thể trong “Các văn bản quy định về chế độ tiền lương năm 2004”, tập 1, 2, 3 do Bộ Nội Vụ xuất bản năm 2004, áp dụng cho đối tượng là cán bộ công chức, viên chức, lực lượng vũ trang và “Các văn bản quy định về chế độ tiền lương – Bảo hiểm xã hội năm 2004” do Bộ Lao động Thương binh và Xã hội xuất bản năm 2005 áp dụng cho khu vực sản xuất kinh doanh.

Trong các văn bản quy định chế độ tiền lương thường có các Nghị định của Chính phủ, các thang bảng lương, phụ cấp lương phù hợp với từng hệ thống và đối tượng hưởng lương ban hành kèm Nghị định, các thông tư hướng dẫn thực hiện các điều khoản trong Nghị định và thực hiện hệ thống thang bảng lương, phụ cấp lương. Cụ thể, Chính phủ ban hành Nghị định 204/ 2004/ NĐ-CP về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang ban hành ngày 14 tháng 12 năm 2004 và Nghị định 205/2004/ NĐ-CP quy định về hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phục cấp lương trong các công ty nhà nước.

Trong điều kiện kinh tế xã hội thay đổi, chế độ tiền lương muốn phát huy được tác dụng của mình cần phải được thường xuyên xem xét sửa đổi, bổ sung. Nếu không thực hiện sự thay đổi này và luôn duy trì một chế độ tiền lương cho mọi tình hình kinh tế xã hội thì nó sẽ ngày càng lạc hậu cũng như mất dần tác dụng điều tiết và định hướng thu nhập giữa các ngành, các khu vực và các đối tượng hưởng lương. Do đó, về lâu dài điều này có thể cản trở sự phát triển của xã hội.

Trong thực tế, các chế độ chính sách lương của Nhà nước không thường cố định trong một khoảng thời gian dài mà luôn được cập nhật để phù hợp với

tình hình biến đổi chính trị, kinh tế và xã hội. Do đó, việc chỉnh lý, bổ sung và thay đổi các Nghị định này là điều tất yếu. Chính vì vậy, tháng 2 năm 2013, Chính phủ ban hành Nghị định số 17/2013/NĐ-CP về việc Sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang. Văn bản Nghị định số 117/2016/NĐ-CP về việc Sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang ban hành ngày 21 tháng 7 năm 2016.

Gần đây nhất, chính phủ ban hành một số văn bản: (1) Nghị Quyết 70/2018/ QH14 về Dự toán ngân sách nhà nước năm 2019; (2) Nghị định số 38/2022/NĐ-CP về Quy định mức lương tối thiểu đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động, ban hành ngày 12/06/2022 và có hiệu lực ngày 1 tháng 7 năm 2022.

3.6.2 Các Chế độ tiền lương

Lĩnh vực sản xuất kinh doanh có ba đối tượng với những đặc điểm, tính chất và nội dung công việc hoàn toàn khác nhau: (1) Công nhân, nhân viên trực tiếp sản xuất kinh doanh, (2) Cán bộ lãnh đạo và (3) Cán bộ chuyên môn, phục vụ. Tương ứng với ba đối tượng này có ba chế độ trả lương khác nhau phù hợp với từng đối tượng: (1) Chế độ tiền lương cấp bậc, (2) Chế độ tiền lương chức vụ và (3) Chế độ tiền lương chuyên môn phục vụ.

3.6.2.1 Chế độ tiền lương cấp bậc

Chế độ tiền lương cấp bậc là văn bản quy định của Nhà nước mà các doanh nghiệp dựa vào đó để trả lương cho công nhân theo chất lượng lao động. Chất lượng lao động được thể hiện thông qua trình độ chuyên môn nghiệp vụ và những phẩm chất cần thiết để thực hiện có hiệu quả công việc.

Chế độ tiền lương cấp bậc bao gồm ba yếu tố:

- Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật
- Mức lương
- Thang lương

Ba yếu tố này có quan hệ chặt chẽ với nhau và trả lương chính xác đòi hỏi cần phải có cả ba yếu tố này. 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 bậc nào đó phải có kiến thức về mặt lý thuyết và vận dụng thực hành thực tiễn. Như vậy, tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật được sử dụng để xác định cấp bậc công việc cũng như cấp bậc công nhân, làm cơ sở để trả lương theo chất lượng lao động.

Các công việc trong doanh nghiệp hiện nay rất đa dạng và thường xuyên thay đổi nên các doanh nghiệp thường gặp khó khăn khi phải tự xây dựng và liên tục bổ sung, hoàn thiện tiêu chuẩn cấp bậc công việc. Trong văn bản quy định chế độ tiền lương mới của Nhà nước hiện nay chỉ quy định thang lương, tiền lương tối thiểu, phụ cấp cũng như các chế độ chính sách liên quan đến tiền lương.

Để có được sự phát huy tốt nhất thì chế độ tiền lương cần phải được xem xét và cải tiến 5 năm một lần. Chính vì việc chậm xem xét, cải tiến chế độ tiền lương trong điều kiện kinh tế biến đổi nhanh đã làm cho chế độ tiền lương ở nước ta thường trở nên lạc hậu, trong khi cơ chế mới cho phép các tổ chức ngày càng tự chủ hơn trong các hoạt động của mình, kể cả trong việc xây dựng thang lương, bảng lương và chi trả lương đã làm cho doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp ngoài nhà nước ít quan tâm đến chế độ tiền lương của Nhà nước. Mặt khác, từ trước đến nay, chế độ tiền lương nói chung và chế độ tiền lương cấp bậc nói riêng mới chỉ được bao phủ ở các doanh nghiệp trong khu vực Nhà nước và hầu như rất ít doanh nghiệp ngoài Nhà nước có thể chi phối được. Điều này là một hạn chế lớn của chế độ tiền lương hiện tại.

3.6.2.2 Chế độ tiền lương chức vụ

Chế độ tiền lương chức vụ là văn bản quy định để trả lương cho các cán bộ, nhân viên làm công tác lãnh đạo trong các cơ quan nhà nước cũng như trong các tổ chức, doanh nghiệp. Cụ thể, Bộ LĐ TB-XH xây dựng chế độ tiền lương cho cán bộ lãnh đạo trong trong khu vực sản xuất kinh doanh và Bộ Nội Vụ quy định chế độ tiền lương cho đối tượng này trong khu vực hành chính sự nghiệp.

Chế độ tiền lương chức vụ quy định mức lương cho từng chức vụ đảm nhận. Đối với một người giữ một cương vị chức vụ nào đó có thể trả lương theo chức vụ hoặc trả theo chuyên môn nghiệp vụ công với phụ cấp chức vụ.

Hiện nay, trong phạm vi xã hội, chế độ tiền lương chức vụ được áp dụng cho một số chức danh lãnh đạo chủ chốt ở Trung ương từ Bộ trưởng và tương đương trở lên và cán bộ bầu cử ở cấp xã; Các thành viên chuyên trách Hội đồng Quản trị, Tổng Giám đốc, Giám đốc, Phó Tổng giám đốc, Phó giám đốc, Kế toán trưởng trong khu vực sản xuất kinh doanh.

➤ **Đối với chức vụ lãnh đạo chủ chốt ở Trung ương và cấp xã**

Chức vụ lãnh đạo chủ chốt ở Trung ương có ba chức danh quan trọng nhất: Chủ tịch nước, Chủ tịch quốc hội và Thủ tướng chính phủ và 10 chức danh từ Bộ trưởng và tương đương đến Phó Chủ tịch nước. Trong đó, ba chức danh quan trọng nhất chỉ được quy định một mức lương theo Nghị quyết 730/2004/NQ-UBTVQH11 và Nghị định 66/2013/NĐ-CP, cụ thể:

- Chủ tịch nước có hệ số lương là 13,00
- Chủ tịch Quốc hội có hệ số lương là 12,5
- Thủ tướng Chính phủ có hệ số lương là 12,5

Các chức danh được quy định hai bậc lương bao gồm Phó Chủ tịch nước, Phó chủ tịch quốc Hội, Phó Thủ tướng Chính phủ và một số chức danh Viện trưởng, Bộ trưởng, Chủ nhiệm được thể hiện qua bảng sau.

Bảng 9. Các chức danh lãnh đạo quy định hai bậc lương

STT	Chức danh	Bậc 1	Bậc 2
1	Phó chủ tịch nước	11,10	11,70
2	Phó chủ tịch Quốc hội	10,40	11,00
3	Phó Thủ tướng Chính phủ	10,40	11,00
4	Chánh án Toà án nhân dân tối cao	10,40	11,00
5	Viện trưởng Viện kiểm sát nhân dân tối cao	10,40	11,00
6	Ủy viên Ủy ban Thường vụ Quốc hội	9,80	10,40
7	Chủ tịch Hội đồng dân tộc	9,70	10,30
8	Chủ nhiệm Ủy ban của Quốc hội	9,70	10,30
9	Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang bộ	9,70	10,30
10	Chủ nhiệm Văn phòng Chủ tịch nước, Chủ nhiệm Văn phòng Quốc hội	9,70	10,30

(Nguồn: Nghị quyết số 730/2004/NQ-UBTVQH11 Về việc phê chuẩn bảng lương chức vụ, bảng phụ cấp chức vụ đối với cán bộ lãnh đạo của nhà nước; bảng lương chuyên môn, nghiệp vụ ngành Toà án, ngành Kiểm sát ban hành ngày 30 tháng 09 năm 2004)

Chế độ tiền lương chức vụ được áp dụng đối với cán bộ chuyên trách cấp xã, phường, thị trấn, bao gồm Bí thư, Phó bí thư Đảng ủy và Chủ tịch hội đồng nhân dân, Chủ tịch Ủy ban nhân dân; Thường trực Đảng ủy, Chủ tịch Ủy ban Mặt trận tổ quốc Việt Nam, Phó chủ tịch Hội đồng nhân dân, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân; Trưởng các đoàn thể (Đoàn Thanh niên, Hội phụ nữ; Hội Nông dân, Hội cựu chiến binh), Ủy viên Ủy ban nhân dân.

Bảng 10. Bảng lương cán bộ chuyên trách ở xã, phường, thị trấn

STT	Chức danh lãnh đạo	Hệ số lương	
		Bậc 1	Bậc 2
1	- Bí thư Đảng ủy	2,35	2,85
2	- Phó bí thư Đảng ủy - Chủ tịch hội đồng nhân dân - Chủ tịch UBND	2,15	2,65
3	- Chủ tịch Ủy ban Mặt trận Tổ quốc - Phó Chủ tịch Hội đồng nhân dân - Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân	1,95	2,45
4	- Bí thư Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh - Chủ tịch Hội Liên hiệp Phụ nữ - Chủ tịch Hội Nông dân - Chủ tịch Hội Cựu chiến binh	1,75	2,25

(Nguồn: Điều 4, Nghị định số 92/2009/NĐCP Về chức danh, số lượng, một số chế độ, chính sách đối với cán bộ, công chức ở xã, phường, thị trấn và những người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã, ban hành ngày 22 tháng 10 năm 2009)

➤ **Đối với các thành viên chuyên trách Hội đồng Quản trị, Tổng Giám đốc, Giám đốc, Phó Tổng giám đốc, Phó giám đốc, Kế toán trưởng**

Đối với các thành viên chuyên trách Hội đồng Quản trị, Tổng Giám đốc, Giám đốc, Phó Tổng giám đốc, Phó giám đốc, Kế toán trưởng, mức lương hưởng căn cứ vào hạn công ty được xếp. Cơ sở phân hạng công ty căn cứ dựa trên độ phức tạp của lao động quản lý và hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty đó. Trong đó, các yếu tố ảnh hưởng đến độ phức tạp của lao động quản lý có

thể bao gồm:

- Số lượng công nhân viên
- Quy mô vốn
- Trình độ trang bị kỹ thuật công nghệ
- Phạm vi hoạt động
- Một số các yếu tố khác

Hiệu quả sản xuất kinh doanh có thể được đánh giá dựa trên:

- Lợi nhuận
- Mức trích nộp ngân sách
- Tỷ suất lợi nhuận trên đồng vốn
- Một số chỉ tiêu khác

Sau đó, quy định điểm cho các yếu tố nêu trên, bằng phương pháp đánh giá cho điểm để xác định tổng số điểm đạt được của từng công ty và thứ hạng căn cứ vào số điểm đạt được. Từ tháng 10 năm 2004, hạng công ty được phân thành 5 loại như sau:

- Hạng Tổng công ty đặc biệt và tương đương
- Hạng Tổng công ty và tương đương
- Hạng công ty I
- Hạng công ty II
- Hạng công ty III

Bảng 11. Bảng lương của thành viên Hội đồng Quản trị

Hạng công ty/ Chức danh	Hệ số lương				
	Tổng công ty đặc biệt và tương đương	Tổng công ty và tương đương	Công ty		
			I	II	III
1. Chủ tịch Hội đồng quản trị	8,20 - 8,50	7,78 - 8,12	6,97 - 7,30	6,31 - 6,64	5,65 - 5,98
2. Thành viên chuyên trách Hội đồng quản trị (trừ TGD, GD)	7,33 - 7,66	6,97 - 7,30	5,98 - 6,31	5,32 - 5,65	4,66 - 4,99

(Nguồn: Phụ lục ban hành kèm Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ)

Bảng 12. Bảng lương của Tổng giám đốc, Giám đốc, Phó Tổng giám đốc, Phó giám đốc, Kế toán trưởng

Hạng công ty/ Chức danh	Hệ số lương				
	Tổng công ty đặc biệt và tương đương	Tổng công ty và tương đương	Công ty		
			I	II	III
1. Tổng giám đốc, Giám đốc	7,85 - 8,20	7,45 - 7,78	6,64 - 6,97	5,98 - 6,31	5,32 - 5,65
2. Phó Tổng giám đốc, Phó giám đốc	7,33 - 7,66	6,97 - 7,30	5,98 - 6,31	5,32 - 5,65	4,66 - 4,99
3. Kế toán trưởng	7,00 - 7,33	6,64 - 6,97	5,65 - 5,98	4,99 - 5,32	4,33 - 4,66

(Nguồn: Phụ lục ban hành kèm Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ)

3.6.2.3 Chế độ tiền lương chuyên môn nghiệp vụ

➤ Đối với viên chức chuyên môn nghiệp vụ

Từ tháng 10 năm 2004, tất cả các cán bộ, công chức, viên chức đều hưởng lương theo chuyên môn nghiệp vụ, trong đó:

- Cán bộ, công chức trong cơ quan Nhà nước được xếp theo ngạch, từ C (C1, C2, C3) đến A (A0, A1, A2, A3) và hưởng lương theo ngạch công chức. Trong đó: Cán bộ, công chức ngạch A0 có trình độ tốt nghiệp cao đẳng, A1 tốt nghiệp đại học, A2 có trình độ chuyên viên chính và A3 có trình độ chuyên viên cao cấp. Cán bộ, công chức không chỉ hưởng lương theo ngạch mà còn theo bậc (theo thâm niên công tác).
- Trong các công ty Nhà nước, viên chức chuyên môn nghiệp vụ được trả lương theo chức danh (cán sự, kỹ thuật viên; chuyên viên, kinh tế viên, kỹ sư; chuyên viên chính, kinh tế viên chính, kỹ sư chính và chuyên viên cao cấp, kinh tế viên cao cấp, kỹ sư cao cấp) và theo bậc (thâm niên công tác).

Bảng 13. Bảng lương chuyên môn, nghiệp vụ đối với cán bộ, công chức trong các cơ quan Nhà nước

Chức danh	Hệ số, Mức lương											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Chuyên viên cao cấp, thanh tra viên cao cấp, kiểm toán viên cao cấp	6.20	6.56	6.92	7.28	7.64	8.00						
2. Chuyên viên chính, thanh tra viên chính, kiểm toán viên chính	4.40	4.74	5.08	5.42	5.76	6.10	6.44	6.78				
3. Chuyên viên, thanh tra viên, kế toán viên, kiểm toán viên	2.34	2.67	3.00	3.33	3.66	3.99	4.32	4.65	4.98	2.34		
4. Cán sự, kỹ thuật viên	1.86	2.06	2.26	2.46	2.66	2.86	3.06	3.26	3.46	3.66	3.86	4.06

(Nguồn: Phụ lục ban hành kèm Nghị định số 204/2004/NĐ-CP 14/12/2004)

➤ **Đối với nhân viên thừa hành, phục vụ**

Nhân viên thừa hành, phục vụ trong các cơ quan, doanh nghiệp là những người không qua đào tạo hoặc qua đào tạo có trình độ sơ cấp.

Trong các cơ quan nhà nước và các đơn vị sự nghiệp Nhà nước, nhân viên thừa hành, phục vụ được phân làm 5 nhóm:

- Nhân viên phục vụ
- Nhân viên văn thư
- Nhân viên đánh máy, nhân viên bảo vệ
- Nhân viên kỹ thuật
- Lái xe cơ quan, kỹ thuật viên đánh máy

Trong các công ty nhà nước chỉ phân đối tượng này làm 2 nhóm:

- Nhân viên phục vụ
- Nhân viên văn thư

Bảng 14. Bảng lương nhân viên thừa hành, phục vụ trong các cơ quan Nhà nước và các đơn vị sự nghiệp Nhà nước.

STT	Nhóm ngạch nhân viên	Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6	Bậc 7	Bậc 8	Bậc 9	Bậc 10	Bậc 11	Bậc 12
1	Lái xe cơ quan, Kỹ thuật viên đánh máy	2.05	2.23	2.41	2.59	2.77	2.95	3.13	3.31	3.49	3.67	3.85	4.03
2	Nhân viên kỹ thuật	1.65	1.83	2.01	2.19	2.37	2.55	2.73	2.91	3.09	3.27	3.45	3.63
3	Nhân viên đánh máy, Nhân viên bảo vệ	1.50	1.68	1.86	2.04	2.22	2.40	2.58	2.76	2.94	3.12	3.30	3.48
4	Nhân viên văn thư	1.35	1.53	1.71	1.89	2.07	2.25	2.43	2.61	2.79	2.97	3.15	3.33
5	Nhân viên phục vụ	1.00	1.18	1.36	1.54	1.72	1.90	2.08	2.26	2.44	2.62	2.80	2.98

(Nguồn: Phụ lục ban hành kèm Nghị định số 204/2004/NĐ-CP 14/12/2004)

3.7 Thiết kế bảng lương doanh nghiệp

Thiết kế bảng lương doanh nghiệp là quy trình tiến hành xác định các hệ số lương, mức lương cho các chức danh công việc. Từ đó, xây dựng nên một thang, bảng lương hoàn chỉnh cho doanh nghiệp

3.7.1 Mục đích, yêu cầu, nguyên tắc thiết kế bảng lương doanh nghiệp

3.7.1.1 Mục đích

Việc sử dụng xác định giá trị công việc và thiết lập bảng lương doanh nghiệp nhằm :

- Giúp doanh nghiệp xác định mỗi chức danh công việc nên được trả lương bao nhiêu và sắp xếp ở ngạch, khung lương nào
- Bảo đảm trả lương công bằng, nhất quán và quản lý tiền lương hiệu quả
- Giúp doanh nghiệp truyền thông về cơ hội tăng lương và phát triển nghề nghiệp cho cán bộ nhân viên dễ dàng
- Thu hút và động viên, khuyến khích người có năng lực gắn bó, trung thành với tổ chức
- Phát triển môi trường làm việc tốt và nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp
- Phát triển thương hiệu nhà tuyển dụng, đáp ứng yêu cầu Hội nhập và chuẩn mực quốc tế theo xu thế thị trường.
- Thiết lập bảng lương doanh nghiệp giúp giải quyết những vấn đề bất cập khi sử dụng bảng lương Nhà nước hiện nay.

3.7.1.2 Yêu cầu khi thiết lập bảng lương

Các tổ chức, công ty hoạt động theo Luật Doanh nghiệp được quyền tự chủ trong việc thiết lập bảng lương doanh nghiệp, tự thiết lập quy chế tiền lương, xác định quỹ lương hàng năm của công ty với điều kiện được cơ quan có thẩm quyền phê duyệt cho doanh nghiệp theo quy định của Luật Doanh nghiệp. Trong đó, cơ quan có thẩm quyền phê duyệt cho doanh nghiệp theo quy định của Luật Doanh nghiệp là chủ sở hữu công ty, cụ thể là Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch công ty (đối với công ty TNHH một thành viên), Hội đồng thành viên (công ty TNHH có 2 thành viên trở lên), Hội đồng quản trị (đối với công ty cổ phần).

Thành viên hội đồng xác định giá trị công việc bao gồm: (1) Các nhà quản trị, (2) Các chuyên gia về thiết lập bảng lương, (3) Đại diện người lao động.

Bảng lương phải công bố trước khi áp dụng và phải gửi cơ quan quản lý Nhà nước về lao động cấp quận hoặc huyện nơi đặt cơ sở sản xuất, kinh doanh của người sử dụng lao động.

3.7.1.3 Các nguyên tắc thiết lập bảng lương

Việc xây dựng bảng lương cần tuân thủ theo một số nguyên tắc cơ bản sau:

- Tuân thủ pháp luật được quy định bởi các văn bản, nghị định, nghị quyết, thông tư liên quan đến vấn đề tiền lương được ban hành bởi các bộ ngành có liên quan. Mức lương tối thiểu doanh nghiệp phải bằng hoặc cao hơn mức lương tối thiểu của Nhà nước quy định theo vùng lãnh thổ và các ngành hoạt động kinh doanh.
- Các mức lương hoặc hệ số lương chức danh được trả theo giá trị của công việc và phù hợp với giá thị trường.
- Xây dựng bảng lương phải phù hợp với văn hóa, đặc điểm, nhu cầu và khả năng của doanh nghiệp và cán bộ nhân viên.

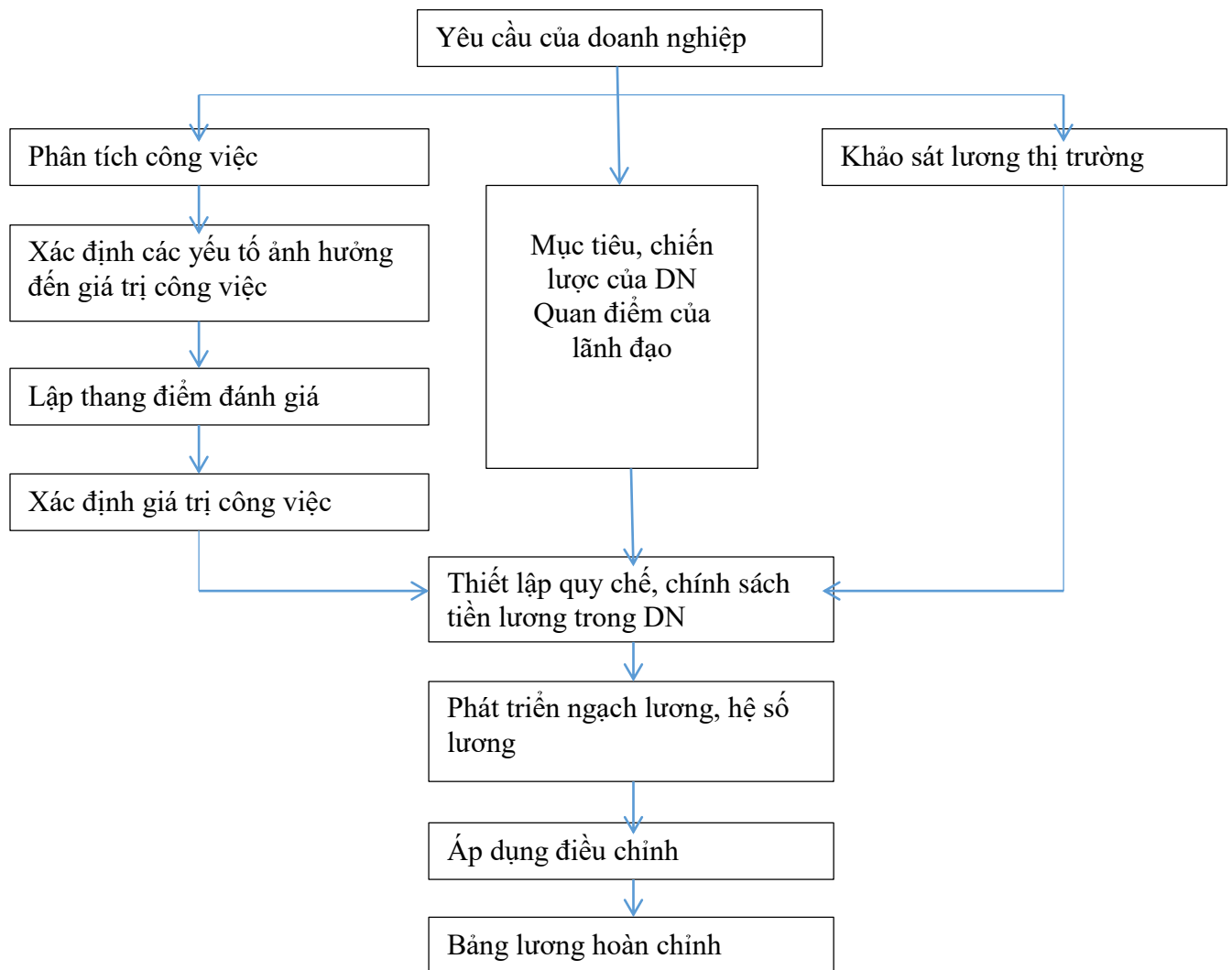
- Bảo đảm trả lương công bằng, nhất quán, minh bạch.
- Có tính cạnh tranh trên thị trường.
- Dễ dàng điều chỉnh với những áp lực thay đổi từ thị trường và sự khan hiếm lao động có kỹ năng.
- Bảo đảm tính linh hoạt trong sử dụng và tiếp tục phát triển.
- Giúp doanh nghiệp kiểm soát việc thực thi các chính sách, thủ tục lương.
- Tạo phạm vi cho việc khen thưởng, đóng góp và tăng lương khi trình độ năng lực của cán bộ nhân viên tăng.

3.7.2 Quy trình thiết lập bảng lương

Quy trình thiết kế bảng lương doanh nghiệp được thực hiện theo các bước như trong hình 2. Để đạt được mục tiêu hiệu quả, công bằng và khoa học, khách quan, bảng lương doanh nghiệp cần được thực hiện theo 3 tuyến công việc chính:

- Xác định mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp và quan điểm của lãnh đạo.
- Phân tích công việc và xác định giá trị công việc nhằm sử dụng các yếu tố kỹ thuật, đảm bảo tính khoa học, công bằng nội bộ.
- Nghiên cứu khảo sát tiền lương thị trường nhằm bảo đảm tính công bằng so với thị trường bên ngoài.

Hình 2. Quy trình thiết kế bảng lương doanh nghiệp



(Nguồn: *Xác định giá trị công việc và thiết lập bảng lương doanh nghiệp*, PGS. TS Trần Kim Dung, NXB Tổng hợp tp. Hồ Chí Minh, 2013, trang 78, điều chỉnh và trích từ George T. Milkovich, Jerry Newman, 2002, *compensation*, 7th ed, Homewood, IL Richrd D Irvin.)

Trên cơ sở các kết quả về xác định giá trị công việc, khảo sát lương thị trường, chiến lược phát triển của doanh nghiệp, quan điểm của lãnh đạo để phát triển chính sách tiền lương, doanh nghiệp xác định phát triển quy chế, chính sách lương, hệ số lương, ngạch lương, nhằm đảm bảo tính hiệu quả, phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp.

3.7.2.1 Khảo sát lương thị trường

Trong quá trình xây dựng bảng lương, doanh nghiệp cần biết các doanh nghiệp trên cùng địa bàn, cùng lĩnh vực kinh doanh và quy mô tương tự trả lương như thế nào thông qua các kết quả khảo sát tiền lương thị trường. Theo Trần Kim Dung (2006), các thống kê cho thấy 80% doanh nghiệp thực hiện trả lương theo giá thị trường, do đó kết quả khảo sát lương chính xác trên thị trường đóng vai trò quan trọng. Bên cạnh đó, thị trường lao động luôn biến động và chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố bên ngoài. Do đó, doanh nghiệp cần phải có chiến lược ứng phó nhanh chóng, phù hợp và nhất quán để có thể tồn tại với các thay đổi thường xuyên từ thị trường lao động. Trên thực tế, doanh nghiệp không cần khảo sát mức lương của tất cả các công việc trong doanh nghiệp mà chỉ lựa chọn những công việc chuẩn để khảo sát.

Có nhiều hình thức khảo sát lương thị trường, trong đó tự khảo sát và mua kết quả khảo sát là hai phương thức thông dụng nhất. Doanh nghiệp tùy vào điều kiện, quy mô, khả năng của mình để lựa chọn hình thức khảo sát lương phù hợp nhất, đem lại hiệu quả tối ưu cho quy trình xây dựng bảng lương.

Đối với hình thức tự khảo sát, doanh nghiệp cần xác định một số thông tin thiết yếu, bao gồm:

- Danh mục các chức danh công việc chuẩn để khảo sát
- Xác định vị trí địa lý nơi thực hiện khảo sát
- Xác định công ty cụ thể cần liên hệ

Để đảm bảo chính xác, công bằng theo giá thị trường, cần tiến hành khảo sát khoảng 20% chức danh trong doanh nghiệp. Nhược điểm của tự khảo sát là tốn thời gian và mức độ chính xác, tin cậy của kết quả có thể không cao.

Mua kết quả khảo sát lương là hình thức đơn giản, nhanh chóng và kết quả tức thì. Bên cạnh đó, phương thức này có ưu điểm lớn là cho phép so sánh

với số lượng lớn công ty trên thị trường mà tự khảo sát thông thường khó mà thực hiện được. Ngoài ra, kết quả này có tính pháp lý, thuyết phục cao hơn khi cần thuyết phục ban lãnh đạo thay đổi hoặc điều chỉnh chính sách lương trong doanh nghiệp.

Nhược điểm của mua kết quả khảo sát lương là vấn đề chi phí và độ tin cậy của kết quả phụ thuộc vào mức độ chuyên nghiệp cũng như là sự uy tín của đơn vị tổ chức khảo sát. Giá trị của kết quả khảo sát sẽ không cao nếu không có sự thực hiện của đơn vị khảo sát chuyên nghiệp hoặc không có các doanh nghiệp tham gia khảo sát cùng loại.

Khi mua khảo sát lương, các doanh nghiệp nên lưu ý một số vấn đề:

Sự phù hợp của công việc

3.7.2.2 Chiến lược, chính sách lương của doanh nghiệp

Các chiến lược và chính sách lương trong doanh nghiệp được thể hiện thông qua ba vấn đề chính sau: (1) Cạnh tranh với thị trường lao động bên ngoài, (2) Công bằng và hiệu quả bên trong nội bộ, (3) Cách thức tổ chức, điều hành hệ thống trả công lao động.

➤ Cạnh tranh với thị trường lao động bên ngoài

Để đưa ra chiến lược tiền lương hợp lý cần xem xét đến mức lương so với các doanh nghiệp trên thị trường. Việc lựa chọn chiến lược tiền lương cao hơn, thấp hơn hay ngang bằng với thị trường bị chi phối bởi một số yếu tố, bao gồm:

- Triết lý, quan điểm của các nhà quản trị cao cấp trong doanh nghiệp về vấn đề lương bổng: Chiến lược tiền lương cao được lựa chọn khi nhà lãnh đạo tin tưởng họ sẽ thu hút và duy trì được lao động chất lượng tốt dựa vào mức lương cao. Ngược lại, một số doanh nghiệp mà lãnh đạo có dự đoán về tỷ lệ chuyển nhân viên cao và ý thức kỷ luật lao động thấp. Trong trường hợp này, lãnh đạo sẽ có thể lựa chọn chính sách tiền

lương thấp để nhằm bù đắp các khoản chi phí, thiệt hại do những yếu tố này gây ra cho doanh nghiệp.

- Quy mô của doanh nghiệp: Các doanh nghiệp có quy mô lớn có xu hướng trả lương cao hơn so với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ.
- Ưu đãi cho các công việc có các năng lực nòng cốt và hoặc khan hiếm

➤ **Công bằng và hiệu quả bên trong nội bộ**

Xét trên khía cạnh doanh nghiệp, chiến lược và chính sách tiền công, tiền lương cần giải quyết ba vấn đề cốt lõi: (1) Chiến lược lương phải phục vụ đặc lực cho chiến lược kinh doanh; (2) Cơ cấu thu nhập hợp lý giữa tiền lương cơ bản, các khoản thưởng và phúc lợi; (3) Xác định hợp lý quỹ lương và phân bổ quỹ thưởng sau thuế

- **Chiến lược lương phải phục vụ đặc lực cho chiến lược kinh doanh**

Chiến lược tiền lương phải phục vụ mục tiêu, sứ mạng doanh nghiệp, do đó, không thể có một chiến lược lương tốt nhất cho mọi công ty. Bảng 15 minh họa các chiến lược, chính sách tiền lương tương ứng với các chiến lược kinh doanh khác nhau

Bảng 15. Chiến lược tiền lương và chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh	Lĩnh vực chú trọng trong kinh doanh	Chương trình quản trị nhân lực chú trọng	Hệ thống trả công lao động
Đổi mới Nâng cao tính phức tạp của sản phẩm	<ul style="list-style-type: none"> • Dẫn đầu về sản phẩm mới • Hướng tới sáng tạo theo yêu cầu khách hàng 	<ul style="list-style-type: none"> • Linh hoạt, thích ứng • Chấp nhận rủi ro • Con người sáng tạo 	<ul style="list-style-type: none"> • Khen thưởng các sản phẩm và quá trình sáng tạo • Lương theo giá thị trường
Giảm chi phí Chú trọng tính hiệu quả	<ul style="list-style-type: none"> • Sự hoàn thiện việc điều hành sản xuất • Chú trọng các giải pháp chi phí-lợi nhuận 	<ul style="list-style-type: none"> • Làm nhiều hơn với ít nguồn lực hơn 	<ul style="list-style-type: none"> • Chú trọng đến chi phí lao động của đối thủ cạnh tranh • Chú trọng hệ thống kiểm soát và tiêu chuẩn công việc • Chú trọng năng suất
Chú trọng khách hàng Nâng cao mong đợi khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> • Khách hàng • Cung cấp giải pháp cho khách hàng • Tốc độ đưa ra thị trường 	<ul style="list-style-type: none"> • Làm hài lòng khách hàng, vượt qua mong đợi khách hàng 	<ul style="list-style-type: none"> • Thưởng khi làm hài lòng khách hàng • Giá trị công việc và năng lực căn cứ trên quan hệ khách hàng

(Nguồn: M. Porter "What is strategy", trích từ Milkovich, Newman, 2002, compensation, 7th ed. Homewood, IL Richrd D Irvin, trang 32)

Theo đó, doanh nghiệp theo chiến lược đổi mới, lúc này chiến lược và chính sách lương phải chú trọng kích thích nhân viên phát huy sáng kiến, cải tiến, chú trọng khen thưởng các sản phẩm và hoạt động, quá trình sáng tạo.

Ngược lại, khi doanh nghiệp theo đuổi chiến lược hạ giá, chiến lược, chính sách tiền lương cần chú trọng kích thích năng suất, kiểm soát chi phí.

- **Cơ cấu thu nhập hợp lý giữa tiền lương cơ bản, thưởng và phúc lợi**

Lãnh đạo doanh nghiệp cần đưa ra các quyết định then chốt khi thiết lập bảng lương doanh nghiệp gồm:

- ✓ **Mức lương tối thiểu doanh nghiệp:** phụ thuộc vào mức lương tối thiểu do chính phủ quy định, cung cầu trên thị trường lao động, tỷ lệ thất nghiệp trên thị trường, mức sống dân cư, yêu cầu của công đoàn. Chính phủ quy định mức lương tối thiểu theo ngành nghề kinh doanh và khu vực đại lý cho những người làm công việc đơn giản nhất trong điều kiện lao động bình thường. Mức lương tối thiểu 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.
- ✓ **Mức lương của Tổng giám đốc:** Các tổng giám đốc giữ vai trò đặc biệt tới sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp, do đó, họ thường được hưởng chế độ trả công đặc biệt ưu đãi. Hệ số lương của Tổng giám đốc thường được coi là bội số tiền lương của doanh nghiệp trong hầu hết mọi trường hợp.

Nếu ấn định lương của Tổng giám đốc thấp thì lương của tất cả các chức danh khác trong doanh nghiệp sẽ tương ứng bị thấp theo và sai lệch so thị trường. Khi đó, doanh nghiệp không thể tuyển được ứng viên có năng lực cao hoặc phải tạo ra các khoản tăng thu nhập cho cán bộ quản lý, cho nhân sự có trình độ cao dưới dạng các loại phụ cấp và phá vỡ nguyên tắc của tiền lương. Tuy nhiên, sẽ rất bất hợp lý nếu doanh nghiệp thua lỗ mà Tổng giám đốc vẫn lãnh hàng trăm triệu đồng tiền lương hàng tháng.

Vì vậy, doanh nghiệp nên tăng tỷ trọng lương biến đổi hoặc thưởng theo kết quả kinh doanh trong tổng thu nhập của Tổng giám đốc và không nên khống chế mức lương cho các Tổng giám đốc.

Tham khảo lương cơ bản của chức danh Tổng giám đốc điều hành (CEO) tại Mỹ vào thời điểm tháng 7/ 2012 tại bảng 16 và khoảng cách giữa mức lương trung bình của Tổng giám đốc so mức lương trung bình của công nhân sản xuất trong bảng 16 ở một số quốc gia trên thế giới.

Bảng 16. Cấu trúc thu nhập của chức danh Tổng giám đốc (CEO) tại Mỹ 07/2012

	Giá trị trung bình (USD)	Tỷ lệ phần trăm (%)
Lương cơ bản	851,209	50.8
Các loại thưởng	579,925	34.6
Bảo hiểm xã hội	27,578	1.6
Bảo hiểm y tế	6,507	0.4
Hưu trí	16,000	1.0
Thu nhập khác	195,658	12
Tổng số	1,676,877	100

(Nguồn: PGS. TS. Trần Kim Dung, *Xác định giá trị công việc và Thiết lập bảng lương doanh nghiệp*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, 2013, trang 99, trích từ [www. salary.com](http://www.salary.com))

Trong đó, mức lương cơ bản chỉ chiếm 50.8% tổng thu nhập. Phần còn lại là thưởng, cổ phiếu và các dạng thu nhập khác. Mục đích của các trả lương này có tác dụng tích cực trong việc khuyến khích các Tổng giám đốc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và gắn liền thu nhập của đối tượng này với kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Các yếu tố ảnh hưởng đến mức lương của Tổng giám đốc:

- Mức lương của các Tổng giám đốc từ các doanh nghiệp tương đương về loại hình kinh doanh, quy mô, loại hình sở hữu.

- Quan điểm, triết lý của Hội đồng quản trị và lãnh đạo doanh nghiệp về cơ cấu thu nhập của Tổng giám đốc về tiền lương và mức độ ưu đãi của công việc.
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp, năng suất và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.
- Quy mô, lĩnh vực hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- Năng lực cá nhân và mức độ ảnh hưởng của Tổng giám đốc.

Mức lương cho các công việc chuẩn trong doanh nghiệp

Trong bảng 17, so với các quốc gia khác, mức lương trung bình của Tổng giám đốc tại Mỹ là cao nhất nhưng mức lương trung bình của công nhân sản xuất Mỹ lại thuộc nhóm thấp nhất. Ngược lại, tại Đức và Nhật, mức lương trung bình của công nhân sản xuất thuộc nhóm cao nhất, mức lương trung bình của các Tổng giám đốc lại thuộc nhóm thấp nhất.

Bảng 17. Mức lương và khoảng cách lương ở một số quốc gia

	Mức lương trung bình(Ngàn USD)				Khoảng cách so với lương CNSX (lần)		
	CNSX	Nhân viên văn phòng	CBQL	CEO	Nhân viên văn phòng	CBQL	CEO
Mỹ	27.6	57.6	159.6	717.2	2.09	5.78	25.99
Pháp	30	62.3	190.4	479.8	2.08	6.35	15.99
Ý	31.5	58.3	219.6	463	1.85	6.97	14.70
Anh	26.1	74.8	162.2	439.4	2.87	6.21	16.84
Canada	34.3	47.2	132.9	416.1	1.38	3.87	12.13
Đức	36.8	59.9	145.6	390.9	1.63	3.96	10.62
Nhật	34.3	41	185.4	390.7	1.20	5.41	11.39

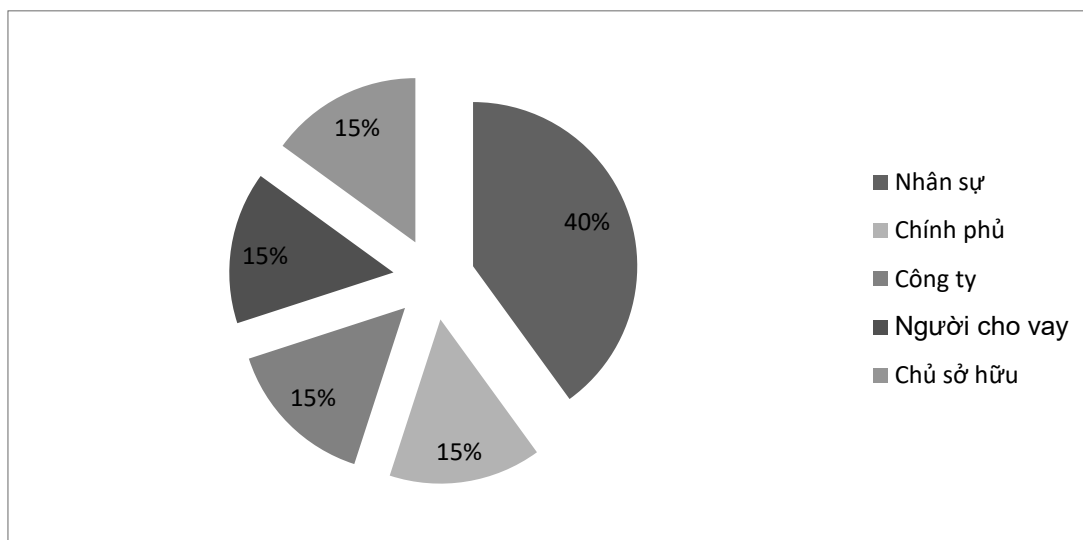
(Nguồn: Milkovich, Boudreau (2002), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Trang 490)

- **Xác định hợp lý quỹ lương và phân bổ quỹ thưởng sau thuế**

Quan hệ giữa chủ đầu tư và cán bộ nhân viên đối với kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa thông qua cách xác định quỹ lương và phân bổ quỹ thưởng sau thuế. Đây là nội dung phức tạp, khó tính toán đối với các doanh nghiệp lớn, có nhiều loại hình đầu tư và hoạt động kinh doanh, thuộc nhiều khu vực địa lý khác nhau.

Theo quan điểm quản trị nguồn nhân lực, quan hệ giữa chủ sở hữu và người lao động là quan hệ hợp tác song phương giữa người có vốn và người có sức lao động. Như vậy, sau khi trừ toàn bộ chi phí không phải là lương, người lao động cần được hưởng bao nhiêu so với người chủ? Trả lời cho câu hỏi này liên quan đến việc xác định quỹ lương (bao gồm cả lương, thưởng, phúc lợi và phụ cấp) bằng bao nhiêu phần trăm so với giá trị gia tăng. Trong đó, giá trị gia tăng được tính bằng chênh lệch giữa tổng doanh thu và tổng chi phí không phải tiền lương. Lợi ích của xác định quỹ lương bằng giá trị phần trăm so với giá trị gia tăng cho phép gắn chặt thu nhập của người lao động với kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Hình 3 minh họa cách tính quỹ lương bằng 40% giá trị gia tăng trong mối tương quan với tiền trả cho chủ sở hữu (15%), cho các khoản vay khác (15%), tiền đóng thuế cho Chính phủ (15%), lợi nhuận để đầu tư tiếp cho công ty (15%).



Hình 3. Phân phối giá trị gia tăng

(Nguồn: PGS. TS. Trần Kim Dung, *Xác định giá trị công việc và Thiết lập bảng lương doanh nghiệp*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, 2013, trang 97)

Chương 4 - CÁC PHƯƠNG PHÁP TRẢ LƯƠNG VÀ THÙ LAO VẬT CHẤT

4.1 Mức lương và mức lương tối thiểu

4.1.1 Mức lương

Mức lương là số lượng tiền tệ mà Nhà nước quy định để trả công nhân ở một bậc nào đó trong một đơn vị thời gian.

Công thức: $ML_i = ML_{tt} \times K_i$

Trong đó:

ML_i : Mức lương của công nhân bậc i

ML_{tt} : Mức lương tối thiểu

K_i : hệ số lương bậc i

Mức lương được quy định theo giờ, ngày hoặc tháng.

Mức lương được quy định theo giờ, ngày hoặc tháng. Quy định mức lương giờ là chính xác hơn quy định theo tháng. Bởi vì muốn quy định theo giờ đòi hỏi công tác quản lý lao động phải chặt chẽ, phải hạch toán, thống kê được số giờ làm việc hàng ngày của công nhân. Đây là hoạt động không dễ quản lý và nghiệm thu. Ở Việt Nam hiện nay, mức lương vẫn được quy định theo tháng. Từ mức lương tháng vẫn chuyển đổi được sang mức lương ngày theo công thức:

Mức lương ngày = Mức lương tháng / số ngày làm việc theo chế độ (22 hoặc 26 ngày)

Mức lương giờ = Mức lương ngày / số giờ làm việc theo chế độ (8 giờ/ngày)

4.1.2 Mức lương tối thiểu

Mức lương tối thiểu là số lượng tiền tệ được Nhà nước quy định để trả lương cho lao động giản đơn nhất trong điều kiện bình thường của xã hội (Trần Xuân Cầu, 2012). Lao động giản đơn nhất là lao động mà bất cứ người nào có sức khỏe bình thường đều có thể làm được không cần qua đào tạo, như quét

dọn, phục vụ nước, gác cổng... Mức lương tối thiểu được ấn định theo giá sinh hoạt, bảo đảm cho người lao động làm công việc giản đơn nhất trong điều kiện lao động 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.

Điều 91, Bộ luật lao động Việt Nam 2019 quy định “*Mức lương tối thiểu là mức thấp nhất trả cho người lao động làm công việc giản đơn nhất, trong điều kiện lao động bình thường và phải bảo đảm nhu cầu sống tối thiểu của người lao động và gia đình họ. Mức lương tối thiểu được xác định theo tháng, ngày, giờ và được xác lập theo vùng, ngành*”. Mức lương tối thiểu là cơ sở để xây dựng các mức tiền lương khác. Các doanh nghiệp dựa vào mức lương tối thiểu chung để ấn định mức lương tối thiểu cho doanh nghiệp của mình, phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh, tình hình tài chính công ty và là cơ sở để xây dựng và lập kế hoạch quỹ lương cho doanh nghiệp.

➤ **Mức lương tối thiểu chung**

Chính phủ quyết định và công bố mức lương tối thiểu chung, mức lương tối thiểu vùng, mức lương tối thiểu ngành cho từng thời kỳ sau khi lấy ý kiến Tổng liên đoàn lao động Việt Nam và đại diện của người sử dụng lao động. Khi chỉ số giá sinh hoạt tăng lên làm cho tiền lương thực tế của người lao động bị giảm sút, thì Chính phủ điều chỉnh mức lương tối thiểu để bảo đảm tiền lương thực tế.

Ngày 11/06/2016, Chính phủ đã ban hành Nghị quyết 27/2016/ QH14 quy định mức lương tối thiểu chung cho công chức, viên chức. Theo đó, từ ngày 01/07/2017 mức lương tối thiểu sẽ tăng từ 1.210.000 đồng/tháng lên 1.300.000 đồng/tháng, tăng 90.000 đồng/tháng. Giai đoạn từ 2019 đến 2022 do ảnh hưởng từ dịch bệnh covid-19, mức tiền lương tối thiểu giữ nguyên là

1.490.000 đồng/ tháng ((38/2019/NĐ-CP). Năm 2023, mức tiền lương tối thiểu tăng lên là 1.800.000 đồng/ tháng ((24/2023/NĐ-CP)

Bảng 18. Tình hình biến động mức lương tối thiểu chung giai đoạn 2006 đến 2023

Nghị Định	Thời điểm áp dụng	Mức lương tối thiểu chung (VNĐ)
94/2006/NĐ-CP Ngày 07/09/2006	01/10/2006	450.000
166/2007/NĐ-CP Ngày 10/12/2007	01/01/2008	540.000
33/2009/NĐ-CP Ngày 06/04/2009	01/05/2009	650.000
28/2010/NĐ-CP Ngày 25/03/2010	01/05/2010	730.000
22/2011/NĐ-CP Ngày 04/04/2011	01/05/2011	830.000
31/2012/NĐ-CP Ngày 12/04/2012	01/05/2012	1.050.000
66/2013/NĐ-CP Ngày 27/06/2012	01/07/2013	1.150.000
NQ 99/2015/ QH13 Ngày 11/11/2015	01/05/2016	1.210.000
NQ 27/2016/ QH14 Ngày 11/11/2016	01/07/2017	1.300.000
47/2017/NĐ-CP Ngày 24/04/2017	01/07/2017	1.300.000
72/2018/NĐ-CP Ngày 15/05/2018	01/07/2018	1.390.000
38/2019/NĐ-CP Ngày 09/05/2019	01/07/2019	1.490.000

24/2023/NĐ-CP Ngày 14/05/2023	01/07/2023	1.800.000
----------------------------------	------------	-----------

Mức lương tối thiểu chung nêu trên được áp dụng đối với bốn loại hình cơ quan, đơn vị, tổ chức, bao gồm: các cơ quan Nhà nước, lực lượng vũ trang, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội; các đơn vị sự nghiệp của Nhà nước, đơn vị sự nghiệp của tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội, đơn vị sự nghiệp ngoài công lập được thành lập và hoạt động theo quy định của pháp luật; các công ty được thành lập, tổ chức quản lý và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp Nhà nước và các công ty TNHH một thành viên do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ, được tổ chức quản lý và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp.

➤ **Mức lương tối thiểu vùng**

Mức lương tối thiểu còn được áp dụng theo vùng và áp dụng cho người lao động làm việc ở công ty, doanh nghiệp, hợp tác xã, tổ hợp tác, trang trại, hộ gia đình, cá nhân và các tổ chức khác của Việt Nam có thuê mướn lao động.

Bảng 19. Bảng so sánh mức lương vùng qua các năm

Đơn vị tính: đồng

Vùng	2020-2021	2019	2018	2017	2016
I	4.420.000	4.180.000	3.980.000	3.750.000	3.500.000
II	3.920.000	3.710.000	3.530.000	3.320.000	3.100.000
III	3.430.000	3.250.000	3.090.000	2.900.000	2.700.000
IV	3.070.000	2.920.000	2.760.000	2.580.000	2.400.000

Nghị Định	90/2019/ ND-CP	157/2018/ ND-CP	141/2017/ ND-CP	153/2016/ ND-CP	122/2015/ ND-CP
----------------------	---------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Mức lương tối thiểu vùng được chính phủ xem xét phê chuẩn thay đổi hằng năm để phù hợp với nhiều yếu tố trong đó bao gồm kịp thích ứng với chi phí sinh hoạt gia tăng theo thời gian. Hằng năm, mức tăng tiền lương tối thiểu vùng có thể rơi vào khoản 5% đến 6% và được tính cho toàn bộ các vùng được đề cập.

Bảng 20. Mức lương tối thiểu vùng năm 2022

Vùng	Mức lương tối thiểu tháng	Mức lương tối thiểu giờ
I	4.680.000	22.500
II	4.160.000	20.000
III	3.640.000	17.500
IV	3.250.000	15.600
Theo nghị định 38/2022/ND-CP ban hành 12/06/2022		

Nghị định 38/2022/ND-CP là nghị định đầu tiên của chính phủ làm rõ mức lương tối thiểu giờ. Trong đó, nêu rõ về mức lương tối thiểu giờ về khái niệm và giá trị, cụ thể:

- Mức lương tối thiểu tháng là mức lương thấp nhất làm cơ sở để thỏa thuận và trả lương đối với người lao động áp dụng hình thức trả lương theo tháng, bảo đảm mức lương theo công việc hoặc chức danh của người lao động làm việc đủ thời giờ làm việc bình thường trong tháng và hoàn thành

định mức lao động hoặc công việc đã thỏa thuận không được thấp hơn mức lương tối thiểu tháng.

- Mức lương tối thiểu giờ là mức lương thấp nhất làm cơ sở để thỏa thuận và trả lương đối với người lao động áp dụng hình thức trả lương theo giờ, bảo đảm mức lương theo công việc hoặc chức danh của người lao động làm việc trong một giờ và hoàn thành định mức lao động hoặc công việc đã thỏa thuận không được thấp hơn mức lương tối thiểu giờ.
- Mức lương tối thiểu tháng của vùng I cao nhất, tương ứng 22.500 đồng. Thấp nhất là vùng IV chỉ 15.600 đồng.

Mức lương tối thiểu có thể được quy định theo giờ, theo ngày hoặc theo tháng. Ở một số nước phát triển, mức lương tối thiểu được quy định theo giờ, còn ở nước ta mức lương tối thiểu đang được quy định theo tháng và theo giờ (Nghị định 38/2022/NĐ-CP ban hành ngày 12 tháng 06 năm 2022).

Từ đó, có thể kết luận rằng mức lương tối thiểu bao gồm một số đặc trưng sau:

- Do nhà nước quy định
- Đã được luật hóa
- Là mức trả công lao động thấp nhất mà không một người sử dụng lao động nào được phép trả thấp hơn
- Công việc được thực hiện trong điều kiện lao động bình thường,
- Mức lương tối thiểu không cố định mà ngày càng được nâng cao

Các chức năng cơ bản của mức lương tối thiểu, bao gồm:

- Chống đói nghèo và bóc lột lao động quá sức

- Đáp ứng nhu cầu tối thiểu cho người lao động và một phần gia đình họ
- Là lưới an toàn chung cho những người hưởng lương
- Là cơ sở tính mức đóng bảo hiểm xã hội

4.2. Các phương pháp trả lương cá nhân

4.2.1. Trả lương theo thâm niên

Khi dựa trên thâm niên, lương tăng lệ thuộc duy nhất vào kinh nghiệm của nhân viên hoặc thời gian phục vụ cho công việc. Tất cả các cá nhân có cùng công việc bắt đầu với lương bằng nhau và lương sẽ tăng lên theo số năm phục vụ trong tổ chức. Hệ thống thâm niên thưởng cho lực lượng lao động ổn định và có kinh nghiệm. Hệ thống thâm niên thường được sử dụng khi nhân viên không chấp nhận hoặc tin tưởng vào lương theo thành tích, hoặc khi sự khác nhau về thành tích là khó đo lường một cách chính xác, hoặc khi công việc đòi hỏi thành tích hoặc kết quả như nhau.

4.2.2. Trả lương theo thành tích

Nhiều tổ chức cố gắng kết nối lương với thành tích công việc thực tế. Thông thường là khi thành tích được cải thiện hoặc vượt trội sẽ được nhận lương cao hơn. Về mặt lý thuyết, lương thành tích cho phép nhà quản trị sử dụng lương để động viên nhân viên đạt được thành tích cao hơn. Tuy nhiên, lương khuyến khích không hẳn là quá tốt, như là dễ thực hiện, hoặc như là được sử dụng rộng rãi như nó thường được tin là như vậy.

Nhiều công nhân không tin vào hệ thống thưởng thành tích, bởi vì họ không cảm thấy rằng lương của họ liên quan đến mức độ thành tích của họ. Do đó, sau khi so sánh các ghi chép với các đồng nghiệp khác, nhân viên cảm thấy bị đối xử không công bằng, thường thì họ nhận thức rằng thành tích của họ thường là cao hơn. Trong một cuộc nghiên cứu tất cả các nhóm công việc, hơn 95% nhân viên định giá chính họ trên mức trung bình.

Một phương cách để xác định hệ thống lương thành tích thành công thường đòi hỏi những yếu tố sau:

- Một mức độ trung thành và tin tưởng về quản lý cao.
- Một hệ thống định giá công việc và cấu trúc lương chính xác, định hướng (nhằm làm giảm xu hướng sử dụng tiền khuyến khích để hiệu chỉnh các sai lệch bởi cấu trúc lương không chính xác hoặc không tương xứng với thị trường).
- Tiêu chuẩn thành tích phải được nhất trí bởi tất cả nhân viên.
- Công việc cụ thể, tiêu chuẩn dựa trên kết quả nhằm giảm thiểu lỗi chủ quan.
- Đánh giá thành tích một cách chính xác (vì không có mẫu đánh giá nào có thể thích hợp cho tất cả các tình huống, các mẫu thay thế nên được áp dụng cho các tình huống khác nhau).
- Các hoạt động quản lý thích hợp, như cố gắng giảm thiểu khoảng cách thời gian giữa đánh giá thành tích và tăng lương, củng cố những thành tố đánh giá.
- Thông tin phản hồi trong suốt giai đoạn đánh giá thành tích nhằm đảm bảo rằng nhân viên nhận thức được khoản thù lao phù hợp với thành tích.
- Nhà quản trị được đào tạo để sử dụng chính xác hệ thống thù lao.

4.2.3. Trả lương theo kỹ năng

Nền tảng khác để thiết lập tỷ lệ lương cá nhân là kiến thức và kỹ năng về công việc. Các kế hoạch lương dựa trên kỹ năng phân tích kiến thức công việc mà người công nhân cần phải tiến triển. Tất cả nhân viên đều bắt đầu ở mức khởi điểm. Khi họ học các kỹ năng thêm và ngay khi các kiến thức này được kiểm nghiệm, họ sẽ được trả lương cao hơn. Phương pháp trả lương này tạo ra một sự nỗ lực học tập nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng của nhân viên.

Sau khi đã nghiên cứu các phương pháp trả lương, bây giờ làm thế nào để

xác định tiền lương cá nhân, điều đó có hai vấn đề cần được xem xét. Trước hết, nhà quản trị phải trả lời các câu hỏi sau: Nên trả lương cho những người cùng làm công việc giống nhau trong tổ chức như thế nào? Chúng ta có nên trả cho họ ở cùng một mức độ giống nhau không? Thứ hai, nếu không, điều cơ bản nào làm nên sự khác biệt- thâm niên hay độ xuất sắc hay là điều gì khác? Hầu hết các nhà sử dụng lao động trả theo những tỷ lệ khác nhau cho các công nhân thực hiện những công việc giống nhau. Sự trả lời dựa vào:

(a) Sự khác nhau cá nhân về kinh nghiệm, kỹ năng và sự thực hiện công việc.

(b) Kỳ vọng rằng khi người lao động có thâm niên cao hơn sẽ thực hiện công việc tốt hơn. Sự công bằng cá nhân đòi hỏi thù lao cho nhân viên phải được phân chia công bằng giữa những cá nhân thực hiện công việc giống nhau. Lý do để lựa chọn việc trả lương ở những tỷ lệ khác nhau cho công việc giống nhau là:

- Trả lương khác nhau cho phép tổ chức nhận ra sự khác nhau trong việc thực hiện công việc của nhân viên để đạt mục tiêu chung của tổ chức.
- Trả lương khác nhau cho phép người sử dụng lao động thông báo sự thay đổi nhấn mạnh vào vai trò công việc quan trọng, kỹ năng, kiến thức...
- Sự khác nhau cung cấp cho tổ chức một công cụ quan trọng để nhấn mạnh tiêu chuẩn của tổ chức là sự thăng tiến, mà công việc của nhân viên không thay đổi.
- Nếu không có sự khác nhau, hệ thống lương sẽ không thể tạo ra sự công bằng, giảm đi mức độ thỏa mãn của nhân viên.

4.3. Các hình thức trả lương thông dụng

4.3.1 Trả lương theo thời gian

Trong hình thức trả lương theo thời gian, tiền lương của người lao động được tính toán dựa trên cơ sở mức tiền lương đã được xác định cho công việc và

số đơn vị thời gian (giờ hoặc ngày) thực tế làm việc, với điều kiện họ phải đáp ứng các tiêu chuẩn thực hiện công việc tối thiểu đã được xây dựng trước nếu muốn tiếp tục được nhận mức tiền lương cho công việc đó.

Tiền lương trả theo thời gian thường được áp dụng cho các công việc sản xuất nhưng khó định mức được cụ thể; hoặc các công việc đòi hỏi chất lượng cao, các công việc mà năng suất, chất lượng phụ thuộc chủ yếu vào máy móc, thiết bị hay các hoạt động tạm thời, sản xuất thử.

Ưu điểm của hệ thống này là dễ hiểu, dễ quản lý, tạo điều kiện cho cả người quản lý và người lao động có thể tính toán tiền lương một cách dễ dàng. Các mức thời gian được sử dụng cũng như các ghi chép về số lượng sản phẩm sản xuất thực tế của các cá nhân chỉ là để nhằm mục đích kiểm tra, chứ không dùng để tính toán trực tiếp lượng tiền công.

Nhược điểm chủ yếu của hình thức trả lương theo thời gian là tiền lương mà người lao động nhận được không liên quan trực tiếp đến sự đóng góp lao động của họ trong một chu kỳ thời gian cụ thể. Vì thế, sự khuyến khích thực hiện công việc dựa trên những đòi hỏi tối thiểu của công việc cần phải được thực hiện bởi những biện pháp tạo động lực khác ngoài các khuyến khích tài chính trực tiếp. Tuy nhiên, nhược điểm của hình thức trả lương theo thời gian có thể được khắc phục nhờ chế độ thưởng. Do vậy, trả lương theo thời gian có thể được thực hiện theo hai chế độ:

➤ **Trả lương theo thời gian đơn giản**

Hình thức này phụ thuộc vào lương cấp bậc và thời gian làm việc thực tế của người lao động. Tiền lương thời gian giản đơn có thể tính theo lương giờ, lương ngày và lương tháng.

Công thức tính lương: $L_j = d_j \times G_j$

Trong đó:

Lj: tiền lương nhân viên (đồng)

dj: đơn giá cấp bậc của nhân viên (đồng tính theo giờ/ngày/tháng)

Gj: số đơn vị thời gian làm việc thực tế của nhân viên (giờ/ ngày/ tháng)

➤ **Trả lương theo thời gian có thưởng**

Về bản chất thì đây là hình thức tiền lương gián đơn cộng với tiền thưởng. Tiền thưởng có thể tính cho tất cả các sản phẩm được sản xuất, cũng có thể được tính cho số sản phẩm vượt mức hoặc mức độ thực hiện công việc xuất sắc.

Mục đích của hình thức trả lương này là kích thích nhân viên sử dụng hợp lý thời gian làm việc, kích thích tiết kiệm nguyên vật liệu và khuyến khích sử dụng hiệu quả các thiết bị để tăng năng suất lao động.

Hình thức tiền lương này có thể sử dụng đối với công nhân làm công việc phục vụ, như hiệu chỉnh máy, sửa chữa nhỏ trong quá trình sản xuất, hoặc công nhân làm việc ở những khâu tự động hóa cao hoặc công việc phải tuyệt đối đảm bảo chất lượng

4.3.2. Trả lương theo sản phẩm

Trả lương theo sản phẩm là hình thức trả lương mà tiền lương công nhân nhận được phụ thuộc vào đơn giá và số lượng sản phẩm chế tạo đảm bảo chất lượng.

Công thức tính lương: $TL_{sp} = DG_{sp} \times Q_{sp}$

Trong đó:

TL_{sp} : Tiền lương tính theo chế độ trả lương theo sản phẩm

DG_{sp} : Đơn giá sản phẩm

Q_{sp} : Số lượng sản phẩm

Đơn giá được tính bằng cách chia mức lương giờ của công việc cho số đơn vị sản phẩm định mức mà người lao động có nghĩa vụ phải sản xuất trong một đơn vị thời gian hoặc nhân mức lương giờ của công việc với số giờ định

mức để sản xuất được một đơn vị sản phẩm.

Các mức lao động này thể hiện khối lượng sản phẩm mà người lao động cần sản xuất ra trong một đơn vị thời gian (hay lượng thời gian được phép hao phí cho một đơn vị sản phẩm) với nhịp độ làm việc bình thường và thường được xác định bằng các phương pháp nghiên cứu thời gian (chụp ảnh ngày làm việc và bấm giờ thời gian làm việc) và nghiên cứu chuyển động.

Ưu điểm của trả lương theo sản phẩm là có tác dụng khuyến khích tài chính đối với người lao động, thúc đẩy họ nâng cao năng suất lao động, đặc biệt đối với những người có mong muốn mạnh mẽ nâng cao thu nhập, vì lượng tiền công mà họ nhận được phụ thuộc trực tiếp vào lượng sản phẩm của họ. Việc tính toán tiền công cũng đơn giản và có thể được giải thích dễ dàng đối với người lao động. Tuy nhiên, trả lương theo sản phẩm có thể dẫn đến tình trạng người lao động ít quan tâm đến đảm bảo chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu và sử dụng hợp lý máy móc, thiết bị. Nhiều trường hợp người lao động không muốn làm những công việc đòi hỏi trình độ lành nghề cao vì khó vượt mức lao động. Trong những giờ ngừng việc vì lý do về phía doanh nghiệp như: dây chuyền bị ngừng trệ, thiếu nguyên vật liệu hoặc nguyên liệu không đảm bảo chất lượng, máy móc thiết bị hỏng, mất điện hoặc một số lý do khác thì người lao động được hưởng tiền lương theo thời gian hoặc một lượng tiền bằng với mức tiền công sản phẩm trung bình mà đáng ra họ có thể kiếm được trong khoảng thời gian đó.

Xuất phát từ một số các nhược điểm đó, tiền lương theo sản phẩm chỉ phù hợp với những công việc mà ở đó dây chuyền sản xuất đảm bảo được liên tục, các công việc có thể định mức được, có tính lặp đi lặp lại và không đòi hỏi trình độ lành nghề cao, năng suất lao động phụ thuộc chủ yếu vào sự nỗ lực của người lao động và việc tăng năng suất không gây ảnh hưởng lớn tới chất lượng của sản phẩm.

Hình thức tiền lương theo sản phẩm có thể được thực hiện theo nhiều chế

độ khác nhau, tùy thuộc vào đối tượng trả công. Một số chế độ tiền lương theo sản phẩm được áp dụng trong sản xuất: (1) Trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân; (2) Trả lương theo sản phẩm tập thể; (3) Trả lương khoán; (4) Trả lương theo sản phẩm có thưởng; (5) Trả lương theo sản phẩm lũy tiến.

4.3.2.1 Chế độ trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân

Chế độ trả lương này thường được áp dụng đối với những công nhân sản xuất chính mà công việc của họ mang tính chất độc lập tương đối, có thể định mức và kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể và riêng biệt. Tùy vào điều kiện sản xuất và quan điểm khuyến khích lao động của doanh nghiệp, người lao động có thể được trả công theo đơn giá cố định, lũy tiến hay lũy thoái.

Công thức tính lương

$$TL = ĐG \times Q_{tt}$$

Trong đó:

TL: Tiền lương tính theo chế độ trả lương SP trực tiếp cá nhân

ĐG: Đơn giá sản phẩm

Q_{tt}: Số lượng sản phẩm thực tế được nghiệm thu

T: Mức thời gian (tính theo giờ)

Đơn giá sản phẩm được tính theo công thức sau đây:

$$ĐG = ML_{cbcv} : Q \quad \text{hoặc} \quad ĐG = ML_{cbcv} \times T$$

Trong đó:

ĐG: Đơn giá sản phẩm

ML_{cbcv}: Mức lương cấp bậc công việc

Q: Mức sản lượng

T: Mức thời gian (tính theo giờ)

4.3.2.2 Chế độ trả lương theo sản phẩm tập thể

Chế độ trả lương này thường được áp dụng với những công việc cần một nhóm công nhân, đòi hỏi sự phối hợp giữa các công nhân và năng suất lao động

chủ yếu phụ thuộc vào sự đóng góp của cả nhóm như lắp ráp các thiết bị, sản xuất ở các bộ phận làm việc theo dây chuyền, trông nom máy liên hợp.

Công thức tính lương: $TL_{tt} = \Sigma DG_{tti} \times Q_{tti}$

Trong đó:

TL_{tt} : Tổng tiền lương thực lĩnh của cả nhóm

DG_{tti} : Đơn giá sản phẩm tập thể

Q_{tti} : Số lượng sản phẩm thực tế được nghiệm thu

Đơn giá sản phẩm được tính theo công thức:

$$DG_{tti} = \frac{\Sigma MLcbcv_i}{Q} \quad \text{hoặc} \quad DG_{tti} = \frac{\Sigma_{i=1}^n MLcbcv_i}{n} \times Ti$$

Trong đó:

DG_{tti} : Đơn giá tính theo sản phẩm tập thể

$\Sigma_{i=1}^n MLcbcv_i$: Tổng lương cấp bậc công việc của cả nhóm

Q : Mức sản lượng của cả nhóm

Ti : Mức thời gian tập thể

n : Số công việc trong tổ

➤ Phương pháp 1: Chia theo hệ số điều chỉnh

Bước 1: Tính đơn giá sản phẩm

Bước 2: Tính tổng tiền lương thực lĩnh cả tổ theo công thức:

$$TL_{tt} = \Sigma DG_{tti} \times Q_{tti}$$

Bước 3: Tính tiền lương cấp bậc của từng thành viên và cả tổ

Bước 4: Tính hệ số điều chỉnh ($K_{đc}$)

$$K_{đc} = \frac{\Sigma TL_{tt}}{\Sigma TL_{cbv}}$$

Bước 5: Tính tiền lương thực lĩnh của từng thành viên

$$TL = TL_{cb} \text{ từng thành viên trong tổ} \times K_{đc}$$

➤ Phương pháp 2: Chia theo giờ (hoặc ngày) - hệ số

Bước 1 và 2: Tính giống như các bước 1 và 2 của phương pháp 1

Bước 3: Quy đổi số giờ (ngày) thực tế làm việc của từng thành viên ra thành giờ được chọn quy đổi, gọi là giờ (hoặc $luowngC$ - hệ số).

Hệ số tính bằng cách lấy số giờ thực tế làm việc của từng công nhân nhân với số được chọn thấp nhất ($K_0=1,00$). Tiếp theo, tính tổng số giờ (ngày) đã quy đổi của cả tổ.

Bước 4: Tính tiền lương cho 1 giờ (ngày) – hệ số tiền lương cho 1 giờ (ngày).

Hệ số này được tính bằng cách lấy tổng tiền lương thực lĩnh cả tổ chia cho tổng số giờ (ngày) đã nêu ở bước 3.

Bước 5: Tính tiền lương cho từng thành viên trong tổ bằng *lấy số giờ (ngày) đã quy đổi nhân với tiền lương cho 1 giờ (ngày)*

➤ **Phương pháp 3: Chia theo hệ số năng suất lao động**

Bước 1: Tính quỹ lương: $QL_{tt} = ĐG_{sp} * Q_{tt}$

Bước 2: Tính thời gian quy đổi của các nhân viên

$$G_i = K_i \times T_i \times W_i$$

Trong đó:

G_i: Số đơn vị thời gian quy đổi của nhân viên i

K_i: Hệ số cấp bậc công việc nhân viên i

T_i: Thời gian lao động thực tế của nhân viên i

W_i: Hệ số năng suất lao động nhân viên i

Bước 3: Tính đơn giá tiền lương của tập thể

$$ĐG_{tt} = QL_{tt} / \Sigma G_i$$

Bước 4: Tính lương cho mỗi cá nhân của nhóm

$$TL_i = ĐG_{tt} \times G_i$$

4.3.2.3 Chế độ trả lương khoán

Chế độ trả lương khoán áp dụng cho những công việc nếu giao từng chi tiết, từng bộ phận sẽ không có lợi mà phải giao toàn bộ khối lượng cho công

nhân hoàn thành trong một thời gian nhất định. Chế độ trả lương này được áp dụng chủ yếu trong xây dựng cơ bản và một số công việc trong nông nghiệp. Trong công nghiệp, thường dùng cho các công việc sửa chữa, lắp ráp các sản phẩm, máy móc, thiết bị v.v...

Đơn giá khoán có thể được tính theo đơn vị công việc như xây 1m² tường hoặc cũng có thể tính cho cả khối lượng công việc hay công trình như lắp ráp một sản phẩm, hoặc xây tường và lắp cấu kiện bê tông của một gian nhà. Tiền công sẽ được trả theo khối lượng công việc mà công nhân hoàn thành ghi trong phiếu giao khoán. Chế độ trả lương này có thể áp dụng cho cá nhân hoặc tập thể. Nếu đối tượng nhận khoán là tập thể tổ, nhóm thì cách tính đơn giá và cách phân phối tiền lương cho công nhân trong tổ nhóm giống như chế độ tiền lương tính theo sản phẩm tập thể.

Chế độ tiền lương khoán khuyến khích người lao động hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn mà vẫn đảm bảo chất lượng công việc thông qua hợp đồng giao khoán chặt chẽ. Tuy nhiên, trong chế độ trả lương này, khi tính toán đơn giá phải hết sức chặt chẽ, tỉ mỉ để xây dựng đơn giá trả lương chính xác cho công nhân làm khoán.

Một dạng khác của trả lương khoán là chế độ trả lương theo giờ tiêu chuẩn (Standard Hour Plans). Theo chế độ trả lương theo giờ tiêu chuẩn, cần phải xác định số giờ tiêu chuẩn (số giờ định mức) để thực hiện công việc và mức tiền lương của một giờ làm việc. Trả lương theo giờ tiêu chuẩn là một dạng của trả lương theo sản phẩm nhưng khác với chế độ trả lương theo sản phẩm ở trên là thay vì xác định đơn giá cho một đơn vị sản phẩm thì lại xác định đơn giá cho một giờ làm việc.

Trên đây là những hình thức và chế độ trả lương chủ yếu thường được áp dụng trong các doanh nghiệp. Tuy nhiên, trên thực tế các phương pháp trả lương rất đa dạng, tùy thuộc vào các điều kiện cụ thể về tổ chức - kỹ thuật của các công việc và cũng như quan điểm quản lý doanh nghiệp. Không có một chế độ

trả lương nào là tối ưu, vì thế doanh nghiệp phải lựa chọn để áp dụng cho phù hợp.

4.3.2.4 Chế độ trả lương theo sản phẩm có thưởng

Ngoài tiền lương được nhận theo đơn giá bình thường, công nhân còn được nhận thêm một khoản tiền thưởng do vượt mức hoàn thành sản lượng yêu cầu. Mục đích của chế độ trả lương này nhằm khuyến khích người lao động nâng cao năng suất lao động, sản xuất vượt chỉ tiêu sản lượng được giao. Hình thức trả lương theo sản phẩm có thưởng thường được áp dụng ở những đơn vị sản xuất hoặc gia công.

Công thức tính tiền lương:

$$TL_{tt} = T_{sp} + TL_{sp} (m \cdot h) = TL_{sp} * (1 + m \cdot h)$$

Trong đó:

TL_{tt}: Tiền lương thực tế

TL_{sp}: Tiền lương sản phẩm theo đơn giá bình thường

m: Tỷ lệ tiền thưởng

h: Phần trăm vượt mức sản lượng được tính thưởng (%)

4.3.2.5 Chế độ trả lương theo sản phẩm lũy tiến

Dựa trên chế độ này, tiền lương bao gồm 2 bộ phận: (1) Tiền lương được trả bình thường theo đơn giá cố định với những sản phẩm trong phạm vi kế hoạch; (2) Tiền trả theo đơn giá lũy tiến đối với những sản phẩm vượt mức kế hoạch. Trong đó, đơn giá lũy tiến là đơn giá được tăng thêm theo những tỷ lệ nhất định tăng dần so với đơn giá cố định.

Công thức tính tiền lương:

$$TL_{tt} = (\text{ĐG}_{cd} \cdot Q_1) + \text{ĐG}_{lt} \cdot (Q_1 - Q_0)$$

Trong đó:

TL_{tt}: Tiền lương thực tế

DGcđ: Đơn giá cố định

DGlt: Đơn giá lũy tiến

Q1: Sản lượng thực tế đạt được

Qo: Sản lượng đạt mức khởi điểm

4.4. Các phương pháp trả thù lao gián tiếp

Thù lao gián tiếp là tất cả các khoản phúc lợi và dịch vụ được người sử dụng lao động cung cấp ngoài tiền lương

Bao gồm

Bảo hiểm xã hội

BH cá nhân

Kế hoạch hưu trí

Khoản trả cho thời gian không làm việc

Phí dịch vụ (ăn trưa, áo quần...)

Phúc lợi hay còn gọi là thù lao gián tiếp về mặt tài chính. Phúc lợi bao gồm hai phần chính: phúc lợi theo luật pháp quy định và phúc lợi do các công ty tự nguyện áp dụng một phần nhằm kích thích người lao động làm việc, và một phần nhằm duy trì và lôi cuốn nhân tài về làm việc cho công ty.

4.4.1. Phúc lợi theo quy định của chính phủ

4.4.1.1 Bảo hiểm xã hội

Bảo hiểm xã hội (BHXH) là một chính sách xã hội mà Nhà nước bảo đảm trước pháp luật cho mỗi người dân nói chung và người lao động nói riêng. BHXH là sự bảo đảm về vật chất cho người lao động bằng các chế độ của BHXH nhằm góp phần ổn định đời sống của người lao động và gia đình họ.

BHXH theo Bộ luật lao động Việt Nam bao gồm các khoản sau đây:

- Trợ cấp ốm đau bệnh tật
- Trợ cấp thai sản
- Trợ cấp hưu trí
- Trợ cấp tai nạn lao động
- Trợ cấp tử tuất
- Trợ cấp thôi việc

4.4.1.2 Trả lương trong thời gian không làm việc

Luật Lao động, điều 109 đến 115 quy định khá rõ ràng về những trường hợp được hưởng lương trong suốt thời gian không làm việc. Trong đó, các trường hợp nghỉ cụ thể là các ngày nghỉ lễ, các ngày nghỉ hè hoặc nghỉ phép thường niên.

4.4.2. Phúc lợi tự nguyện

Là các phúc lợi mà các tổ chức đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế của họ và sự quan tâm của người lãnh đạo ở đó. Bao gồm các loại sau:

(a) Các phúc lợi bảo hiểm

- Bảo hiểm sức khỏe: để trả cho việc ngăn chặn bệnh tật như các chương trình thể dục thể thao để tránh căng thẳng khi mà hiệu ứng stress ngày càng tăng trong môi trường làm việc hoặc chăm sóc ốm đau, bệnh tật.
- Bảo hiểm nhân thọ: trả tiền cho gia đình người lao động khi người lao động qua đời. Có thể người sử dụng lao động hỗ trợ đóng một phần bảo hiểm hoặc toàn bộ khoản tiền bảo hiểm.
- Bảo hiểm mất khả năng lao động: trong một số công ty còn cung cấp loại bảo hiểm này cho những người lao động bị mất khả năng lao động không liên quan đến công việc họ đảm nhận.

(b) Các phúc lợi bảo đảm

- Bảo hiểm thu nhập: Những khoản tiền trả cho người lao động bị mất việc làm do lý do từ phía tổ chức như thu hẹp sản xuất, giảm biên chế, giảm cầu sản xuất và dịch vụ...
- Bảo đảm hưu trí: khoản tiền trả cho người lao động khi người lao động làm cho công ty đến một mức tuổi nào đó phải nghỉ hưu với số năm làm tại công ty theo công ty quy định.

(c) Tiền trả cho những thời gian không làm việc

Là những khoản tiền trả cho những thời gian không làm việc do thoả thuận ngoài mức quy định của pháp luật như nghỉ phép, nghỉ giữa ca, giải lao (uống trà, cà phê), vệ sinh cá nhân, tiền đi du lịch và một số khoản trả theo thoả thuận hai bên.

(d) Phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt

Nhằm trợ giúp cho người lao động do lịch làm việc linh hoạt như tổng số giờ làm việc trong ngày, hoặc số ngày làm việc trong tuần ít hơn quy định hay chế độ thời gian làm việc thay đổi linh hoạt; hoặc chia sẻ công việc do tổ chức thiếu việc làm.

(e) Các loại dịch vụ cho người lao động

Các **dịch vụ tài chính** nhằm giúp đỡ tài chính cho người lao động và gia đình họ liên quan trực tiếp đến tài chính của cá nhân họ.

- Dịch vụ bán giảm giá: Công ty sẽ bán sản phẩm cho nhân viên với giá rẻ hơn mức giá bán bình thường, hay với phương thức thanh toán ưu đãi hơn so với khách hàng như trả góp với lãi suất thấp hơn thế.
- Hiệp hội tín dụng: Đây là một tổ chức tập thể hợp tác với nhau thúc đẩy sự tiết kiệm trong các thành viên của hiệp hội và tạo ra nguồn tín dụng cho họ vay với lãi suất hợp lý.

- Mua cổ phần của công ty: Người lao động trở thành những người sở hữu công ty bằng việc được mua một số cổ phiếu với giá ưu đãi.
- Giúp đỡ tài chính của tổ chức: Một số tổ chức thực hiện cho người lao động vay một khoản tiền nhằm giúp họ mua một số tài sản có giá trị như mua nhà, xe... và khoản tiền vay trả lại cho tổ chức dưới dạng khấu trừ dần vào tiền lương hàng tháng của họ.
- Các cửa hàng, cửa hiệu, căng tin tự giúp người lao động. Đây là một hệ thống mà trong đó, các cửa hàng của tổ chức bán các sản phẩm cho người lao động, hay tổ chức mở các quán cà phê, căng tin bán với giá rẻ.

Các dịch vụ xã hội, bao gồm:

- Trợ cấp về giáo dục, đào tạo: tổ chức trợ cấp một phần hay toàn bộ kinh phí cho người lao động học tập ở các trình độ khác nhau liên quan đến công việc.
- Dịch vụ về nghề nghiệp: Một số tổ chức lấy nhân viên của mình để phục vụ cho người lao động trong tổ chức không mất tiền như:
- Cố vấn kế toán công khai: Luật sư và kế toán có thể trợ giúp đặc lực cho người lao động trong tổ chức thông qua việc: luật sư đưa ra những lời khuyên bổ ích liên quan đến việc ký kết các hợp đồng, hay giúp họ tìm những luật sư giỏi để giải quyết những trường hợp phức tạp. Hay các kế toán giúp người lao động trong việc tính toán khai báo thuế hoặc những vấn đề liên quan đến khai báo tài chính.
- Tư vấn cho người lao động: Một số tổ chức thuê nhân viên dịch vụ tư vấn nghề nghiệp, thầy thuốc tâm thần và các nhà tâm lý nhằm giúp cho nhân viên tránh được những căng thẳng, rối loạn tâm thần, các vấn đề về hôn nhân và gia đình.
- Phúc lợi chăm sóc y tế tại chỗ: Các tổ chức duy trì cung cấp thuốc men cùng các nhân viên y tế, bác sĩ và y tá phục vụ tại tổ chức.

- Thư viện và phòng đọc: Một số tổ chức trang bị phòng đọc và thư viện mà ở đó cung cấp những sách chuyên ngành và giải trí cung cấp thông tin thời sự giúp nhân viên cập nhật kiến thức.
- Hệ thống nghiên cứu đề nghị của người lao động: Nhằm động viên và khuyến khích việc đưa ra sáng kiến, góp ý nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Một uỷ ban được thành lập để đánh giá những đề nghị này, công nhận và thưởng cho các đề nghị cả bằng vật chất và tinh thần.
- Dịch vụ giải trí: Các tổ chức cung cấp nhằm tạo cho người lao động những cơ hội để họ sử dụng thời gian nhàn rỗi một cách bổ ích hơn. Giúp người lao động có cảm giác thoải mái, phấn chấn và có cơ hội xích lại gần nhau và khuyến khích người lao động tham gia tự nguyện.
- Chương trình thể thao, văn hoá: Một số tổ chức tự vạch ra và từng cá nhân có thể tự tham gia. Hình thức tổ chức có thể là thi đấu nội bộ hay kết hợp giao lưu thi đấu với bên ngoài. Đôi khi, một vài tổ chức còn thành lập các hội thể thao chuyên để thi đấu với bên ngoài.
- Chương trình dã ngoại: Nhằm sử dụng quan hệ hiểu biết lẫn nhau, mở rộng quan hệ, các tổ chức thường cung cấp các cuộc du lịch, tham gia hàng năm, có thể cả gia đình các nhân viên cùng tham gia để mở rộng quan hệ xã hội.
- Chăm sóc người già và trẻ em: để giúp các nhân viên an tâm làm việc, một số tổ chức mở các lớp mẫu giáo để trông trẻ, hay giúp đỡ chăm sóc bố mẹ già để nhân viên an tâm công tác.

Dịch vụ nhà ở và giao thông đi lại

- Nhà ở: Ở một số tổ chức có chi nhánh đóng ở các tỉnh, tổ chức có thể cung cấp những nơi ở tiện nghi cho nhân viên khi họ đi công tác xa. Có nơi còn làm nhà phân phối hoặc bán cho người lao động với giá rẻ hoặc trả góp.

- Trợ cấp đi lại: Một số tổ chức cho người lao động được hưởng tiền trợ cấp đi lại. Một số khác dùng xe của tổ chức hoặc xe buýt chạy đường ngắn để đưa đón người lao động đi làm.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh, Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2012.
2. Trần Kim Dung, Xác định Giá trị công việc và Thiết lập bảng lương doanh nghiệp, NXB Tổng hợp Tp. Hồ Chí Minh, 2013.
3. Nguyễn Hữu Thân, Quản trị Nhân sự, NXB Lao động- Xã hội 2012.
4. Trần Kim dung, Quản trị nguồn nhân lực, Nhà Xuất bản Thống kê, 2006.
5. George T. Milkovich, Jerry Newman, 2002, compensation, 7th ed, Homewood, IL Richrd D Irvin.
6. Bộ luật Bảo hiểm xã hội 2014
7. Bộ luật Lao động 2019.
8. Các Thông tư, Nghị định ban hành có liên quan về tiền lương.