

Kỹ năng LẬP THANG BẢNG LƯƠNG VÀ XÁC ĐỊNH MỨC LƯƠNG

Giảng viên: TS Lê Quân

Đại học Thương mại

Quản lý tiền lương

Mục tiêu

- ◆ Tiếp cận với các phương diện chiến lược của tiền lương, một số quan điểm tiền lương mới
- ◆ Nắm bắt tư tưởng và quan điểm, nguyên tắc và thực hành trả lương trong nền kinh tế thị trường
- ◆ Phát triển năng lực và kỹ năng đánh giá giá trị công việc





Đãi ngộ nhân sự

Trực tiếp

Lương

Hoa hồng

Thưởng

Chia lãi, chia lợi nhuận

Gián tiếp

Ngày nghỉ bổ sung

Bảo hiểm

- Y tế
- Nhân thọ
- Xã hội

An toàn

- Trợ cấp, hưu trí...

Dịch vụ khác

- Hỗ trợ đào tạo, hỗ trợ đi lại...
- Chương trình giải trí

5 Nội dung

- ◆ Nguyên lý cơ bản trả lương
- ◆ Công bằng
- ◆ Cạnh tranh
- ◆ Cá nhân hóa tiền lương
- ◆ Thưởng nỗ lực tập thể
- ◆ Trả lương gián tiếp

Các yếu tố ảnh hưởng

Yếu tố kinh tế

Yếu tố tâm lý

Yếu tố xã hội

Yếu tố chính trị

Yếu tố thẩm mỹ

Chiến lược trả lương hỗn hợp (mix)

Đặc điểm của thị trường lao động

Chiến lược đãi ngộ của Cty

Mức lương trong ngành

Giá trị của công việc

Chiến lược tiền lương (wage mix)

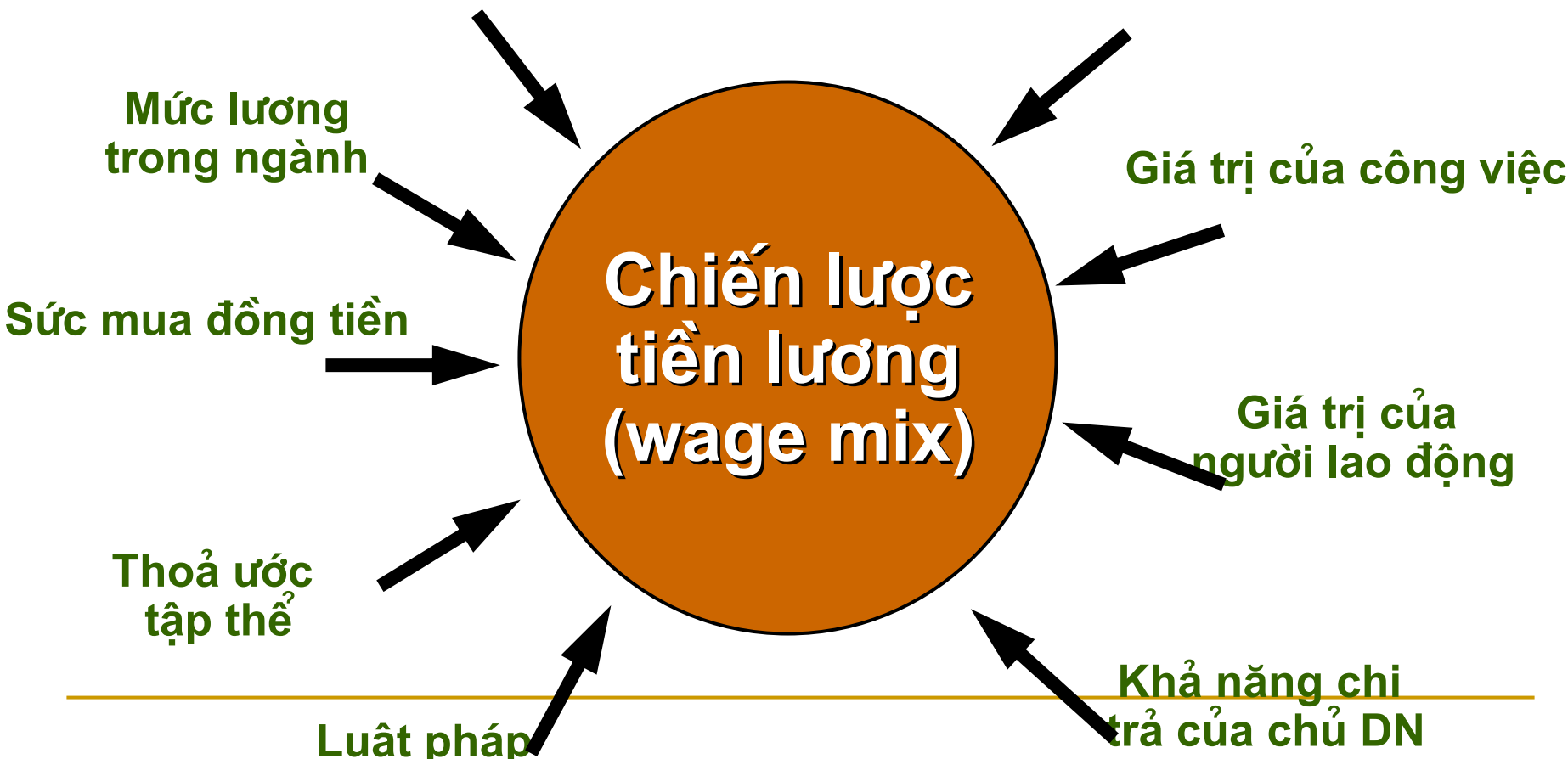
Sức mua đồng tiền

Giá trị của người lao động

Thoả ước tập thể

Khả năng chi trả của chủ DN

Luật pháp



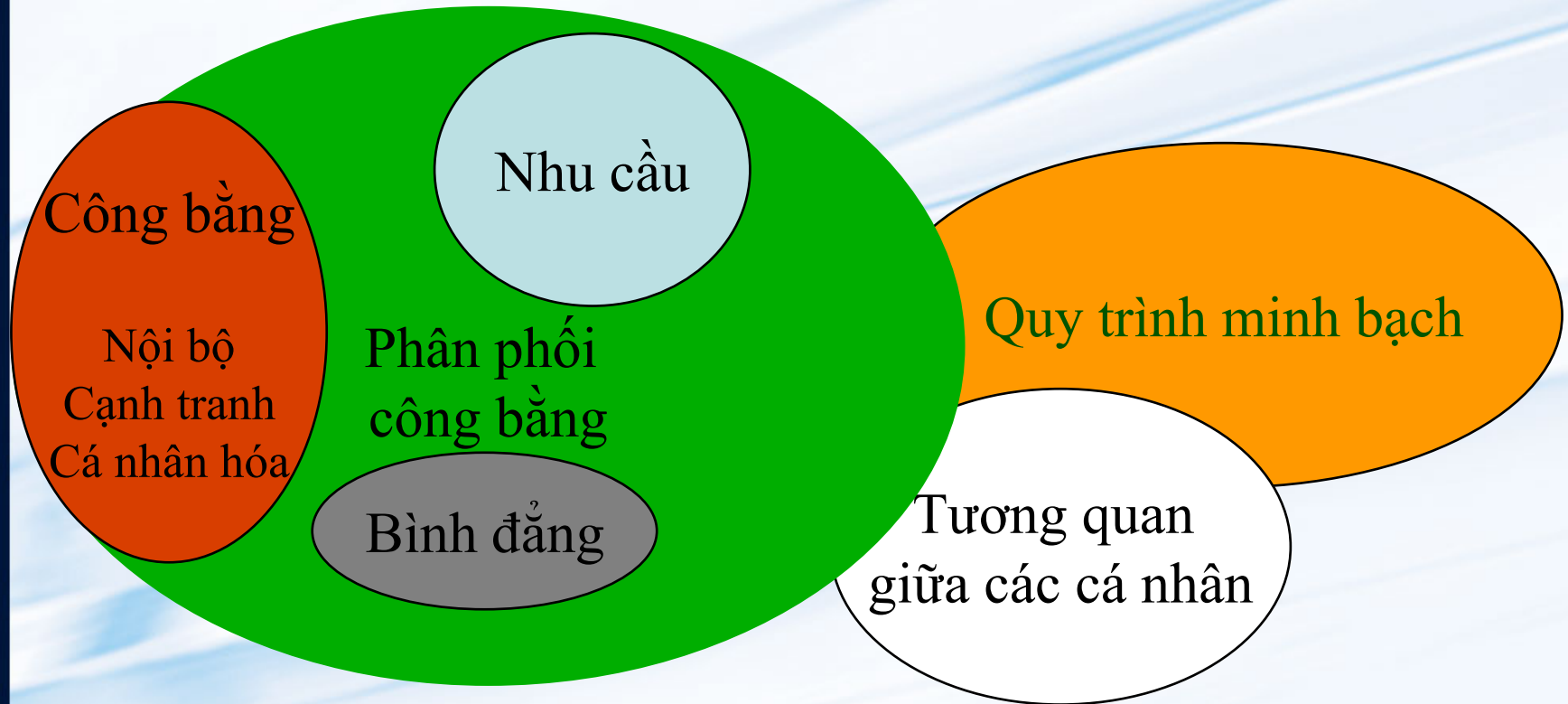
Cấu thành của chính sách tiền lương

Trả lương trực tiếp

Trả lương gián tiếp

Đãi ngộ tinh thần

Các nguyên lý trả lương của doanh nghiệp

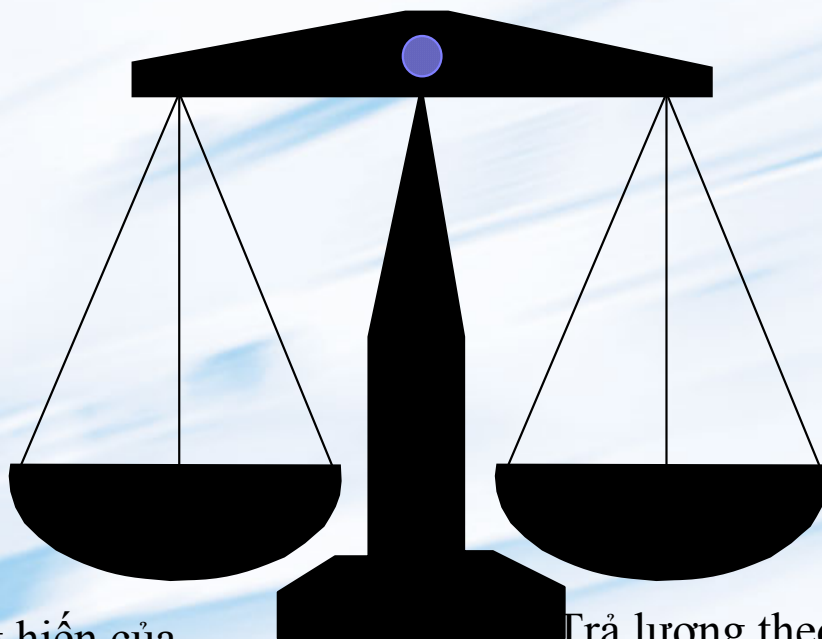


Công bằng

Nhận thức, so sánh các tỷ lệ

Cx/Rx vs Cy/Ry

Nguyên tắc tham chiếu



Công hiến của
tôi và lương của
tôi



Trả lương theo
công hiến và
tham khảo tiền
lương cạnh tranh

Tham chiếu

Nội bộ

Thị trường lao động

Cá nhân

Hợp đồng

Mô hình quản trị tiền lương



Công bằng

PTCV
Định giá trị công việc
Hàm tiền lương

Công bằng
Hài lòng
Tương quan

Cạnh tranh

Xác định thị trường
Điều tra
Mức lương
Cấu trúc lương

Cam kết

Tham gia

Cá nhân hóa

Tăng lương
Lương thành tích
Biểu dương...

Thành tích

Quản lý lương

Hoạch định
Lập ngân sách
Hệ số
Truyền thông, thông tin, kiểm soát

Hiệu quả

Sáng tạo

Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương

Chiến lược trả lương

Đáp ứng cơ hội và thách thức của môi trường kinh doanh, bám sát mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp

Các yếu tố ảnh hưởng

Chiến lược doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp

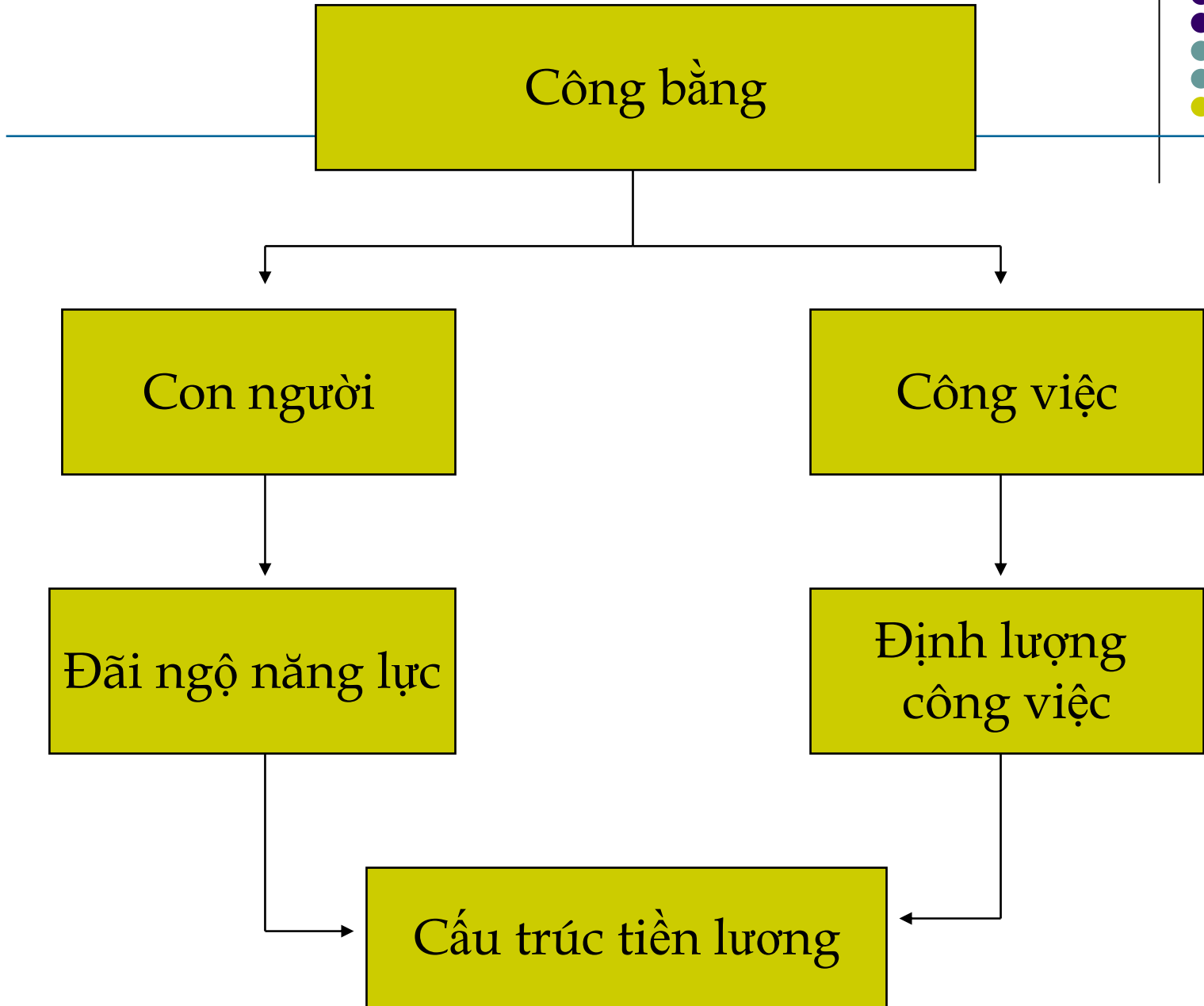
Nỗ lực nâng cao chất lượng

Tổ chức công việc

Chiến lược nhân sự

Quy mô, ngành nghề...

Công bằng trong đãi ngộ



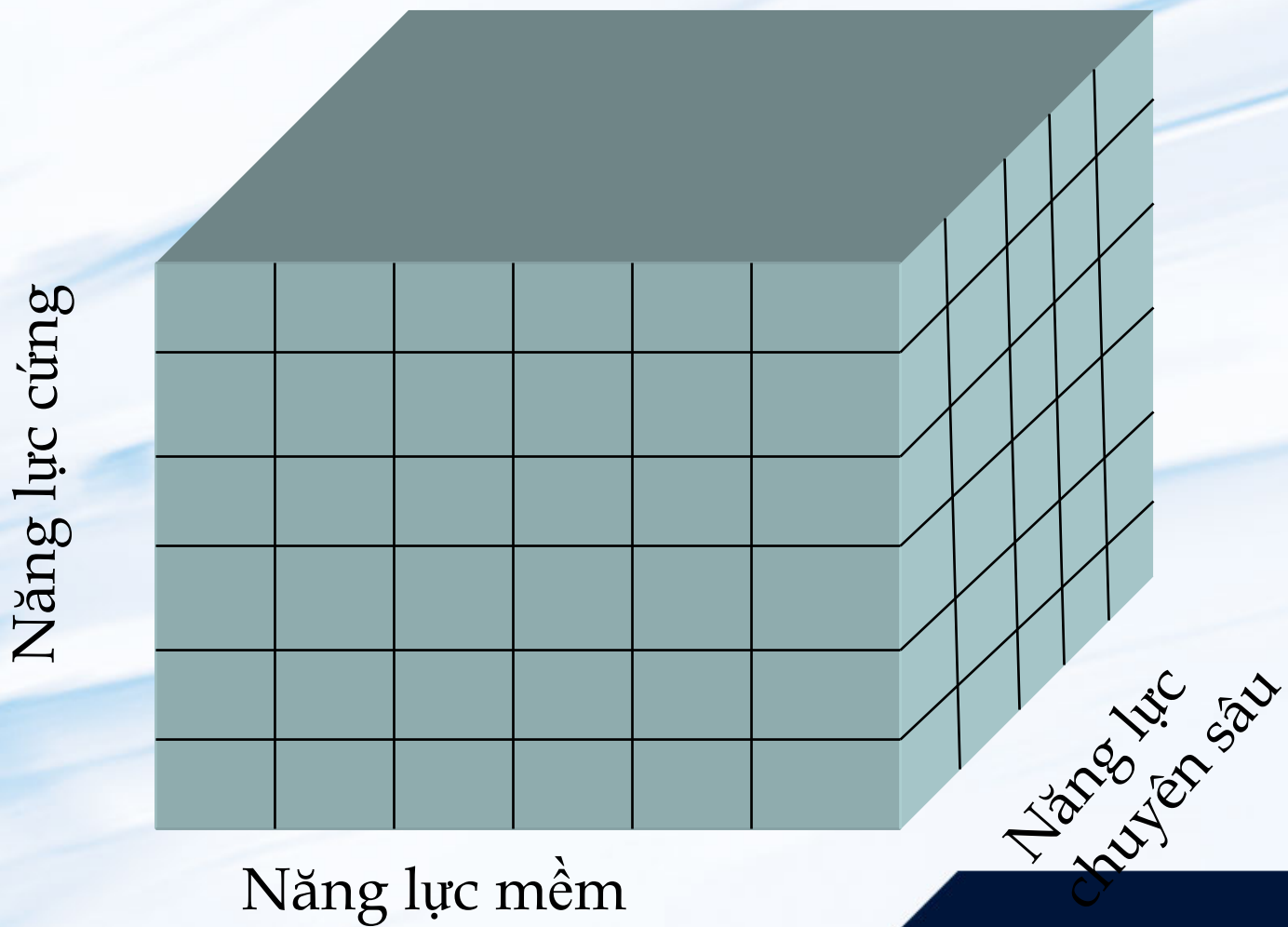
Công bằng nội bộ: ba định hướng

Dựa trên giá trị công việc

Dựa trên giá trị của người lao động

Hệ thống hỗn hợp

Đài ngộ năng lực



Phân biệt hai hệ thống

Trả lương
theo cá nhân

Trả lương
theo giá trị công việc



Cạnh tranh

Nhiều sự lựa chọn có thể

Cán bộ cao cấp

4% cao hơn thị trường

Giám sát

3% cao hơn thị trường

Kỹ sư

5% cao hơn thị trường

Công việc quản lý khác

Ngang bằng thị trường

Nhân viên văn phòng

5% thấp hơn thị trường

Lao động phổ thông

Bằng thị trường

Xây dựng thang bảng lương

Thể nào là ngạch bậc?

Ví dụ về bảng lương

Ngạch Bậc	I	II	III	IV	V	VI
1	490.000	607.000	759.000	956.000	1.213.000	1.540.000
2	497.000	617.000	772.000	973.000	1.236.000	1.577.000
3						
4						
5	566.000	705.000	887.000	9.023.000	1.431.000	1.830.000

Làm thế nào để phân ngạch công việc

Tập hợp các công việc riêng lẻ thành từng nhóm công việc

Thiết lập các mức ngạch công việc và tiêu chuẩn phân ngạch

Quy định một ngạch công việc cho mỗi nhóm công việc

Ví dụ về ngạch và bậc

Ngạch công việc	Tiêu chí
V	Giám sát, định hướng Lập kế hoạch chiến lược
IV	Lập kế hoạch, quyết định các vấn đề quan trọng Quản lý các bộ phận, nhóm nhân viên
III	Lập kế hoạch và quyết định tác nghiệp Giám sát các nhân viên khác
II	Thực hiện các công việc đòi hỏi phải được đào tạo chính thống và phải có kinh nghiệm
I	Thực hiện các công việc thường xuyên, lặp đi lặp lại, không đòi hỏi đào tạo chính thống

Xác định giá trị công việc để trả lương

- ◆ Xác định giá trị của các công việc trong DN theo trật tự nhất định nhằm cho phép xác định những công việc nào sẽ phải được trả lương cao hơn.



Phương pháp tính điểm: phương pháp phổ biến nhất

Công cụ ổn định

Phân loại nhanh chóng

Lượng hóa bằng con số

Thuận lợi cho thống kê và phân tích

Các giai đoạn áp dụng phương pháp tính điểm

Phân tích công việc

Xác định các tiêu chí đãi ngộ

Xác định thang điểm các tiêu chí

Tính điểm các chức danh

Phân loại và điều chỉnh

Xác định các phương án tiền lương

Phương pháp cho điểm: Phương pháp Hay

Sử dụng ba yếu tố:

1. kỹ năng (competence)
2. tư duy (conception)
3. phạm vi trách nhiệm (responsability)



Hàm số tiền lương của DN

Hàm số tiền lương

- ◆ Quan hệ giữa giá trị công việc và mức lương.

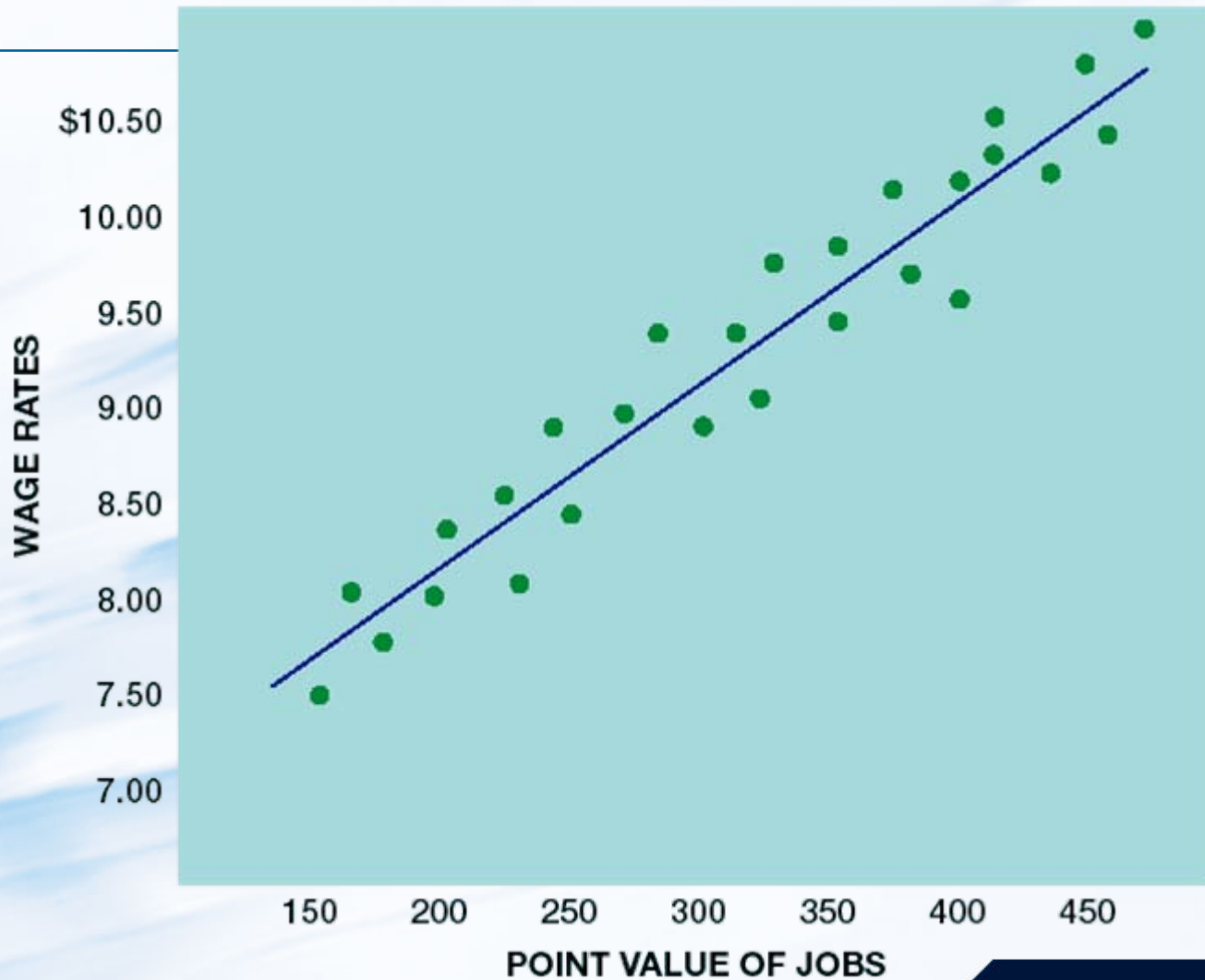
Bậc lương

- ◆ Phân nhóm các công việc theo các bậc khác nhau: một nhóm các công việc gần giống nhau trong một bậc lương.

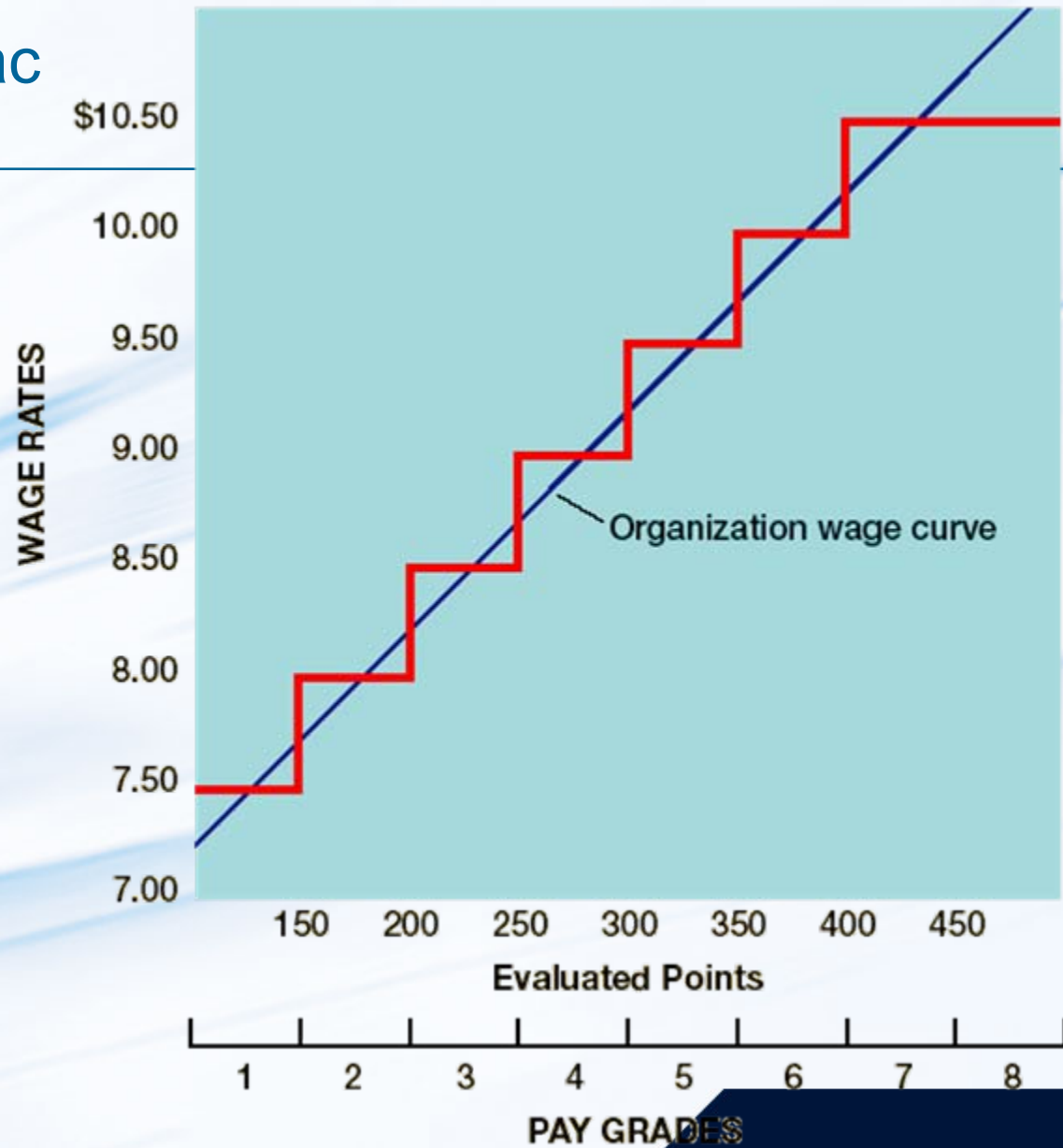
Mức lương

- ◆ Mức lương tương thích với từng bậc lương

Ví dụ về đồ thị điểm giá trị công việc



Ví dụ phân bậc lương



Giảm tính chủ quan

Thống nhất cao tiêu chí đánh giá

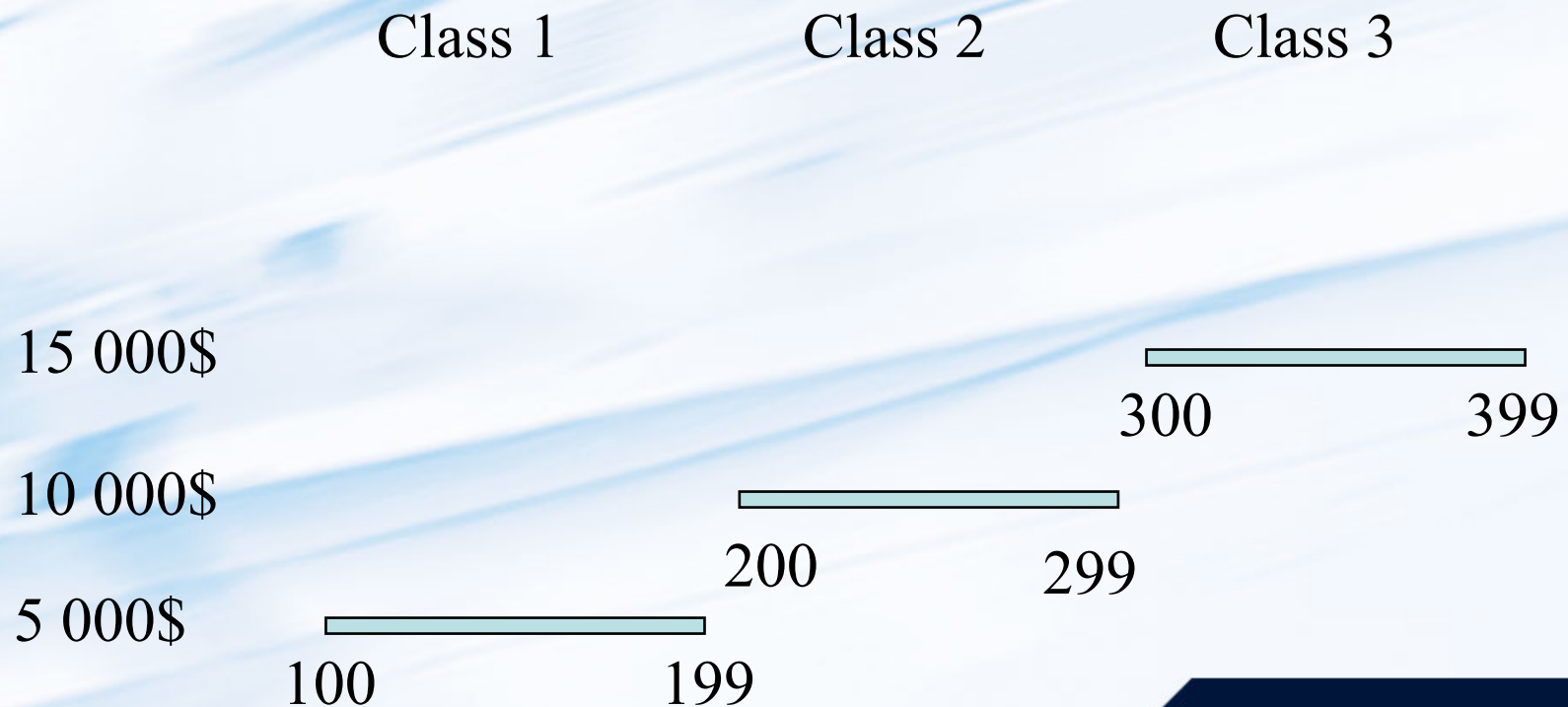
Cần có kinh nghiệm về công việc

Tăng số lượng người đánh giá ($r = .89$, $r = .96$)

Có thể áp dụng phương pháp khác để bổ sung

Ngạch lương?

Nhóm một số công việc



Tại sao phải có ngạch công việc ?

Cho phép phân loại các công việc

Tính toán đến yếu tố chủ quan trong trả lương

Đơn giản hóa công tác quản trị tiền lương

Hệ số lương duy nhất cho mỗi ngạch công việc?

Tỷ lệ trung bình của thị trường

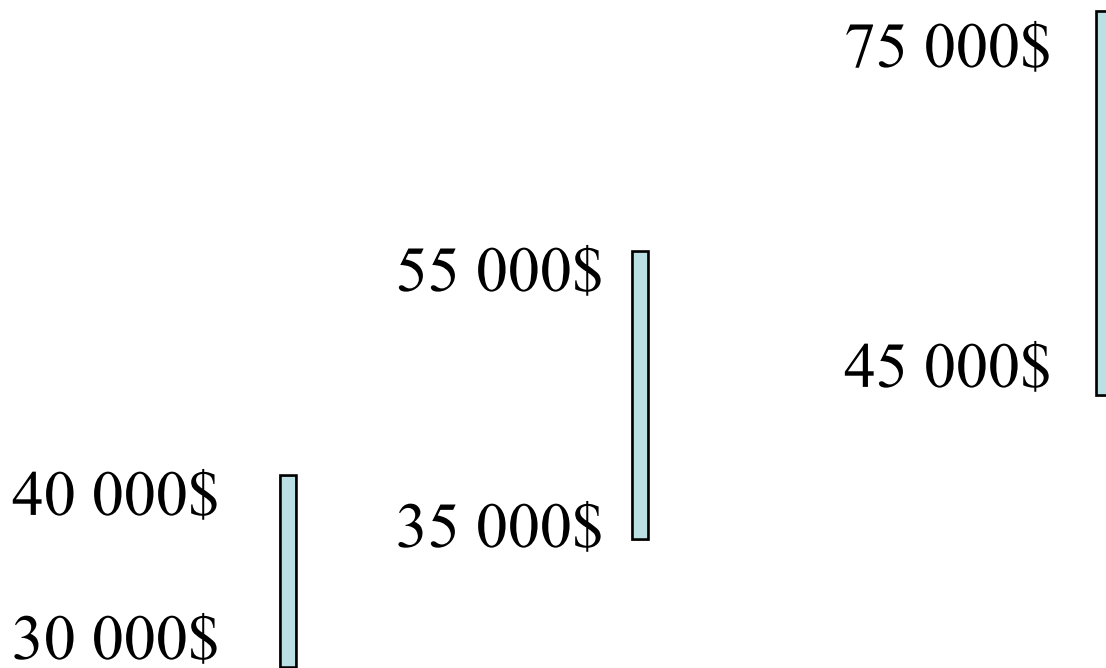
Một tỷ lệ duy nhất trong ngạch

- ◆ Hiệu quả hoặc kém hiệu quả?
- ◆ Nhân viên mới và cũ?

Tại sao không thể có các mức lương khác nhau giữa các cá nhân?

Bậc lương

- Khoảng cách tiền lương giữa những cá nhân cùng làm một công việc



Tại sao phải có bậc lương?

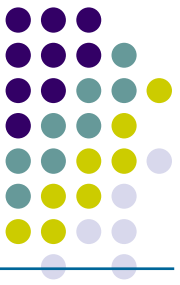
Đãi ngộ cá nhân

Động cơ

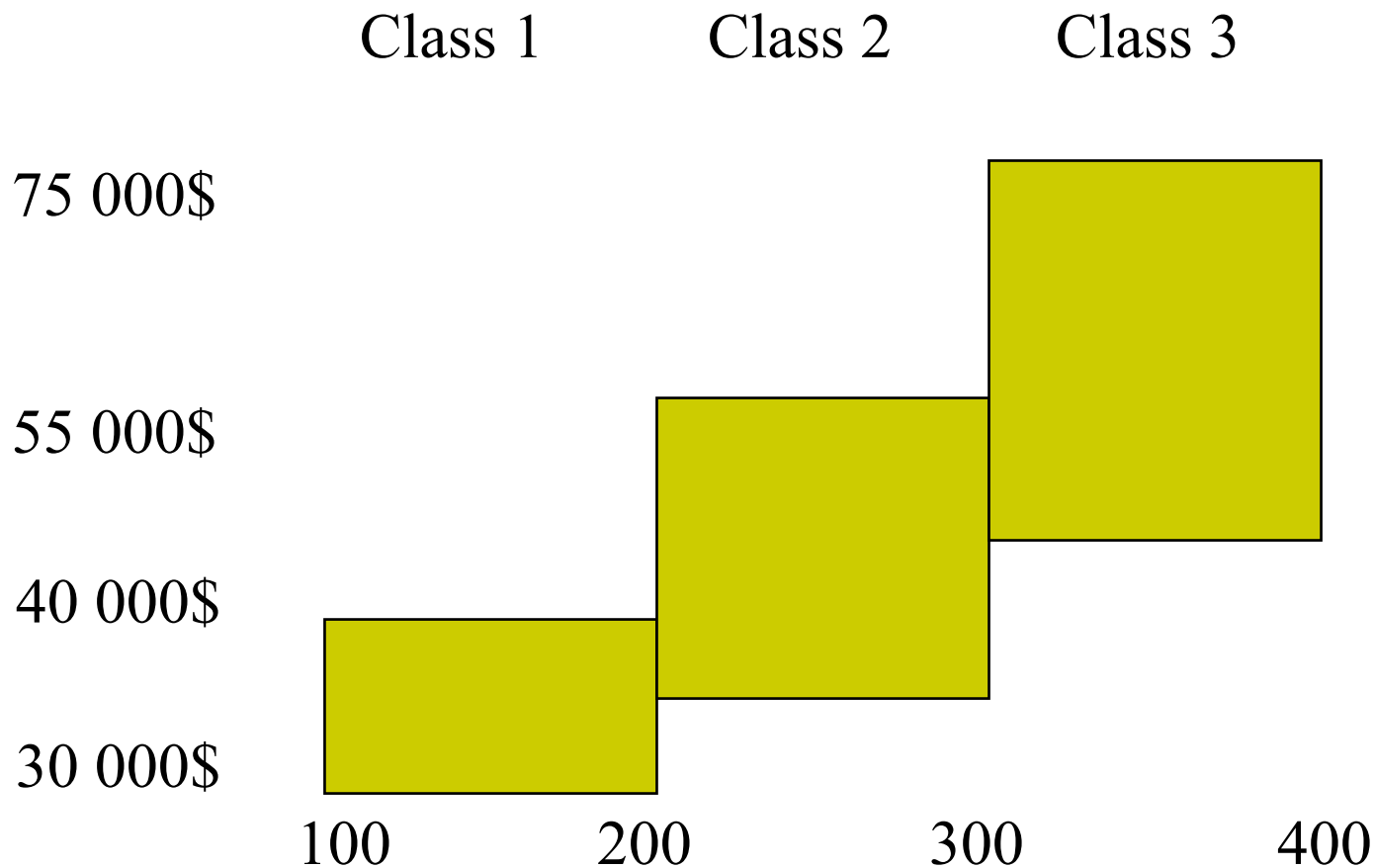
Công bằng cho cá nhân

**Thích ứng với nhu cầu của từng cá nhân,
từng văn hóa, từng doanh nghiệp**

Thế nào là một bậc lương?



- Khoảng cách tiền lương giữa những nhân viên cùng làm một loại công việc



Bao nhiêu ngạch lương là đủ?

Không có nguyên lý, nó phụ thuộc vào:

Số lượng công việc

Mức độ đa dạng công việc

Các phòng ban chức năng

Khoảng cách tiền lương

Chính sách tăng lương

Ex: 4 đến 10 ngạch và có thể 75 ngạch

Bao nhiêu ngạch?

Kiểm tra kết quả đánh giá công việc

- ◆ Hồi quy tuyến tính

Cảm nhận: tối thiểu

- ◆ Luật Weber > 15%

Theo nhóm công việc

Xác định số lượng ngạch? ...

Nếu số điểm dao động từ 400 đến 1000 và muốn có 8 ngạch

$$\frac{1000 - 400}{8} = \frac{600}{8} = 75$$

400 - 474 --- Class 1

475 - 549 --- Class 2

550 - 624 --- Class 3

625 - 699 --- Class 4

700 - 774 --- Class 5

775 - 849 --- Class 6

850 - 924 --- Class 7

925 - 999 --- Class 8

Thang bậc

Khoảng cách ấn định

- *Ex: 150 points / 5 = 30 points cho mỗi cấp độ*
- 1 2 3 4 5
- 30 60 90 120 150
- 30 30 30 30

Thang bậc

Tăng đều

- ◆ Khoảng cách tiền lương tăng đều

- *Ex:* 1 2 3 4 5

- 30 60 120 240 480

- 30 60 120 240

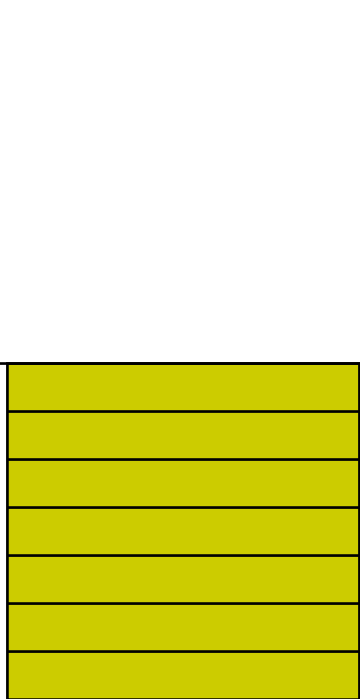
Thang bậc...

Khoảng cách rời rạc

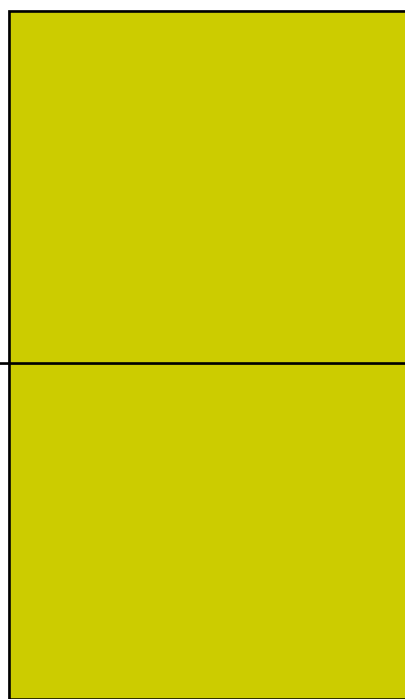
- ♦ ex: 1 2 3 4 5
 - 30 50 60 80 120
 - 20 10 20 40

Vấn đề đặt ra ?

Số lượng bậc



A



B

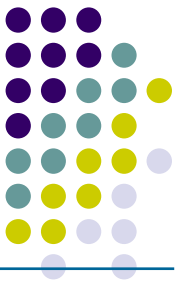


C

Ba cách xác định tối thiểu và tối đa

- Xác định mức điểm trung bình, sau đó xác định những mức độ dao động (ex: + hoặc trừ 10%)



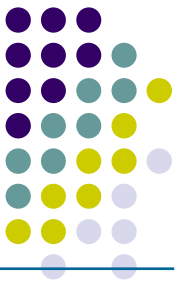


Ba cách xác định tối thiểu và tối đa...

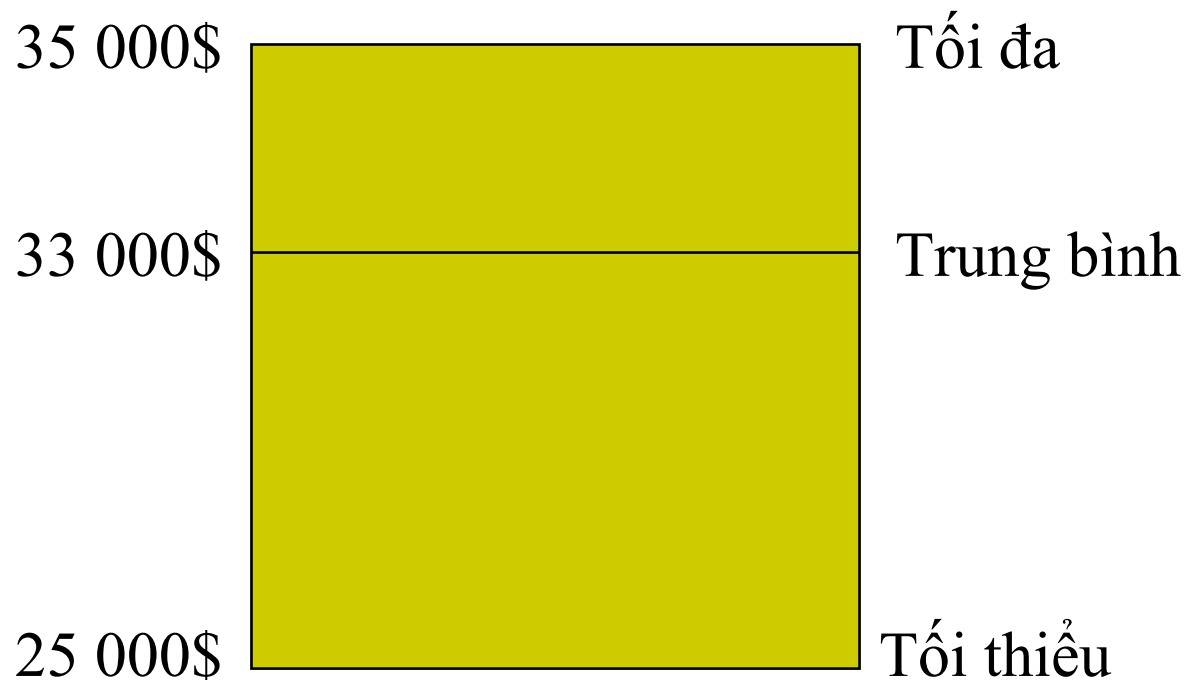
- Sử dụng « phần tư»



Ba cách xác định tối thiểu và tối đa...



- Xác định tỷ lệ trung bình giữa mức tối đa, tối thiểu, trung bình



Khoảng cách Min-Max giữa các bậc lượng

Tỷ lệ:

Giảm dần

- ◆ EX: Class 1: 50%; Class 2: 40%; Class 3: 30%

Cố định

- ◆ EX: Class 1: 50%; Class 2: 50%; Class 3: 50%

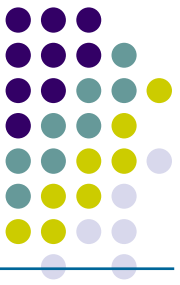
Tăng

- ◆ EX: Class 1: 30%; Class 2: 40%; Class 3: 50%

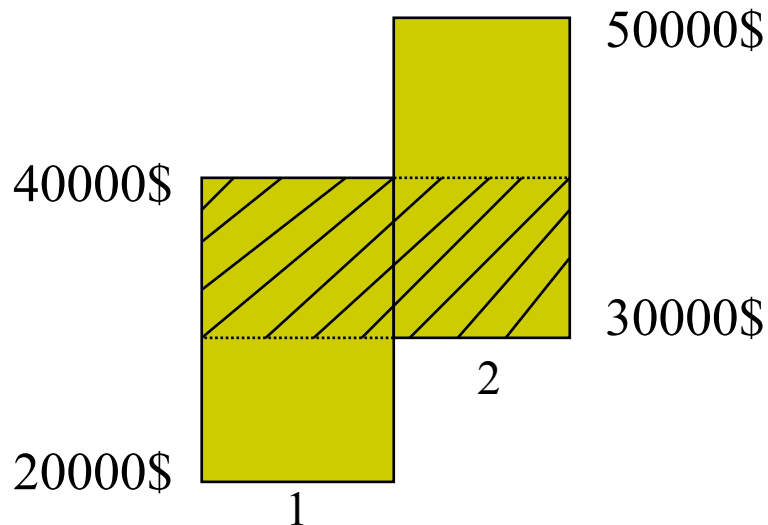
Ưu điểm và hạn chế

Tại sao khoảng cách min-max thấp với những ngạch thấp?

Quan hệ giữa các ngạch: trùng lặp



- Tại sao phải tạo ra sự trùng lặp giữa các ngạch ?
- Tính toán mức độ trùng lặp
 - $\text{Max 1} - \text{Min 2} / \text{Max 1} - \text{Min 1}$



$$\begin{aligned} \text{EX: } & \frac{40000 - 30000}{40000 - 20000} \\ &= \frac{10000}{20000} \\ &= \mathbf{50\%} \end{aligned}$$

Bổ sung số liệu điều tra

Tùy thuộc thời gian điều tra

- ◆ Tỷ lệ
- ◆ Chỉ số giá cả

Thang bảng tiền lương

Làm thế nào để ấn định mức đầu và cuối của thang bảng lương?

Khoảng cách điểm giữa các công việc

Loại ngạch lương

Định giá công việc — Thiết lập bảng lương

Xác định số ngạch và số bậc lương

Tham khảo các mức lương hiện tại

Tham khảo mức lương của các doanh nghiệp khác

Thiết lập thang lương

Điều chỉnh thang lương

Thực hành

Bước 1: Đọc mô tả công việc các chức danh

Bước 2: Xác định các tiêu chí chấm điểm công việc

Bước 3: Xác định thang điểm các tiêu chuẩn

Bước 4: Chấm điểm các công việc

Bước 5: Xác định số ngạch

Bước 6: Xác định số bậc

Bước 7: Hình thành thang bảng lương

Chi trả lương thành tích cá nhân

Đảm bảo công bằng cho từng cá nhân và tăng lương

Đảm bảo công bằng trong quan hệ tiền lương giữa các cá nhân cùng làm một loại công việc trong cùng doanh nghiệp

