

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ HOÀI GIANG

VẬN DỤNG PHƯƠNG PHÁP TRẢ LƯƠNG 3P
TẠI CÔNG TY THUỐC LÁ THĂNG LONG

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội - 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ HOÀI GIANG

**VẬN DỤNG PHƯƠNG PHÁP TRẢ LƯƠNG 3P TẠI
CÔNG TY THUỐC LÁ THĂNG LONG**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. ĐỖ THỊ TƯƠI

Hà Nội - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Họ và tên tác giả: Nguyễn Thị Hoài Giang

Sinh ngày: 02/09/1982

Mã học viên: QT11019

Đề tài luận văn: Vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty Thuốc lá Thăng Long

Tôi xin cam đoan Luận văn này là kết quả nghiên cứu độc lập của riêng tôi, trên cơ sở phân tích đánh giá tình hình từ cơ sở số liệu thứ cấp thu thập được từ Công ty thuốc lá Thăng Long và số liệu sơ cấp do tác giả tiến hành điều tra chọn mẫu tại Công ty. Các nội dung được trích dẫn trong luận văn có nguồn gốc rõ ràng, hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Hà Nội, ngày tháng năm 2023

Tác giả

Nguyễn Thị Hoài Giang

LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian thực hiện đề tài “Vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty Thuốc lá Thăng Long”, tôi đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ, chỉ bảo tận tình của các Thầy/Cô giáo Khoa Quản lý Nguồn nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội và tại đơn vị tôi nghiên cứu, đã tạo mọi điều kiện hỗ trợ cung cấp thông tin, dữ liệu để hoàn thành luận văn.

Tôi xin bày tỏ tấm lòng biết ơn sâu sắc tới TS. Đỗ Thị Tươi, người hướng dẫn khoa học đã tận tình giúp đỡ và định hướng cho tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thiện luận văn.

Tôi xin trân trọng gửi lời cảm ơn tới tất cả các Thầy/Cô giáo Khoa Quản lý Nguồn nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội đã tận tình giúp đỡ và tạo điều kiện cho tôi trong suốt thời gian học tập và thực hiện luận văn.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	1
LỜI CẢM ƠN	2
MỤC LỤC	i
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	iv
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ	v
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu	1
2. Tổng quan các công trình nghiên cứu.....	4
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.....	7
4. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu.....	7
5. Phương pháp nghiên cứu.....	8
5.1. Nguồn số liệu.....	8
5.2. Phương pháp xử lý số liệu	8
5.3. Phương pháp phân tích số liệu.....	8
6. Đóng góp mới của luận văn	10
7. Kết cấu của luận văn.....	11
CHƯƠNG 1:CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHƯƠNG PHÁP TRẢ LƯƠNG 3P	
TRONG DOANH NGHIỆP	12
1.1. Các khái niệm liên quan	12
1.1.1. Tiền lương	12
1.1.2. Phương pháp trả lương và vận dụng phương pháp trả lương 3P trong doanh nghiệp	14
1.2. Nội dung của phương pháp trả lương 3P trong doanh nghiệp.....	16
1.2.1. Trả lương theo vị trí công việc (Pay for Position - P1)	16
1.2.2. Trả lương theo năng lực (Pay for Person – P2)	20
1.2.3. Trả lương theo kết quả công việc (Pay for Performance - P3).....	23

1.3.Các yếu tố tác động tới vận dụng phương pháp trả lương 3P trong doanh nghiệp.....	24
<i>1.3.1.Các yếu tố bên trong.....</i>	<i>24</i>
<i>1.3.2. Các yếu tố bên ngoài</i>	<i>26</i>
1.4.Kinh nghiệm một số đơn vị đã vận dụng phương pháp trả lương 3P & bài học kinh nghiệm cho Công ty Thuốc lá Thăng Long	28
<i>1.4.1. Kinh nghiệm của Công ty Cổ phần đầu tư sản xuất thương mại Kính Hồng Phúc.....</i>	<i>28</i>
<i>1.4.2. Kinh nghiệm vận dụng phương pháp trả lương 3P của Tập đoàn AUSTDOOR</i>	<i>29</i>
<i>1.4.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Thuốc lá Thăng Long</i>	<i>31</i>
CHƯƠNG 2:THỰC TRẠNG PHƯƠNG PHÁP TRẢ LƯƠNG TẠI CÔNG TY THUỐC LÁ THĂNG LONG	33
2.1. Giới thiệu về Công ty Thuốc lá Thăng Long	33
<i>2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....</i>	<i>33</i>
<i>2.1.2.Hoạt động kinh doanh</i>	<i>36</i>
<i>2.1.3.Sơ đồ tổ chức bộ máy</i>	<i>41</i>
2.2.Phân tích thực trạng phương pháp trả lương tại Công ty Thuốc lá Thăng Long.....	43
<i>2.2.1. Các phương pháp trả lương tại Công ty Thuốc Lá Thăng Long</i>	<i>43</i>
<i>2.2.2. Phương pháp đánh giá hiệu quả công việc để trả lương.....</i>	<i>47</i>
2.3. Phân tích các yếu tố tác động đến vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty Thuốc lá Thăng Long	54
<i>2.3.1. Đặc điểm ngành nghề sản xuất kinh doanh.....</i>	<i>54</i>
<i>2.3.2. Đặc điểm về nguồn nhân lực trong Công ty.....</i>	<i>55</i>
<i>2.3.3. Quan điểm trả lương của lãnh đạo</i>	<i>55</i>
<i>2.3.4. Các chính sách, quy định của pháp luật về tiền lương.....</i>	<i>56</i>

2.4. Đánh giá chung về phương pháp trả lương và vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty Thuốc lá Thăng Long	58
2.4.1. Ưu điểm.....	58
2.4.2. Hạn chế & nguyên nhân của hạn chế	59
CHƯƠNG 3: VẬN DỤNG PHƯƠNG PHÁP TRẢ LƯƠNG 3P TẠI CÔNG TY THUỐC LÁ THĂNG LONG	62
3.1. Chiến lược phát triển của Công ty	62
3.1.1. Định hướng chiến lược phát triển chung	62
3.1.2 Định hướng vận dụng phương pháp trả lương 3P	64
3.2. Một số đề xuất vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty Thuốc lá Thăng Long.....	67
3.2.1. Xây dựng mức lương theo vị trí công việc – Mức lương P1	67
3.3.2. Xác định mức lương theo năng lực – Mức lương P2	79
3.3.3. Xác định mức lương theo kết quả công việc - Mức lương P3	88
3.4. Giải pháp triển khai khi vận dụng trả lương 3P.....	100
3.4.1. Giai đoạn chuyển đổi giữa phương pháp cũ và phương pháp mới.	101
3.4.2. Sự quyết tâm thay đổi của ban lãnh đạo công ty.....	101
3.4.3. Truyền thông các phòng ban và người lao động.....	102
3.4.4. Hợp tác với đơn vị tư vấn nhiều kinh nghiệm	102
3.4.5. Đào tạo các nhân sự thực hiện dự án	102
KẾT LUẬN	104
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	106
PHỤ LỤC	108

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

ST T	Chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ
1	BSC	Balanced scorecard - Thẻ điểm cân bằng
2	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
3	CT HĐQT/TGD	Chủ tịch Hội đồng thành viên/Tổng giám đốc
4	CT Thuốc lá Thăng Long	Công ty Thuốc lá Thăng Long
5	ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
6	KPI	Key Performance Indicators - Bộ chỉ số KPI
7	KSNB	Kiểm soát nội bộ
8	Marcom	Marketing và Truyền thông
9	NV	Nhân viên
10	PP	Phó phòng
11	PT	Phụ trách
12	TBP	Trưởng bộ phận
13	TCNS	Tổ chức nhân sự
14	TKCT	Tài chính kế toán
15	TP	Trưởng phòng
16	VPCT	Văn phòng công ty

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ

Danh mục sơ đồ

Sơ đồ 1.2. Mô hình cấu thành năng lực	21
Sơ đồ 2.2. Sơ đồ tổ chức Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long	42

Danh mục bảng

Bảng 2.1. Kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2022	39
Bảng 2.2. Kế hoạch chỉ tiêu sản lượng chính	40
Bảng 2.3. Cơ cấu nguồn nhân lực của Công ty Thuốc lá	43
Bảng 2.4. Bảng hệ số lương cấp bậc công nhân công nghệ.....	44
Bảng 2.5. Bảng hệ số lương cấp bậc công nhân cơ khí	44
Bảng 2.6. Bảng tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của	50
Bảng 2.7. Bảng chia điểm theo kết quả thực hiện công việc của	52
Bảng 2.8. Bảng hệ số mức độ hoàn thành công việc	53
Bảng 3.1. Các yếu tố đánh giá giá trị công việc	69
Bảng 3.2. Bảng các tiêu chí đánh giá giá trị công việc.....	71
Bảng 3.3. Bảng chấm điểm giá trị công việc	77
Bảng 3.4. Bảng mức lương P1 theo các chức danh	78
Bảng 3.5. Bảng một số năng lực	80
Bảng 3.6. Các cấp độ năng lực.....	81
Bảng 3.7. Năng lực lựa chọn đánh giá các chức danh	82
Bảng 3.8. Bảng xác định năng lực cá nhân.....	83
Bảng 3.9. Bảng năng lực một vị trí cụ thể	85
Bảng 3.11. Bảng tổng hợp năng lực phòng Tổ chức nhân sự.....	86
Bảng 3.12. Bảng mức lương P2 các vị trí phòng Tổ chức nhân sự	87
Bảng 3.13. Bảng tiêu chí đánh giá KPI phòng Tổ chức nhân sự.....	89
Bảng 3.14. KPI tháng 11 năm 2022 nhân viên tiền lương (Mã nhân viên: NS011/TL)	92
Bảng 3.15. Bảng tổng hợp KPI phòng Tổ chức nhân sự tháng 11 năm 2022	93
Bảng 3.16. Bảng mức lương P1, P2, P3 phòng Tổ chức nhân sự.....	94
tháng 11 năm 2022	94
Bảng 3.17. Bảng lương phòng Tổ chức nhân sự tháng 11 năm 2022.....	97

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Tiền lương có tác dụng bù đắp, tái tạo lại sức lao động cho người lao động. Đồng thời tiền lương cũng có tác dụng to lớn trong động viên khuyến khích người lao động yên tâm làm việc. Thực tế hiện nay, tiền lương còn được coi như một thước đo chủ yếu về trình độ lành nghề và thâm niên nghề nghiệp. Vì thế, người lao động rất tự hào về mức lương cao, muốn được tăng lương mặc dù tiền lương có thể chỉ chiếm một phần trong tổng thu nhập của họ.

Đối với doanh nghiệp, tiền lương được coi là một phần của chi phí sản xuất. Vì vậy, chi phí cho tiền lương là chi phí cho đầu tư phát triển. Hay tiền lương là một đòn bẩy quan trọng để nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Mặt khác tổ chức tiền lương trong doanh nghiệp công bằng và hợp lý sẽ góp phần duy trì, củng cố và phát triển lực lượng lao động của mình.

Như vậy, tiền lương vẫn là yếu tố quan trọng để người lao động gắn bó, cống hiến lâu dài cho tổ chức, doanh nghiệp. Trả lương không cạnh tranh, trả lương không công bằng là nguyên nhân chủ yếu để người lao động rời bỏ doanh nghiệp, là nguyên nhân dẫn đến năng suất và chất lượng không cao, làm cho doanh nghiệp lãng phí nguồn lực.

Một số phương pháp trả lương truyền thống theo bậc, thâm niên, chức danh chức danh, chức vụ, chú trọng đến bằng cấp không đánh giá trên năng lực thực hiện công việc và đóng góp của cá nhân vào hiện thực công việc, không gắn với mục tiêu của doanh nghiệp, không tạo được động lực, không kích thích được năng suất lao động. Đó là các hạn chế chung của một số phương pháp trả lương cũ cần khắc phục.

Đối với phương pháp trả lương 3P là phương pháp đưa ra cách tiếp cận chi trả thu nhập cho người lao động theo ba yếu tố cơ bản: P1: Position - Vị

trí công việc; P2: Person - Năng lực cá nhân; P3: Performance - Kết quả công việc. Thông qua đó, với lương P1, người lao động sẽ được trả lương phù hợp với giá trị của vị trí đối với doanh nghiệp, dựa trên yêu cầu đầu vào của công việc, quá trình xử lý công việc và đầu ra của công việc. Với lương P2, doanh nghiệp chi trả dựa trên năng lực của người lao động thực tế so với tiêu chuẩn năng lực yêu cầu. Để từ đó, xác định mức lương P2 phù hợp, tương ứng. Với lương P3, người lao động được trả lương dựa vào kết quả công việc, hiệu quả công việc mà người lao động mang lại. Như vậy, với phương pháp trả lương 3P, doanh nghiệp có thể thu hút và giữ chân nhân viên giỏi, khuyến khích nâng cao hiệu quả công việc bằng việc trả lương tương xứng với năng lực, đóng góp của họ vào kết quả chung của doanh nghiệp, tạo ra sự công bằng nội bộ trong hệ thống lương, chế độ của công ty, loại trừ bớt các yếu tố cảm tính hay thiên vị cá nhân, đồng thời cũng tạo động lực để người lao động làm việc hiệu quả hơn, đạt thành tích tốt hơn để có thu nhập cao hơn.

Công ty Thuốc Lá Thăng Long đang trả lương theo mức lương thỏa thuận, là mức lương khi nhân sự trúng tuyển được trao đổi và thống nhất với đơn vị khi tiếp nhận công việc. Mức lương thỏa thuận cũng nằm trong khung lương nhất định ở mỗi vị trí, chức danh, chức vụ nhưng còn mang nhiều cảm tính, chưa có căn cứ rõ ràng, chưa đánh giá được mức độ cạnh tranh với thị trường và các đối thủ cạnh tranh. Việc đánh giá KPIs - đánh giá mức độ hoàn thành công việc hàng tháng để trả lương còn mang tính chất hình thức, chưa công bằng giữa các cá nhân thực hiện tốt công việc và cá nhân chưa hoàn thành công việc. Các tiêu chí đưa ra để đánh giá còn rất cảm tính, khó đo lường, phụ thuộc nhiều vào cảm tính cảm tình của người đánh giá khiến hệ thống đánh giá chưa hiệu quả. Ngoài ra, việc đánh giá thực hiện công việc của cá nhân chưa gắn nhiều với mục tiêu của phòng ban, mục tiêu công ty nên thiếu tính xuyên suốt, thiếu tính thúc đẩy với hiệu quả kinh doanh. Việc điều

chính tăng lương chưa có quy định rõ ràng, thường phụ thuộc vào thâm niên công tác và mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Tuy nhiên, việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc chưa hiệu quả nên dẫn tới các bất cập trong công tác quản trị nhân sự và hệ thống tiền lương. Do vậy, nhân sự có kinh nghiệm, năng lực xin nghỉ việc do mức lương không phù hợp với công việc, không phù hợp với thị trường. Trong khi đó, nhân sự tuyển dụng thay thế luôn có xu hướng có mức lương bằng hoặc cao hơn mức lương nhân sự nghỉ việc. Do đó, dẫn tới sự mất cân bằng giữa các nhân sự cùng bộ phận, nhân viên cảm thấy không hài lòng do thiếu ghi nhận trong sự đánh giá, người mới lương sẽ bằng hoặc cao hơn người cũ.

Hơn nữa, để đáp ứng nhu cầu phát triển kinh doanh của doanh nghiệp và nhằm tạo động lực, kích thích năng suất hiệu quả công việc của người lao động, gắn các mục tiêu công việc từng cá nhân với mục tiêu của phòng ban, mục tiêu của doanh nghiệp thì việc trả lương đúng vị trí, đúng năng lực và đúng hiệu quả là điều rất cần thiết.

Với quy mô Công ty lớn, tổng nhân sự trên dưới 1500 cán bộ công nhân viên, nhiều chi nhánh, nhà máy và các phòng ban, đơn vị. Người lao động được trả lương được chia theo các nhóm chính: Nhóm hưởng lương khoán là tiền lương được xác định theo kết quả bán hàng, khối lượng sản xuất bao gồm: Khoán kinh doanh, khoán sản xuất. Nhóm hưởng lương thời gian là tiền lương xác định theo mức lương thỏa thuận: nhóm hỗ trợ, phục vụ và nghiệp vụ còn lại. Các nhóm hưởng lương khoán, lương hiệu suất cũng đã phần nào đáp ứng được việc trả lương theo khối lượng công việc thực hiện được hoặc kết quả công việc. Các nhóm hưởng lương thời gian cũng đã gắn với việc trả lương hiệu quả, công bằng thông qua việc đánh giá thực hiện công việc. Tuy nhiên, nhằm khuyến khích người lao động nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc, thúc đẩy hiệu quả kinh doanh thì việc vận dụng phương

pháp trả lương 3P là hết sức cần thiết.

Vì vậy, từ nghiên cứu cơ sở lý luận và thực trạng tại Công ty Thuốc Lá Thăng Long tác giả chọn đề tài “*Vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty Thuốc Lá Thăng Long*” để nghiên cứu trong luận văn thạc sĩ này.

2. Tổng quan các công trình nghiên cứu

Trong bối cảnh toàn cầu hoá đang diễn ra khắp nơi trên thế giới, các quan điểm khác nhau về tiền lương và hệ thống đãi ngộ cũng đang dần được tiếp cận và nhìn nhận theo hướng tiệm cận chung. Hai nhà kinh tế học của Trường Kinh doanh Harvard là R. Kaplan và D. Norton (1996) trong tác phẩm “The Balanced Scorecard – Thẻ điểm cân bằng” đã xây dựng và phát triển hệ thống xây dựng kế hoạch và quản trị chiến lược, xuất phát từ mô hình đánh giá hiệu quả hoạt động doanh nghiệp đơn giản. Đây là mô hình đo lường hiệu quả hoạt động có tích hợp thêm các chỉ số không thuộc về tài chính bên cạnh các chỉ số tài chính truyền thống, việc này cho phép các nhà quản lý có một cái nhìn “cân bằng” và “tổng quát” hơn về hoạt động của doanh nghiệp. Từ việc xây dựng hệ thống thang bảng điểm cân bằng, cho phép nhà quản lý có thể thiết kế hệ thống 57 các chỉ số đánh giá mức độ hoàn thiện (KPI – Key Performance Indicator) liên hệ đến từng nhân sự thực hiện trong các bộ phận khác nhau, giúp hệ thống hoá, chuẩn hoá phương pháp đánh giá hiệu quả, năng suất lao động dựa trên mức độ hoàn thành nhiệm vụ. Xuất phát từ BSC & KPI, nhà quản trị hình thành hệ thống đãi ngộ nhân sự dựa trên mức độ hoàn thành các nhiệm vụ, tuy chưa thực sự hoàn chỉnh nhưng hệ thống này cũng đã góp phần khắc phục một số khó khăn của hệ thống quản trị doanh nghiệp trong việc đánh giá, đãi ngộ nhân sự. Tuy nhiên, hệ thống trả lương theo KPI mới chỉ đề cập đến 1 yếu tố duy nhất trong đánh giá và đãi ngộ mà bỏ qua các vấn đề khác trong quản trị nhân sự như: yếu tố con người, vị trí đảm nhận. Chính vì vậy, S. K. Bhatia (2003) đã đề xuất mô hình đãi ngộ và

trả lương mới phù hợp hơn với các yếu tố quản trị. Dưới góc độ tư vấn triển khai, các chuyên gia tư vấn quản lý của HAY Group cùng một số chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự và tiền lương đã hình thành hệ thống lương 3Ps dựa vào 3 yếu tố chính: Position (P1) – Vị trí công việc; Person (P2) – Con người và Performance (P3) – Mức độ hoàn thành công việc. Phương pháp này đã và đang được áp dụng khá hiệu quả tại các tổ chức và doanh nghiệp trên toàn cầu. Mặc dù vậy, các nghiên cứu về 3Ps hiện nay chủ yếu tồn tại dưới dạng bản quyền thương mại của các công ty tư vấn - khó tiếp cận (Bộ tài liệu tư vấn của HAY, Mercer); hoặc chỉ là những nghiên cứu đơn nhất, mang tính đặc thù trong một phạm vi cụ thể như tác phẩm của nhóm Novi Maulani & Erlin Trisyulianti (2011) hay S.D. Singh (2007) mà thiếu đi những nghiên cứu tổng quan mang tính chuẩn tắc và hệ thống.

Vũ Hồng Phong (2011): “Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội”. Bối cảnh có điểm mới mới là các doanh nghiệp ngoài khối nhà nước. Luận án có kết cấu 3 Chương, đã đưa ra được khung lý thuyết về tiền lương trong doanh nghiệp ngoài nhà nước, phân tích, đánh giá rõ thực trạng tiền lương của người lao động trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội, phân tích, đánh giá tác động các nhân tố ảnh hưởng đến tiền lương trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội và đề xuất được các giải pháp nhằm nâng cao tiền lương, thu nhập cho người lao động trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội.

Đỗ Thị Tươi (2012): “Hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong các doanh nghiệp tại Hà Nội”. Luận án đã đưa ra mô hình nghiên cứu, thực hiện phân tích các nhân tố ảnh hưởng, phân tổng quan cũng trình bày các trường phái lý thuyết kinh tế cơ bản, các nghiên cứu về tiền lương. Luận án cũng đã phân tích được thực trạng các phương pháp trả

công của các loại hình doanh nghiệp và đề xuất giải pháp xây dựng các phương pháp trả công lao động trong các loại hình doanh nghiệp.

Nguyễn Ngọc Khánh (2012): “Nghiên cứu cơ chế trả lương phù hợp trong các doanh nghiệp khai thác, than khoáng sản thuộc tập đoàn công nghiệp, khoáng sản Việt Nam”. Tác giả đã phân tích được cơ chế trả lương tại tập Công ty nghiên cứu nhưng chưa làm rõ được tác động của các yếu tố của các vị trí công việc, người thực hiện và đánh giá công việc trong công tác trả lương.

Đề tài trả lương 3P - phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp, Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam (VCCI). Đề tài giải thích vai trò và lợi ích của trả lương theo phương pháp 3P trong quản lý nhân sự. Trình bày những cơ sở lý luận cũng như dẫn chứng vận dụng cụ thể về các nguyên tắc và công cụ xây dựng thang lương theo giá trị công việc, mô tả các công cụ để đánh giá năng lực, thiết lập chính sách và quản lý hệ thống trả công lao động hiệu quả. Đề tài trả lương 3P của VCCI phần nào cho thấy một cái nhìn tổng quan về lương 3P.

Như vậy, đã có nhiều công trình nghiên cứu về tiền lương cả trong và ngoài nước. Các công trình nghiên cứu ở những giai đoạn khác nhau và trên nhiều góc độ khác nhau nhưng nhìn chung đều cho rằng, tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu và là động lực chính để khuyến khích thúc đẩy người lao động cố gắng nâng cao năng suất lao động và là một công cụ quan trọng của công tác quản trị nhân lực. Tuy nhiên, các công trình nghiên cứu này có một số công trình nghiên cứu ở góc độ vĩ mô; một số công trình nghiên cứu theo vùng; một số công trình nghiên cứu mang tính đặc thù của ngành và một số công trình nghiên cứu mới mang tính cấp thiết tại thời điểm nghiên cứu. Trong thực tế mỗi loại hình tổ chức, mô hình doanh nghiệp có những đặc thù

khác nhau, vì vậy cần có những nghiên cứu về tiền lương phù hợp với từng mô hình công ty.

Tuy nhiên cho đến nay, chưa có công trình nào đi sâu nghiên cứu thực tiễn và đề xuất vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty Thuốc lá Thăng Long nhằm nâng cao hiệu quả tiền lương, trả lương đúng vị trí, đúng năng lực & đúng hiệu quả. Do đó, nghiên cứu của tác giả không trùng lặp với các nghiên cứu trước đó và việc thực hiện nghiên cứu nội dung này là rất cần thiết, có ý nghĩa thực tiễn.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của luận văn là đưa ra giải pháp vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty Thuốc Lá Thăng Long.

Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hoá cơ sở lý luận về phương pháp trả lương 3P trong doanh nghiệp
- Phân tích thực trạng phương pháp trả lương tại Công ty Thuốc lá Thăng Long và việc vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty. Phân tích mặt ưu điểm, mặt hạn chế, tồn tại và nguyên nhân của vấn đề nghiên cứu.
- Đưa ra các giải pháp khắc phục các hạn chế nhằm vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty Thuốc lá Thăng Long.

4. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu

Vận dụng phương pháp trả lương 3P trong doanh nghiệp

Phạm vi nghiên cứu

Về thời gian: Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ năm 2020 đến năm 2022, số liệu sơ cấp được thu thập trong năm 2023, giải pháp đến năm 2025

Không gian nghiên cứu: tại Công ty Thuốc lá Thăng Long

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Nguồn số liệu

Nguồn dữ liệu thứ cấp: Các dữ liệu thông tin từ phòng ban trong nội bộ Công ty Thuốc Lá Thăng Long, các báo cáo thường niên của công ty, các thông tin trên tạp chí nội bộ, website Công ty.

Nguồn dữ liệu sơ cấp: Thông qua điều tra bằng bảng hỏi và phỏng vấn chuyên sâu.

Mục đích phỏng vấn nhằm có thông tin về các chế độ chính sách, thực trạng hệ thống lương của công ty, thông tin để vận dụng phương pháp trả lương 3P. Đối tượng phỏng vấn là cán bộ nhân viên có thâm niên nhiều năm làm tại công ty, để hiểu rõ ràng và sâu sắc nhất về hệ thống của Công ty. Phương pháp thực hiện là đưa ra các câu hỏi phỏng vấn đã chuẩn bị trước và ghi lại các ý kiến trả lời của đối tượng phỏng vấn cho từng câu hỏi.

5.2. Phương pháp xử lý số liệu

Các dữ liệu thu thập được từ phiếu điều tra sẽ được xử lý và tổng hợp chuyển sang phần mềm Excel để thống kê phân tích.

5.3. Phương pháp phân tích số liệu

Phương pháp thống kê: là một hệ thống các phương pháp (thu thập, tổng hợp, trình bày số liệu và tính toán các đặc trưng của đối tượng nghiên cứu) nhằm phục vụ cho quá trình phân tích, dự đoán và ra quyết định. Phương pháp này dùng để thống kê số liệu thu được từ các mẫu điều tra bảng hỏi mà tác giả tiến hành điều tra thu được.

Phương pháp so sánh: Phương pháp so sánh là phương pháp xem xét các chỉ tiêu phân tích bằng cách dựa trên việc so sánh số liệu với một chỉ tiêu cơ sở (chỉ tiêu gốc). Điều kiện để so sánh là: Các chỉ tiêu so sánh phải phù hợp về yếu tố không gian, thời gian, cùng nội dung kinh tế, đơn vị đo lường, phương pháp tính toán. Phương pháp này dùng trong việc phân tích tình hình

sản xuất kinh doanh giai đoạn 2020 - 2022 của Công ty Thuộc Lá Thăng Long.

Phương pháp phân tích: là phương pháp phân tích dữ liệu thành những mặt, những bộ phận, những mối quan hệ theo lịch sử thời gian để nhận thức, phát hiện và khai thác các khía cạnh khác nhau của lý thuyết từ đó chọn lọc những thông tin cần thiết phục vụ cho đề tài nghiên cứu.

Phương pháp tổng hợp: là phương pháp liên quan kết những mặt, những bộ phận, những mối quan hệ thông tin từ các lý thuyết đã thu thập được thành một chỉnh thể để tạo ra một hệ thống lý thuyết mới đầy đủ và sâu sắc về chủ đề nghiên cứu.

Phân tích và tổng hợp là hai phương pháp có quan hệ mật thiết với nhau tạo thành sự thống nhất không thể tách rời. Phương pháp này được sử dụng chủ yếu trong việc xử lý các tài liệu đã công bố về hệ thống trả lương, hệ thống trả lương theo 3P và các số liệu, tài liệu điều tra tại Công ty Thuộc Lá Thăng Long về công tác nhân sự, tiền lương. Trên cơ sở phân tích, tổng hợp tài liệu, số liệu đã giúp tác giả có những đánh giá, nhìn nhận sâu sắc hơn về các vấn đề.

Phương pháp thu thập dữ liệu

Sử dụng dụng phương pháp điều tra qua bảng hỏi và phỏng vấn sâu chuyên gia để thu thập số liệu.

- Điều tra qua bảng hỏi: Tác giả sẽ thiết kế phiếu điều tra qua link google form với các câu hỏi liên quan đến phương pháp trả lương.

Mục đích sử dụng phiếu điều tra: Để hiểu rõ thực trạng phương pháp trả lương tại Công ty Thuộc lá Thăng Long. Từ đó có số liệu cụ thể để thu thập thông tin, ý kiến đánh giá, phân tích, làm rõ thực trạng trả lương để tìm ra những kết quả đã đạt được và những tồn tại, hạn chế của công tác này tại Công ty Thuộc lá Thăng Long.

Tác giả đã điều tra 02 nhóm đối tượng: lao động gián tiếp (khối văn phòng) và lao động trực tiếp (khối sản xuất). Số lượng phát phiếu điều tra là

150 phiếu nhằm thu thập được những ý kiến đánh giá về thực trạng công tác trả lương và vận dụng phương pháp trả lương 3P của công ty. Số phiếu thu về hợp lệ là 140 phiếu (20 phiếu cán bộ quản lý và 120 phiếu nhân viên).

Mục đích khảo sát khối lao động gián tiếp: nhằm hiểu rõ hơn thực trạng về công tác trả lương của Công ty dành cho các vị trí/chức danh thuộc khối lao động gián tiếp.

Mục đích khảo sát của khối lao động trực tiếp (khối sản xuất): nhằm hiểu rõ thực trạng phương pháp trả lương khối lao động trực tiếp. Từ đó có số liệu cụ thể để thu thập thông tin, ý kiến đánh giá, phân tích, làm rõ thực trạng trả lương để tìm ra những kết quả đã đạt được và những tồn tại, hạn chế của công tác này tại Công ty Thuốc lá Thăng Long.

Xử lý số liệu thông qua google form.

- Phỏng vấn sâu: Tác giả đưa ra các câu hỏi cần phỏng vấn sâu về phương pháp trả lương tại doanh nghiệp.

Mục đích sử dụng phỏng vấn sâu: Để làm rõ hơn các nội dung phương pháp trả lương tại Công ty Thuốc lá Thăng Long. Mong muốn nguyện vọng, những chia sẻ thực tế, góp ý của ban lãnh đạo Công ty khi thực hiện nghiên cứu về trả lương để bổ sung làm rõ hơn cho phần thực tiễn. Bên cạnh đó, xin ý kiến đánh giá, tư vấn của chuyên gia để đưa ra những giải pháp nhằm vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty Thuốc lá Thăng Long.

Từ đó có thể đưa ra những biện pháp khắc phục hạn chế và phát huy ưu điểm về chính sách trả lương để vận dụng phương pháp trả lương 3P.

* Phương pháp phân tích số liệu:

- So sánh, đối chiếu, khái quát
- Sử dụng phương pháp thống kê phân tích: tính tỷ lệ, tỷ trọng

6. Đóng góp mới của luận văn

Về mặt lý luận: Kết quả nghiên cứu của luận văn sẽ là góp phần làm sáng tỏ những quan điểm về các nội dung trong công tác trả lương, các yếu tố

ảnh hưởng đến công tác trả lương trong doanh nghiệp. Đặc biệt là cơ sở lý luận nền tảng về phương pháp trả lương 3P trong các doanh nghiệp hiện nay.

Về mặt thực tiễn: Kết quả nghiên cứu của luận văn đã chỉ ra rõ phương pháp trả lương tại Công ty Thuốc lá Thăng Long còn nhiều những bất cập, hạn chế. Trên cơ sở đó, đưa ra các giải pháp nhằm vận dụng phương pháp trả lương 3P gắn với trả lương theo vị trí công việc, trả lương theo năng lực, trả lương theo kết quả thực hiện công việc. Thông qua đó góp phần phát triển sản xuất kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Thuốc lá Thăng Long trong bối cảnh hiện nay.

7. Kết cấu của luận văn

Kết cấu luận văn gồm có lời mở đầu, chương 1 đến chương 3, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục trong đó:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phương pháp trả lương 3P trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng phương pháp trả lương tại Công ty Thuốc lá Thăng Long.

Chương 3: Giải pháp vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty Thuốc Lá Thăng Long.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHƯƠNG PHÁP TRẢ LƯƠNG 3P TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm liên quan

1.1.1. Tiền lương

Tiền lương có vai trò rất lớn đối với toàn xã hội, luôn gắn với người lao động là nguồn sống chủ yếu của người lao động và gia đình họ. Tiền lương là thước đo giá trị sức lao động của người lao động đồng thời cũng là công cụ, phương tiện cho người sử dụng lao động dùng để kích thích người lao động nâng cao năng lực làm việc của mình, phát huy khả năng thúc đẩy phát triển kinh tế. Bên cạnh đó, tiền lương còn có tác động tích cực đến quản lý kinh tế, quản lý lao động, kích thích sản xuất.

Trong quan hệ lao động, tiền lương là nội dung các bên đặc biệt quan tâm, quyết định đến sự ổn định, bền vững của quan hệ lao động. Từ góc độ kinh tế, tiền lương là biểu hiện bằng tiền của giá trị sức lao động, là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động khi hoàn thành công việc theo thỏa thuận. Với người sử dụng lao động, tiền lương là một trong những yếu tố đầu vào của sản xuất, cấu thành nên chi phí sản xuất, vì vậy người sử dụng lao động cần cân đối nhằm đạt được mục tiêu lợi nhuận trong hoạt động đầu tư, sản xuất, kinh doanh. Với người lao động, tiền lương là thù lao, là khoản bù đắp hao phí sức lao động mà họ nhận được trong quá trình tham gia lao động, sản xuất.

Theo định nghĩa về tiền lương được Tổ chức Lao động quốc tế quy định trong Điều 1 Công ước số 95 năm 1949 về bảo vệ tiền lương. Định nghĩa này có tính phổ biến và được hầu hết các quốc gia cụ thể hoá trong pháp luật, theo đó:

“Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất kể tên gọi hay cách tính mà có thể biểu hiện bằng tiền mặt và được ấn định bằng thỏa thuận

giữa người sử dụng lao động và người lao động hoặc bằng pháp luật quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng thuê mướn lao động, bằng viết hoặc bằng lời nói cho một công việc đã thực hiện hoặc sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm".

Cùng với định nghĩa này, Tổ chức Lao động quốc tế cũng đưa ra các dấu hiệu nhận biết cơ bản về tiền lương, bao gồm:

- 1) là sự trả công lao động;
- 2) hình thức biểu hiện bằng tiền mặt;
- 3) ấn định bằng thỏa thuận hoặc pháp luật;

4) thuộc về nghĩa vụ của người sử dụng lao động. Định nghĩa này của Tổ chức Lao động quốc tế được nhiều quốc gia vận dụng quy định có tính đến sự phù hợp với đặc điểm, điều kiện kinh tế - xã hội riêng.

Cùng với góc độ tiếp cận, đặc điểm của nền kinh tế và điều chỉnh pháp luật trong những giai đoạn khác nhau mà có những định nghĩa về tiền lương khác nhau. Từ góc độ kinh tế, tiền lương theo quan điểm cải cách tiền lương năm 1993 của Việt Nam được định nghĩa như sau:

“Tiền lương là giá cả của sức lao động được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với cung - cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường”.

Hiện nay, khái niệm tiền lương được tiếp cận đơn giản theo Điều 90 Bộ luật lao động Việt Nam năm 2019 như sau: *“Tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động để thực hiện công việc theo thỏa thuận. Tiền lương bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác. Mức lương của người lao động không được thấp hơn mức lương tối thiểu do Chính phủ quy định”.*

Như vậy, tiền lương chính là biểu hiện bằng tiền của giá cả sức lao động. Theo giáo trình Quản trị Thù lao lao động trong doanh nghiệp do TS Đỗ Thị Tươi chủ biên có đưa ra khái niệm như sau: *“Tiền lương là số lượng*

tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động thông qua sự thoả thuận giữa các bên trong quan hệ lao động và phù hợp với các quy định của pháp luật lao động” [23, Tr.65].

Do đó tiền lương là một phạm trù kinh tế gắn liền với lao động, tiền tệ và nền sản xuất hàng hóa. Mặt khác, trong điều kiện tồn tại nền sản xuất hàng hóa và tiền tệ, tiền lương là một yếu tố chi phí sản xuất, kinh doanh cấu thành nên giá thành của sản phẩm, lao vụ, dịch vụ. Tiền lương được hiểu là số tiền mà người sử dụng lao động phải trả cho người lao động căn cứ vào năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc, điều kiện lao động thực tế của người lao động theo quy định của pháp luật hoặc theo sự thoả thuận hợp pháp của hai bên trong hợp đồng lao động.

Ngoài ra, tiền lương còn là đòn bẩy kinh tế quan trọng để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, tăng năng suất lao động, có tác dụng động viên khuyến khích tinh thần hăng hái lao động, kích thích và tạo mối quan tâm của người lao động đến kết quả công việc của họ. Nói cách khác, tiền lương chính là một nhân tố thúc đẩy năng suất lao động.

1.1.2. Phương pháp trả lương và vận dụng phương pháp trả lương 3P trong doanh nghiệp

Phương pháp là những cách thức, có tính đường lối được chủ thể sử dụng để thực hiện một mục đích nhất định. Là hệ thống những nguyên tắc được rút ra từ tri thức về các quy luật khách quan để điều chỉnh hoạt động nhận thức và hoạt động thực tiễn nhằm thực hiện một mục đích nhất định.

Phương pháp trả lương theo giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp do TS Đỗ Thị Tươi chủ biên đã định nghĩa như sau: “ Phương pháp trả lương là cách thức tính trả lương cho người lao động dựa vào nhiều yếu tố quyết định như giá trị công việc, kỹ năng, kiến thức của người lao động, kết quả thực hiện công việc... Tiền lương mà người lao động nhận

được phụ thuộc vào bản thân người lao động, công việc họ đảm nhận và kết quả lao động của họ” [16, Tr.172].

Theo giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp do TS Đỗ Thị Tươi chủ biên có đưa ra định nghĩa về phương pháp trả lương 3P như sau: “Phương pháp trả lương 3P là phương pháp kết hợp 3P gồm: kết hợp giữa trả lương theo công việc với trả lương theo đặc tính cá nhân người lao động (theo kỹ năng, năng lực) với trả lương theo kết quả thực hiện công việc” . “Đây là phương pháp trả lương dựa vào vị trí, chức danh công việc, đặc tính cá nhân của người lao động và thành tích lao động của cá nhân” [6, Tr.173].

Vậy phương pháp trả lương 3P là phương pháp tính toán tiền lương dựa vào đầu vào của công việc, quá trình của công việc và đầu ra của công việc. Cụ thể như sau :

P1 (Pay for Position): Trả lương theo vị trí công việc.

P2 (Pay for Person): Trả lương cho năng lực của người giữ vị trí công việc

P3 (Pay for Performance): Trả lương cho kết quả đạt được của người giữ vị trí công việc.

Sự kết hợp 3 yếu tố trên giúp doanh nghiệp trả lương cho nhân viên đúng với khả năng và giá trị họ mang lại, giảm thiểu tính phiến diện và quan liêu như cách tính lương truyền thống ở nhiều cơ quan, tổ chức. Phương pháp trả lương này khắc phục được các nhược điểm của phương pháp trả lương truyền thống như quá chú trọng đến bằng cấp hoặc thâm niên, không phân biệt được năng lực thực hiện công việc và đóng góp của cá nhân vào hiện thực hóa mục tiêu doanh nghiệp.

P1 - Pay for Position : Trả lương cho vị trí công việc đảm nhận tức là trả theo tầm quan trọng của công việc, gắn liền với các yếu tố như cấp bậc, chức danh của người đó trong tổ chức. Ví dụ như vị trí công việc giám đốc, quản đốc, công nhân trực tiếp sản xuất...

P2 - Pay for Person: Trả lương theo năng lực cá nhân tức là trả theo khả năng hoàn thành trên cùng một công việc. Ví dụ như năng lực trình độ đại học, cao học, hay đáp ứng các khung năng lực riêng của doanh nghiệp. Trả lương theo năng lực của người đảm nhận công việc, tức là việc dùng kết quả đánh giá năng lực nhân sự để định ra số tiền tương xứng với năng lực đó.

P3 - Pay for Performance : Trả lương theo kết quả công việc hay còn gọi là trả lương theo thành tích đạt được, gắn liền với các chỉ tiêu về hiệu suất công việc. Trả lương theo thành tích là cách doanh nghiệp thưởng bằng tài chính cho nhân viên khi hiệu suất làm việc của họ ở mức tốt, đáp ứng được các chỉ tiêu đặt ra và mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Có nhiều cách để gọi tên việc trả lương theo thành tích, như là: commission (hoa hồng), lương hiệu quả, thưởng KPI,... Thậm chí nó có thể ở dạng kế hoạch khen thưởng dài hạn cho nhân viên như: trao cổ phiếu, thưởng nóng hoặc đề gộp tới cuối quý...

1.2. Nội dung của phương pháp trả lương 3P trong doanh nghiệp.

Phương pháp trả lương 3P là phương pháp tính toán tiền lương dựa theo 3 yếu tố cơ bản:

P1 (Pay for Position): Trả lương theo vị trí công việc.

P2 (Pay for Person): Trả lương cho năng lực của người giữ vị trí công việc

P3 (Pay for Performance): Trả lương cho kết quả đạt được của người giữ vị trí công việc.

Sự kết hợp 3 yếu tố trên giúp doanh nghiệp trả lương cho nhân viên đúng với giá trị mà người lao động đóng góp, đúng với năng lực và đúng với hiệu quả, hướng tới sự công bằng trong trả lương, qua đó đảm bảo khả năng thu hút, giữ chân và tạo động lực cho người lao động.

1.2.1. Trả lương theo vị trí công việc (Pay for Position - P1)

Theo tạp chí khoa học ứng dụng trả lương theo 3P tại các doanh nghiệp Việt Nam, Lê Quân (2011): “Trả lương theo công việc (P1) thể hiện làm việc gì trả lương đó. Để trả lương theo công việc, doanh nghiệp sẽ xác định giá trị

của công việc (tầm quan trọng của công việc) và quyết định mức lương cần trả cho công việc trong tương quan với các công việc khác và mức lương phổ biến trên thị trường lao động. Tiền lương theo công việc thường được biểu diễn dưới dạng hàm tiền lương. Công việc càng có giá trị cao thì mức lương càng cao”.

Trả lương theo vị trí công việc (P1) chính là việc trả lương dựa vào giá trị công việc để trả. Việc xác định giá trị công việc của từng vị trí sẽ được dựa vào các yếu tố như yêu cầu đầu vào của công việc (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm ...), quá trình xử lý công việc (khả năng giải quyết vấn đề, mức độ sáng tạo, trách nhiệm ...) và đầu ra của công việc (tầm ảnh hưởng, giá trị đóng góp ...).

Theo đó, dựa trên hệ thống tiêu chuẩn đánh giá, các vị trí chức danh sẽ được đánh giá giá trị của công việc đối với nội bộ doanh nghiệp, nội bộ phòng ban trong doanh nghiệp và các doanh nghiệp khác cùng lĩnh vực để quy chế tiền lương phù hợp với doanh nghiệp, cân bằng với thị trường.

Mỗi vị trí chức danh có giá trị công việc khác nhau, những công việc có giá trị tương đương hoặc gần tính chất phức tạp không khác biệt nhiều sẽ xếp chung một nhóm, cụ thể là theo ngạch lương – bậc lương. Trong mỗi ngạch lương là các nhóm khác nhau, còn mỗi bậc lương trong các nhóm thể hiện giá trị khác nhau giữa các công việc. Vì vậy, phương pháp này các doanh nghiệp thường thiết lập quy chế trả lương theo ngạch - bậc lương.

Hiện tại, các doanh nghiệp thường dựa vào các phương pháp sau để xác định giá trị công việc: phương pháp cho điểm các yếu tố Hay Method, phương pháp Mercer Method và phương pháp 7 nhóm yếu tố của CRG.

Phương pháp Hay Method là một phương pháp chấm điểm lượng hóa các công việc (cho điểm các yếu tố) được phát triển bởi Edward N. Hay trong những năm 1940. Hiện nay phương pháp này đã được áp dụng bởi trên 8.000 tổ chức ở 48 quốc gia trên toàn thế giới. Các yếu tố Hay Method được dùng

để đo lường giá trị công việc được xem là có tính logic và phản ánh tương đối đầy đủ giá trị công việc, bao 04 nhóm như sau:

Nhóm 1: Know - How - Yêu cầu về năng lực, kiến thức là tổng hợp các yêu cầu về kiến thức và kỹ năng mà công việc yêu cầu người thực hiện công việc cần có. Gồm 3 yếu tố:

- Năng lực chuyên môn – “Depth and Breadth of know how”
- Kỹ năng quản lý – “Managerial know how”
- Kỹ năng giao tiếp – “Human Relation Skill”

Nhóm 2: Problem Solving – Xử lý và giải quyết công việc là một quá trình tư duy để xử lý công việc gồm nhận biết, xác định và giải quyết vấn đề. Khả năng tư duy giải quyết vấn đề được giới hạn bởi những kiến thức, hiểu biết của người xử lý. Gồm 2 yếu tố:

- Điều kiện giải quyết công việc – “Thinking Environment”
- Mức độ phức tạp công việc – “Thinking Challenge”

Nhóm 3: Accountability – Trách nhiệm ra quyết định là đo lường mức độ người thực hiện công việc phải chịu trách nhiệm về kết quả và tầm quan trọng, ảnh hưởng của kết quả này đối với tổ chức. Gồm 3 khía cạnh, yếu tố cần xem xét khi đánh giá:

- Mức độ độc lập ra quyết định – “Freedom to act”
- Tính chất ảnh hưởng – “Impact”
- Mức độ ảnh hưởng – “Magnitude”

Nhóm 4: Working Condition – Điều kiện làm việc là các yếu tố thuộc về môi trường làm việc, được đo lường dựa trên các đặc điểm về cường độ, khoảng thời gian và tần suất. Gồm 4 yếu tố:

- Nỗ lực thể chất – “Physical Effort”
- Môi trường làm việc – “Physical Environment”
- Tập trung giác quan – “Sensory Attention”
- Căng thẳng thần kinh – “Mental Stress”

Phương pháp Mercer Method là phương pháp định giá giá trị công việc của Mercer là phương pháp được sáng tạo và được phát triển bởi Công ty tư vấn Mercer dựa trên 5 nhóm:

Nhóm 1: Tính chất ảnh hưởng (Impact) là quy mô của doanh nghiệp, mức độ ảnh hưởng tới doanh nghiệp của công việc hiện tại tác động các hoạt động, chiến lược và sự đóng góp vào tổ chức.

Nhóm 2: Giao tiếp (Communication) là mức độ quan hệ trong tổ chức và bên ngoài thông qua các hoạt động trao đổi, đàm phán công việc.

Nhóm 3: Đổi mới (Innovation) là xác định đa chiều: từ việc theo dõi công việc, sắp xếp, sửa đổi, cải thiện, sáng tạo và nhảy vọt.

Nhóm 4: Kiến thức (Knowledge) chia theo các mức độ của kiến thức và phạm vi quản lý.

- Biết cơ bản, trong phạm vi nhỏ
- Có kiến thức chuyên sâu về một lĩnh vực
- Có kiến thức trên nhiều lĩnh vực
- Có kiến thức chuyên sâu hầu hết các lĩnh vực

Nhóm 5: Điều kiện làm việc (Working conditions) là các điều kiện về môi trường làm việc rủi ro trong công việc.

Phương pháp của CRG là phương pháp dựa trên 7 tiêu chí để đánh giá giá trị công việc, bao gồm:

Mức độ tác động: được đánh giá dựa trên mức độ tác động và phạm vi ảnh hưởng của công việc.

Mức độ quản lý: số lượng nhân viên quản lý và trình độ của nhân viên.

Phạm vi trách nhiệm: đối với công việc của người khác và đối với quá trình kinh doanh.

Mức độ phối hợp trong công việc: Mức độ quan trọng và tính thường xuyên trong phối hợp.

Trình độ và chuyên môn kinh nghiệm: Trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc và hiểu biết về công việc đang thực hiện.

Khả năng giải quyết vấn đề: Tính chất vấn đề và mức độ sáng tạo

Điều kiện làm việc và môi trường làm việc dựa vào điều kiện môi trường làm việc và tính chất môi trường làm việc.

Từ các phương pháp xác định giá trị công việc, doanh nghiệp lựa chọn một phương pháp phù hợp từ đó đưa ra thang bảng điểm, quy định cụ thể với

từng tiêu chí và thực hiện đánh giá, tổng hợp điểm với từng vị trí chức danh, thiết lập hệ thống thang bảng lương tương ứng, so sánh với thị trường, sắp xếp các vị trí chức danh vào các bậc - ngạch lương.

1.2.2. Trả lương theo năng lực (Pay for Person – P2)

Tạp chí khoa học thương mại, ứng dụng trả lương theo 3P tại các doanh nghiệp Việt Nam, Lê Quân (2011): “Trả lương theo cá nhân (P2) thể hiện cùng một công việc, cá nhân có năng lực tốt hơn được hưởng mức lương cao hơn. Để trả lương theo cá nhân, doanh nghiệp định nghĩa các bậc năng lực hay mức độ đáp ứng của cá nhân so với yêu cầu công việc. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp xây dựng các bậc và mức lương tương thích với bậc năng lực mà cá nhân đáp ứng được so với yêu cầu công việc.”

Đây chính là đặc điểm để phân biệt mức lương của các cá nhân khác nhau khi làm ở cùng một vị trí chức danh. Sự khác nhau trong năng lực của từng cá nhân cao và cá nhân có năng lực thấp sẽ ảnh hưởng tới sự khác biệt về mức lương trả theo cá nhân, mức lương P2.

Theo giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp do TS Đỗ Thị Tươi chủ biên: “Trả lương theo năng lực tức là tiền lương dựa vào kiến thức, kỹ năng, năng lực cá nhân cũng như tính linh hoạt, nhạy bén của cá nhân người lao động trong việc thực hiện các nhiệm vụ khác nhau” [9, Tr.155]. “Năng lực có thể là kiến thức, kỹ năng, thái độ, hành vi hoặc các đặc điểm cá nhân khác cần thiết để thực hiện, hoàn thành một công việc. Năng lực thường được sử dụng cho công việc quản lý, nghiệp vụ hay kỹ thuật khi nhiệm vụ hoàn thành, khó xác định cụ thể; Còn kỹ năng thường được sử dụng để đánh giá lao động, công nhân kỹ thuật, kỹ thuật viên” [27, Tr.154].

Như vậy, năng lực được hiểu là bất cứ thái độ, kỹ năng, hành vi, động cơ hoặc các đặc điểm cá nhân khác có vai trò thiết yếu để hoàn thành công việc, hoặc quan trọng hơn là có thể tạo ra sự khác biệt về hiệu quả công việc giữa người có thành tích vượt trội và người có thành tích trung bình.

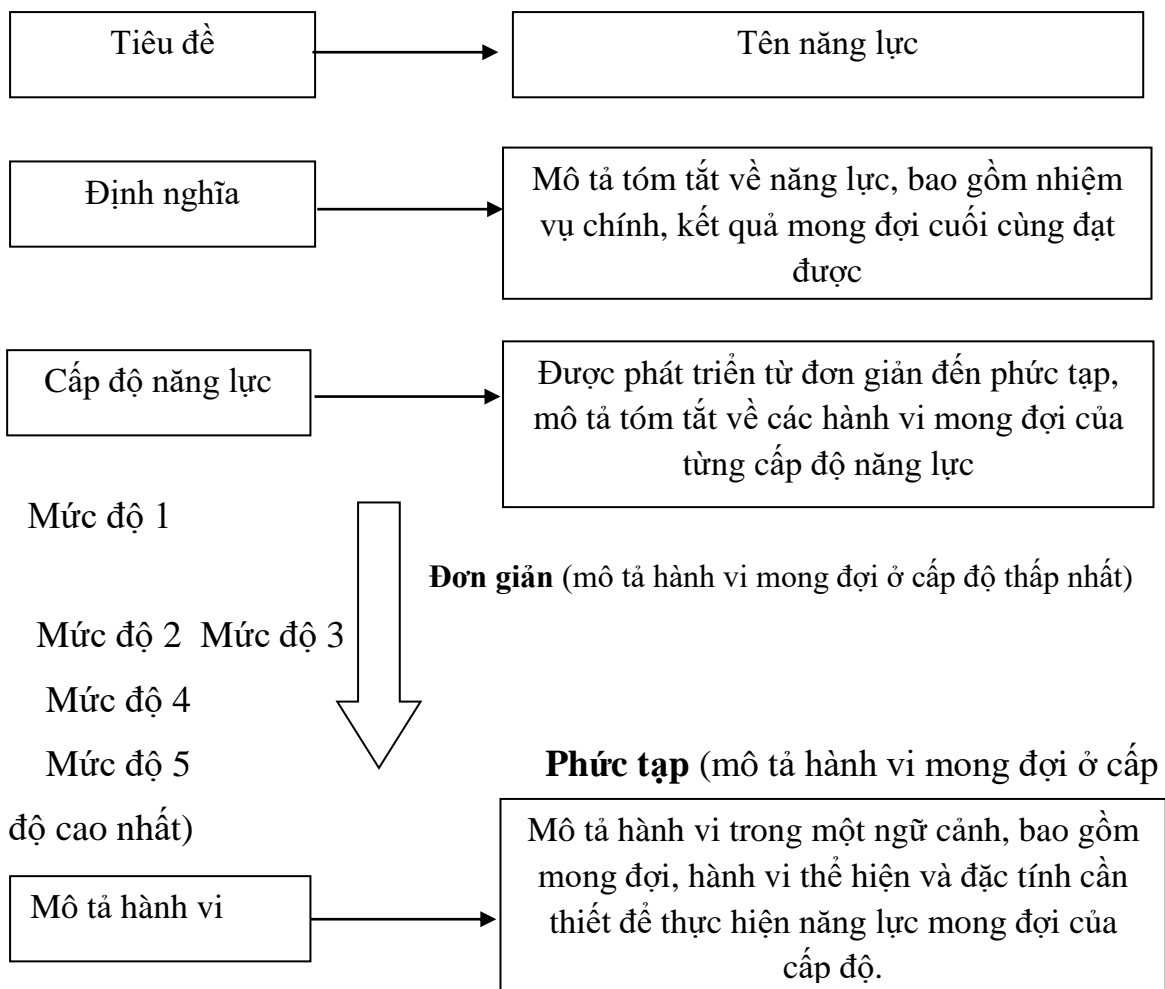
Năng lực (Competency) là khả năng áp dụng hoặc sử dụng tập hợp các kiến thức, kỹ năng liên quan cần thiết để thực hiện thành công các công việc, nhiệm vụ nhất định.

Năng lực là yếu tố quan trọng, phản ánh mức độ kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết để thành công tại nơi làm việc và là thước đo của cả kỹ năng, kiến thức.

Có thể đánh giá năng lực dựa trên khả năng học hỏi, chẳng hạn như năng lực học tập, năng lực tiếp thu hoặc khả năng làm việc. Đánh giá năng lực gần như là một yêu cầu bắt buộc tại mọi cơ sở học tập, làm việc.

Thông thường, một năng lực được xác định gồm có các thành phần sau: nhóm năng lực, tên năng lực, định nghĩa về năng lực, các cấp độ năng lực, hành vi để thực hiện công việc hiệu quả.

Cấu trúc một năng lực cụ thể như sau:



Sơ đồ 1.2. Mô hình cấu thành năng lực

Nguồn: Theo Dương Hoài Nhung, Vũ Thị Hương Giang (2007)

Nhóm năng lực: gồm các năng lực có những đặc điểm, thuộc tính đồng nhất hoặc tương tự nhau.

Tên năng lực: đặt tên cho từng năng lực cụ thể

Định nghĩa về năng lực: mô tả một cách khái quát nhất năng lực là gì, giải thích khái niệm cơ bản nhất về năng lực.

Các cấp độ hành vi: mô tả các mức độ hành vi khác nhau mà mỗi cá nhân cần phải có để hoàn thành công việc. Đó cũng chính là các cấp độ năng lực. Mỗi năng lực cụ thể sẽ bao gồm một số cấp độ, mỗi cấp độ sẽ được mô tả cụ thể dưới dạng một tập hợp các hành vi, cấp độ sau bao gồm các năng lực của cấp độ trước đó. Tức là, các hành vi của cấp độ trước đó là tiền đề đối với các hành vi cao hơn.

Phân nhóm năng lực gồm: năng lực cốt lõi, năng lực quản lý lãnh đạo, năng lực chuyên môn. Năng lực cốt lõi: gồm các năng lực cần thiết cho tất cả các vị trí, bao gồm tất cả kỹ năng và khả năng mà tất cả nhân viên phải có để đạt được mục tiêu của tổ chức. Đây cũng chính là các năng lực hoặc chuyên môn kỹ thuật duy nhất của một doanh nghiệp, có thể tạo ra sự khác biệt cho một doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh; cụ thể như: công nghệ, phương pháp, chiến lược hoặc quy trình của một doanh nghiệp đóng vai trò tạo ra lợi thế cạnh tranh. Chính nhóm năng lực này sẽ là chìa khóa thành công của mỗi tổ chức. Năng lực cốt lõi là cơ sở cho định hướng chiến lược. Vì thế, văn hóa doanh nghiệp, tầm nhìn, sứ mệnh của doanh nghiệp nên được phản ánh trong năng lực cốt lõi của tổ chức. Phần lớn các mô hình năng lực thường bao gồm từ bảy đến chín năng lực cốt lõi mà tất cả nhân viên của tổ chức phải sở hữu để giúp tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược đã đề ra. Năng lực lãnh đạo quản lý: nhóm này bao gồm các năng lực có liên quan đến việc dẫn dắt tổ chức và lãnh đạo nhân viên để đạt được các mục tiêu có liên quan đến quản lý, giám sát và phát triển con người.

Vậy thông qua việc xây dựng hệ thống khung năng lực & tiêu chuẩn năng lực, và tổ chức đánh giá năng lực của cán bộ nhân viên, doanh nghiệp sẽ

đánh giá được năng lực thực tế của người lao động so với tiêu chuẩn đặt ra. Kết quả đánh giá năng lực sẽ là cơ sở để đào tạo phát triển nhân sự, quy hoạch đội ngũ, bổ nhiệm miễn nhiệm, điều chuyển nhân sự và trả lương dựa trên năng lực (lương P2).

1.2.3. Trả lương theo kết quả công việc (Pay for Performance - P3)

Nếu P1 là xác định công việc phức tạp, có nhiều khó khăn hay dễ dàng thực hiện, thì P2 xác định được năng lực người thực hiện công việc ở mức độ nào. Nhưng công việc có hiệu quả như thế nào, có hoàn thành không, hoàn thành ở mức độ nào, thì P3 là kết quả cuối cùng để ghi nhận sự cố gắng, nỗ lực trong suốt quá trình làm việc. Vì vậy P3 là trả lương cho người lao động xứng đáng với nỗ lực hoàn thành công việc.

Nếu P1, P2 thường đã cố định hoặc được thay đổi sau một thời gian dài thì P3 là yếu tố được đánh giá thường xuyên: theo tuần, theo tháng, theo quý hoặc theo năm. Để xác định được P3, cần có công cụ để đánh giá thực hiện công việc.

Theo Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2010), “Đánh giá thực hiện công việc (ĐGTHCV) thường được hiểu là sự đo lường một cách hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá với người lao động”.

ĐGTHCV là một quá trình rất phức tạp. Có nhiều cách để xây dựng hệ thống ĐGTHCV, trong đó ĐGTHCV theo KPI (Key Performance Indicators) đang được áp dụng ở rất nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. KPI - Key Performance Indicators, là một hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả công việc, là công cụ đo lường, đánh giá hiệu quả công việc được thể hiện qua số liệu, tỷ lệ, chỉ tiêu định lượng, nhằm phản ánh hiệu quả hoạt động của các tổ chức hoặc bộ phận chức năng hay cá nhân.

KPI là một công cụ hiện đại giúp các nhà quản lý triển khai chiến lược lãnh đạo thành các mục tiêu quản lý và chương trình hành động cụ thể cho từng bộ phận, từng nhân viên. Vì vậy, KPI áp dụng cho nhiều mục đích: quản lý hệ thống công việc của một tổ chức, tự quản lý công việc của nhóm, tự quản lý công việc của cá nhân. Thông thường mỗi vị trí chức danh sẽ có bản mô tả công việc trong đó nêu rõ những trách nhiệm của vị trí chức danh đó phải thực hiện. Dựa trên cơ sở những trách nhiệm công việc đó Nhà quản lý sẽ đưa ra các mục tiêu, các chỉ số để đo lường, để đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của vị trí chức danh đó.

Kết quả đánh giá KPI chính là cơ sở để trả lương, trả thưởng (P3) gắn với hiệu quả, thành tích thực hiện công việc của người lao động.

Đối với P3, các hình thức ghi nhận là: tiền thưởng, hoa hồng chiết khấu, lương theo sản phẩm, tăng lương cho tập thể, thưởng thành tích tập thể. Doanh nghiệp có thể thưởng cổ phiếu, quyền mua cổ phiếu hay chia sẻ lợi nhuận doanh nghiệp.

1.3. Các yếu tố tác động tới vận dụng phương pháp trả lương 3P trong doanh nghiệp

Chính sách lương thưởng là công cụ quản trị nhân lực quyền năng của doanh nghiệp. Nó không chỉ ảnh hưởng đến lợi nhuận ngắn hạn mà còn tác động đến sự trường tồn và thịnh vượng của doanh nghiệp. Xây dựng tiêu chuẩn của từng vị trí, đánh giá vị trí công việc để trả lương theo giá trị, xây dựng khung năng lực và đánh giá năng lực, xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu suất công việc, đảm bảo việc trả lương công bằng luôn là việc mà cấp lãnh đạo doanh nghiệp quan tâm. Để vận dụng phương pháp trả lương 3P tại doanh nghiệp, cần quan tâm đến các yếu tố sau:

1.3.1. Các yếu tố bên trong

1.3.1.1. Quan điểm trả lương của lãnh đạo

Lãnh đạo doanh nghiệp là người trực tiếp quyết định các chính sách tiền lương của doanh nghiệp. Chính vì thế quan điểm và cách nhìn nhận của

lãnh đạo doanh nghiệp về tiền lương sẽ có ảnh hưởng trực tiếp tới việc xây dựng và hoàn thiện phương pháp trả lương của doanh nghiệp. Khi lãnh đạo coi tiền lương là một khoản đầu tư, xác định đầu tư cho tiền lương chính là để thực hiện những mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp, sẽ tạo điều kiện thuận lợi trong việc ban hành chính sách tiền lương và phân phối tiền lương khoa học, việc vận dụng phương pháp trả lương 3P sẽ thuận lợi hơn.

1.3.1.2. Đặc điểm sản xuất kinh doanh

Đặc điểm sản xuất kinh doanh, sản phẩm hàng hóa và dịch vụ của doanh nghiệp có tác động đến cơ cấu tổ chức, quy mô của doanh nghiệp. Tương ứng với mỗi hình thức sản xuất kinh doanh, loại hình sản phẩm hàng hóa, dịch vụ của mỗi doanh nghiệp là dây chuyền sản xuất, lực lượng lao động phù hợp. Và chính ngành nghề kinh doanh, loại hình kinh doanh, lĩnh vực kinh doanh ảnh hưởng trực tiếp đến việc lựa chọn phương pháp trả lương sao cho phù hợp. Đối với doanh nghiệp sản xuất sẽ phải có phương pháp trả lương khác với một doanh nghiệp đơn thuần kinh doanh thương mại, hoặc với doanh nghiệp sản xuất kinh doanh các mặt hàng theo xu hướng của thị trường được thị trường đón nhận tốt sẽ có phương pháp trả lương khác với doanh nghiệp SXKD mặt hàng không nhận được tín hiệu tốt từ thị trường. Chính vì lẽ đó, tùy thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh mà doanh nghiệp sẽ quyết định trả lương theo khoán, theo sản phẩm, theo thời gian, hay trả theo phương pháp lương 3P...

1.3.1.3. Hiệu quả sản xuất kinh doanh

Kết quả sản xuất kinh doanh ảnh hưởng trực tiếp tới thu nhập của người lao động. Nếu trả lương khoa học, hợp lý, hiệu quả sẽ kích thích được năng suất lao động, tạo động lực và tăng hiệu quả kinh doanh. Ngược lại, nếu doanh nghiệp hoạt động không hiệu quả, sản xuất kinh doanh cầm chừng, bị thua lỗ sẽ gây ảnh hưởng rất lớn đến tình hình tài chính, buộc các doanh nghiệp phải tính tới việc thu hẹp sản xuất, cắt giảm lao động, cắt giảm tiền lương, từ đó có thể dẫn đến sự thay đổi về các chính sách, các chế độ đãi ngộ

nhân viên và cách thức chi trả tiền lương cho người lao động. Do vậy, căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh trong từng thời kỳ mỗi doanh nghiệp có sự điều chỉnh phương pháp trả lương phù hợp với tình hình thực tế.

1.3.1.4 Chính sách nhân sự của doanh nghiệp

Chính sách nhân sự của doanh nghiệp là việc cụ thể hóa những chủ trương trong việc sử dụng và phát triển đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp. Đối với mỗi thời kỳ phát triển, doanh nghiệp sẽ có chính sách nhân sự phù hợp, theo đó sẽ là những chính sách tiền lương, thưởng thay đổi theo. Vì vậy, chính sách nhân sự của doanh nghiệp cũng tác động đến phương pháp trả lương của doanh nghiệp.

1.3.1.5. Đội ngũ cán bộ làm công tác Lao động - Tiền lương

Đội ngũ cán bộ làm công tác chính sách tiền lương chịu trách nhiệm chính trong việc tham mưu tư vấn các phương án trả lương trong doanh nghiệp. Chính vì vậy, năng lực của cán bộ ảnh hưởng tới tính sát thực, hiệu quả của phương pháp trả lương. Nếu doanh nghiệp có đội ngũ cán bộ làm công tác chính sách tiền lương đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ, có trình độ chuyên môn chuyên sâu sẽ đảm bảo xây dựng phương pháp trả lương khoa học và hợp lý. Từ đó, người lao động được trả lương xứng đáng, đúng vị trí, đúng năng lực, đúng giá trị cống hiến và giúp ổn định tình hình SXKD, phát huy tối đa hóa lợi nhuận cho doanh nghiệp.

1.3.2. Các yếu tố bên ngoài

1.3.2.1. Các quy định mang tính pháp lý của Nhà nước về lao động, tiền lương

Các quy định về tiền lương của Nhà nước ban hành nằm trong hệ thống các công cụ giúp Nhà nước điều tiết quản lý chính sách tiền lương quốc gia cũng như quản lý thu nhập của người lao động trong các tổ chức cơ quan, doanh nghiệp, đảm bảo sự cân bằng thu nhập giữa các vùng miền, cân bằng cuộc sống giữa con người với con người. Quy định của Nhà nước về lao động, tiền lương có tác động trực tiếp đến mức tiền lương và chính sách tiền

lương trong doanh nghiệp. Việc xây dựng phương án trả lương của các doanh nghiệp có thể linh hoạt cho phù hợp với điều kiện SXKD nhưng phải dựa trên cơ sở các quy định của Nhà nước về tiền lương và tuân thủ các quy định đó. Do đó, doanh nghiệp cần theo dõi và cập nhật các quy định mang tính pháp lý của Nhà nước liên quan đến vấn đề tiền lương để từ đó có định hướng trong việc xây dựng phương án trả lương phù hợp và đúng quy định của Pháp luật.

1.3.2.2. Thị trường lao động và đối thủ cạnh tranh

Doanh nghiệp muốn tồn tại và đứng vững trên thị trường đều phải tuân theo những quy luật khách quan của thị trường. Bởi vậy, các doanh nghiệp phải thường xuyên xem xét và nhìn nhận mối quan hệ giữa cung và cầu của thị trường lao động, từ đó để đưa ra chính sách tiền lương phù hợp và mang tính cạnh tranh đối với các doanh nghiệp cùng ngành nghề. Mức lương cạnh tranh, chính sách tiền lương công bằng, khoa học sẽ giữ chân được người lao động có trình độ, có năng lực làm việc lâu dài và thu hút lực lượng lao động có chất lượng ngoài thị trường lao động đến làm việc tại doanh nghiệp.

1.3.2.3. Cách mạng công nghiệp 4.0, trình độ khoa học kỹ thuật, phát triển kinh tế

Cách mạng công nghiệp 4.0, khoa học kỹ thuật phát triển giúp giảm chi phí lao động và chi phí phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh, từ đó làm tăng năng suất lao động và lợi nhuận của doanh nghiệp. Khoa học kỹ thuật phát triển cũng đồng nghĩa với sự tăng trưởng của nền kinh tế. Do vậy chính sách tiền lương phải tính đến các chức danh công việc có điều kiện tác nghiệp trong môi trường khoa học kỹ thuật cao, chức danh tác nghiệp dùng ít hàm lượng công nghệ, máy móc để xây dựng hệ thống lương theo chức danh, cách thức chi trả, phương pháp trả lương cho phù hợp với đặc thù công việc của các vị trí.

1.4. Kinh nghiệm một số đơn vị đã vận dụng phương pháp trả lương 3P & bài học kinh nghiệm cho Công ty Thuốc lá Thăng Long

1.4.1. Kinh nghiệm của Công ty Cổ phần đầu tư sản xuất thương mại Kính Hồng Phúc

Được thành lập từ năm 2008, công ty Cổ phần Đầu tư sản xuất thương mại Kính Hồng Phúc là thương hiệu hàng đầu trong lĩnh vực tư sản xuất các chủng loại kính an toàn, tiết kiệm, năng lượng; cung cấp sản phẩm kính để thi công chuyên nghiệp hệ vách kính lớn, kính vượt khổ, kính cản nhiệt, kính cường lực cho các toà nhà cao tầng với tổng diện tích nhà máy 40.000 m². Với sự nỗ lực phấn đấu không mệt mỏi của tập thể cán bộ công nhân viên, với thiết bị hệ thống máy móc, công nghệ dây chuyền hiện đại, quy trình sản xuất chuyên nghiệp, kỹ thuật cải tiến liên tục không ngừng, sản phẩm kính an toàn mang thương hiệu HongPhucGlass đã được người tiêu dùng bình chọn là Hàng Việt Nam chất lượng cao, Cúp vàng thương hiệu Việt, Cúp vàng thương hiệu Ngành xây dựng,..

Cùng với việc mở rộng phát triển kinh doanh, và cạnh tranh khốc liệt trong cuộc chiến thu hút & giữ chân nhân tài, chính sách cơ chế tiền lương hiện tại đã bộc lộ nhiều khuyết điểm như trả theo cảm tính, chưa kích thích năng suất và tạo động lực lao động. Hệ thống tiền lương có căn cứ vào kết quả kinh doanh thực tế nhưng vẫn nặng nề trong quan điểm thang bảng lương truyền thống, phản ánh bằng bằng cấp, thâm niên công tác thay vì tăng năng lực của cá nhân. Cơ chế lương không hiệu quả, dẫn đến thu nhập không cạnh tranh, chảy máu chất xám và không có khả năng thu hút lượng lao động mới.

Căn cứ trên tình hình thực tế, sau một quá trình nghiên cứu cũng mạnh dạn đề xuất xây dựng hệ thống lương 3P nhằm hướng đến sự khác biệt về tầm quan trọng của vị trí công việc, sự vượt trội của năng lực, sự xuất sắc của kết quả. Khi bắt tay vào xây dựng, công ty cũng đã có tư duy chuẩn hóa lại hệ thống cơ cấu tổ chức, nhằm tinh gọn lại bộ máy, đồng thời qua đó chuẩn hóa lại hệ thống chức danh bằng cách phân tích công việc nhằm loại bỏ các chức

đang có sự trùng lặp. Việc xây dựng P1, công ty cũng đã xác định được các yếu tố tác động lên vị trí công việc, đồng thời chấm điểm chức danh nhằm xác định rõ ràng khoảng điểm của từng chức danh tương ứng. Đối với P2, Công ty mới chỉ đưa ra các năng lực chung để đo lường mức độ đáp ứng để xếp bậc tương ứng. Liên quan đến P3, các tiêu chí xây dựng đánh giá mức độ hoàn thành công việc còn thiếu cân bằng. Không có mối liên hệ với mục tiêu dài hạn, không đánh giá những nỗ lực phát triển bền vững. Không có đánh giá từ tổng thể (toàn bộ doanh nghiệp, bộ phận) tới cá nhân theo thể điểm cân bằng.

Qua việc triển khai hệ và áp dụng thống lương 3P vào thực tế đồng thời so sánh với hệ thống lương cũ, công ty đã có những chuyển biến tích cực. Với việc chuẩn hóa được hệ thống chức danh để tạo cơ sở cho đánh giá giá trị công việc, người lao động cảm nhận thấy được vai trò cũng như chức danh hiện tại đang đảm nhiệm được công ty đánh giá một cách khoa học không phải là bốc thuốc hay theo cơ chế xin cho mà theo hệ thống lương chuẩn chỉ có thang ngạch bậc. Bên cạnh đó hệ thống giải lương rõ ràng, cũng thu hút được nguồn ứng viên có chất lượng, không chỉ giúp giữ người tốt mà còn sàng lọc được lớp nhân viên phù hợp. Việc xếp bậc trong ngạch lương cũng là một đột phá, người lao động biết được năng lực thực tế so với chức danh nhằm cơ sở xem xét nâng lương hay tuyển dụng nhân sự đúng với yêu cầu, trả lương đúng người, tránh được tình trạng cào bằng đồng giữa năng lực và bằng cấp, những nhân viên không làm được việc sẽ tự xin nghỉ, còn đối với những nhân sự hoàn thành công việc một cách xuất sắc và chạm trần lương của ngạch, công ty cũng có lộ trình công danh rõ ràng để đáp ứng đồng thời cân nhắc lên vị trí cao hơn.

1.4.2. Kinh nghiệm vận dụng phương pháp trả lương 3P của Tập đoàn AUSTDOOR

Tập đoàn AUSTDOOR là nhà cung cấp chuyên nghiệp các sản phẩm cửa cuốn, cửa gỗ, cửa nhựa uPVC, cửa nhôm cao cấp trên thị trường Việt

Nam. Được thành lập năm 2003 bởi những kỹ sư trẻ đam mê công nghệ và đầy nhiệt huyết, tiên phong du nhập dòng cửa cuốn Tấm liền công nghệ Úc vào Việt Nam.

Với hệ thống lương hiện tại, chưa có căn cứ để đánh giá các vị trí công việc để trả lương cho phù hợp, chưa đánh giá kết quả công việc thực tế của tất cả nhân viên để trả lương. Việc đánh giá chỉ mang tính chất thủ tục, không phản ánh kết quả thực tế của công việc. Hệ thống lương cũng chưa thể hiện được sự công bằng trong việc trả lương cũng như khuyến khích và động viên nhân viên thông qua việc trả lương. Do đó khi bắt tay vào nghiên cứu một hệ thống lương mới, Lãnh đạo tập đoàn có một câu hỏi lớn: làm thế nào có một hệ thống trả lương Công bằng – Cạnh tranh – Hợp lý, nhất là với thời đại công nghệ thông tin phát triển như hiện nay. Việc thu hút nhân tài và giữ chân người giỏi là việc đặt lên hàng đầu. Qua quá trình tham khảo và nghiên cứu, Lãnh đạo Công ty đã tìm ra được câu trả lời cho câu hỏi này đó là: Ứng dụng phương pháp trả lương theo 3P sẽ thực hiện được điều đó.

Khi bắt tay vào thực hiện, đối với dải lương P1, tập đoàn sử dụng 7 yếu tố CRG để đánh giá vị trí công việc, đồng thời phân rã 7 yếu tố đó thành các yếu tố con dựa trên đặc thù của công việc, đồng thời xác định tỷ trọng cho từng yếu tố qua đó xác định được hệ thống điểm cho các chức danh và hệ số lương chuẩn và khung lương chuẩn cho từng vị trí.

Đối với dải lương P2, Tập đoàn đã xây dựng cho mỗi vị trí một bản chuẩn năng lực cốt lõi (ASK) dựa trên bản mô tả công việc. Cứ 06 tháng, nhân viên được đánh giá năng lực cốt lõi theo bản chuẩn được ban hành nêu trên. % năng lực là cơ sở ban hành mức lương cố định hàng tháng được hưởng của nhân viên, qua đó công ty ban hành một % năng lực chuẩn: nhân viên được đánh giá bằng mức chuẩn sẽ đạt mức “lương chuẩn”, cao hơn chuẩn thì sẽ được cộng thêm, thấp hơn mức chuẩn bị trừ đi, việc đánh giá theo chuẩn ASK nhằm đánh giá được năng lực của nhân viên trong Tập đoàn

nhận thấy điểm mạnh, điểm yếu của mỗi nhân viên và có kế hoạch sắp xếp, điều phối nguồn lực.

Cũng như Công ty Cổ phần đầu tư sản xuất thương mại Kính Hồng Phúc, Tập đoàn Austdoor cũng chưa làm rõ được hệ thống đánh giá thành tích, chủ yếu quản lý theo mục tiêu (MBO) và đánh giá công việc dựa trên khối lượng, chất lượng, tiến độ của công việc mà chưa gắn công việc với mục tiêu chiến lược của Công ty.

1.4.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Thuốc lá Thăng Long

Công ty cổ phần đầu tư sản xuất thương mại Kính Hồng Phúc và Tập đoàn Austdoor đều là doanh nghiệp tư nhân nên về cơ bản các đơn vị này có thuận lợi khi không phụ thuộc vào cơ chế quản lý tiền lương của nhà nước. Cơ chế tiền lương của các doanh nghiệp tiên tiến, phù hợp, linh động với thực tiễn và có tính cạnh tranh cao. Do vậy, trước sự hấp dẫn của các chế độ đãi ngộ, cũng như minh bạch trong chế độ đãi ngộ, nên các doanh nghiệp này đã thu hút được nhiều nhân lực có năng lực, trình độ. Từ kinh nghiệm của các doanh nghiệp trong cùng lĩnh vực, tác giả rút ra một số kinh nghiệm khi áp dụng phương pháp trả lương 3P vào doanh nghiệp như sau:

+ Đối với P1, doanh nghiệp cần chuẩn hóa lại hệ thống cơ cấu tổ chức, nhằm tinh gọn lại bộ máy, đồng thời qua đó chuẩn hóa lại hệ thống chức danh bằng cách phân tích công việc nhằm loại bỏ các chức danh đang có sự trùng lặp, sau đó tiến hành đánh giá công việc, xác định mức lương tương ứng.

+ Đối với P2, doanh nghiệp cần xây dựng một bản chuẩn năng lực cho mỗi vị trí dựa trên bản mô tả công việc của từng vị trí, có thể ứng dụng mô hình năng lực ASK.

+ Đối với P3, các tiêu chí xây dựng đánh giá mức độ hoàn thành công việc phải liên hệ với mục tiêu dài hạn, định hướng phát triển của tổ chức.

Như vậy, từ kinh nghiệm của các doanh nghiệp khi vận dụng phương pháp trả lương 3P, đó cũng là bài học thực tiễn đắt giá khi vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty thuốc lá Thăng Long.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG PHƯƠNG PHÁP TRẢ LƯƠNG TẠI CÔNG TY THUỐC LÁ THĂNG LONG

2.1. Giới thiệu về Công ty Thuốc lá Thăng Long

Thông tin chung về Công ty Thuốc lá Thăng Long

Tên gọi đầy đủ: Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Thuốc lá Thăng Long

Tên giao dịch tiếng Việt: Công ty Thuốc lá Thăng Long

Tên giao dịch quốc tế: Thang Long Tobacco Limited

Tên viết tắt: Vinataba Thăng Long

Trụ sở chính: 235 đường Nguyễn Trãi, quận Thanh Xuân, Hà Nội

Điện thoại: 04 3858 4441 – 04 3858 4342 Fax: 04 3858 4344

Email: thanglongtobacco@vnn.vn.

Website: <http://www.thanglongtabac.vn>

Ngành nghề sản xuất kinh doanh: Sản xuất kinh doanh thuốc lá điếu, thuốc lá sợi, cigar; chế tạo, gia công sửa chữa thiết bị chuyên ngành Thuốc lá và các ngành nghề khác theo quy định của pháp luật.

Thiết bị và dây chuyền sản xuất: dây chuyền chế biến sợi thuốc lá, cuốn điếu, đóng bao của Anh, Cộng hòa Liên bang Đức, Cộng hòa Pháp, Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa.

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Thuốc lá Thăng Long là một doanh nghiệp Nhà nước nằm dưới sự quản lý của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam. Trong quá trình xây dựng và trưởng thành, Công ty đã trải qua 3 giai đoạn:

Giai đoạn 1957 - 1975:

Đây là giai đoạn đầu sau khi Công ty chính thức thành lập ngày 6/1/1957 với tên gọi Nhà máy Thuốc lá Thăng long. Nhà máy chính thức bước vào sản xuất khi đất nước đang trong những ngày đầu khôi phục kinh tế, xây dựng chủ nghĩa xã hội ở miền Bắc, thiếu thốn tri thức kỹ thuật, cơ sở vật

chất cũng như lúng túng trước những bí quyết nghề nghiệp của một ngành công nghiệp vừa mới mẻ, vừa phức tạp này.

Sau hơn một năm lao động khẩn trương và sáng tạo, tháng 9 năm 1959, Nhà máy đã hoàn thành khâu thiết kế cơ bản. Công nghiệp thuốc lá xã hội chủ nghĩa đã ra đời từ sự nỗ lực phi thường của cán bộ công nhân viên nhà máy.

Từ năm 1970, trên cơ sở hệ thống dây chuyền sản xuất đã được củng cố, hàng xuất khẩu của Nhà máy đã được các bạn hàng tín nhiệm, tạo ra nguồn vốn ngoại tệ mạnh cho Nhà máy, góp phần tháo gỡ những khó khăn về ngân sách do chiến tranh để lại. Những thành tích đó đã đưa Thăng Long trở thành đơn vị tiên tiến của Bộ Công nghiệp nhẹ trong nhiều năm liên tục.

Giai đoạn 1975 – 1986:

Đại thắng mùa xuân 1975 đã đưa nước ta bước sang một thời kỳ mới. Ngành thuốc lá Việt Nam bước vào giai đoạn khôi phục và phát triển sản xuất trên phạm vi cả nước.

Sang những năm đầu thập kỷ 80, nét nổi bật của Thăng Long là kết hợp một cách chặt chẽ giữa sản xuất và khoa học kỹ thuật nhằm đạt được 2 mục tiêu cơ bản: dây chuyền sản xuất được hoàn thiện, năng suất lao động được nâng cao, trình độ kỹ thuật của người lao động được cải thiện. Sản phẩm của Thăng Long vừa đa dạng về chủng loại, vừa tin cậy về chất lượng, trong đó các mặt hàng có đầu lọc xuất hiện ngày càng nhiều và đạt được nhiều thành quả đáng tự hào.

Giai đoạn 1986 đến nay:

Từ sau Đại hội Đảng cộng sản Việt Nam lần thứ VI, Đảng khởi xướng chuyển sang nền kinh tế thị trường, xóa bỏ chế độ độc quyền phân phối thuốc lá từ năm 1987 làm cho thị trường có nhiều biến đổi. Tiêu điểm là ngày càng xuất hiện hàng loạt các nhà máy thuốc lá ở các tỉnh, thành phố, thậm chí là các quận, huyện, ban ngành trong cả nước. Bên cạnh đó, thuốc lá nhập lậu cũng ngày càng nhiều gây khó khăn trong sản xuất và tiêu thụ. Tuy nhiên, với sự nỗ lực vượt bậc của các cán bộ công nhân viên đã giúp Công ty vượt qua khó khăn, trở thành một trong những cơ sở sản xuất năng động và có hiệu quả trong cơ chế thị trường.

Ngày 6/12/2005 Nhà máy Thuốc lá Thăng Long – Công ty hạch toán độc lập thuộc Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam đã chuyển thành Công ty TNHH một thành viên Thuốc lá Thăng Long theo Quyết định số 318/2005/QĐ-TTg của Thủ tướng chính phủ.

Từ năm 2006, dưới sự chỉ đạo trực tiếp của Đảng ủy và lãnh đạo Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam, Công ty Thuốc lá Thăng Long đã không ngừng phấn đấu, xây dựng chương trình hành động với những giải pháp cụ thể đưa Công ty không ngừng phát triển lớn mạnh về mọi mặt. Năm 2011, Công ty đã được Đảng và Nhà nước trao tặng phần thưởng cao quý: Huân chương Lao động hạng Nhất trong công cuộc xây dựng chủ nghĩa xã hội và đổi mới đất nước.

Các mốc phát triển quan trọng của Công ty được thể hiện trong sơ đồ 2.1 sau đây:



Sơ đồ 2.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty Thuốc lá Thăng Long

Nguồn: website công ty thanglongtabac.vn

Trong suốt 66 năm, Công ty luôn thực hiện nghiêm túc quy trình công nghệ, đảm bảo và không ngừng nâng cao chất lượng 100% sản phẩm đầu ra, thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của thị trường trong nước và quốc tế.

Với sản lượng trung bình hơn 1 tỷ bao mỗi năm, Công ty Thuốc lá Thăng Long là một trong những doanh nghiệp tiên phong trong việc sản xuất, kinh doanh và giới thiệu các sản phẩm thuốc lá Việt Nam ra thị trường thế giới. Hiện nay, nhiều nhãn hiệu thuốc lá bao của Công ty Thuốc lá Thăng Long đã có mặt tại nhiều khu vực thị trường trên thế giới. Ngoài những thị trường xuất khẩu lâu năm như Trung Đông, Châu Phi, Đông Nam Á... Công ty còn không ngừng tìm kiếm và mở rộng các thị trường mới như Singapore, Hàn Quốc, châu Âu, Hoa Kỳ.

Hiện tại, Công ty Thuốc lá Thăng Long giữ vai trò quan trọng trong Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam nói riêng và ngành thuốc lá Việt Nam nói chung. Trong tương lai, công ty sẽ tập trung mọi nỗ lực để có thể đẩy mạnh hơn các mối quan hệ hợp tác với nhiều quốc gia trong khu vực và trên thế giới. Công ty luôn sẵn sàng hợp tác và chia sẻ cơ hội kinh doanh với tất cả khách hàng cũng như đối tác trong và ngoài nước đối với ngành thuốc lá Việt Nam.

2.1.2. Hoạt động kinh doanh

Lĩnh vực sản xuất và kinh doanh chính của Công ty bao gồm: sản xuất và kinh doanh thuốc lá điếu; chế tạo, gia công sửa chữa thiết bị chuyên ngành thuốc lá; xuất, nhập khẩu các mặt hàng Công ty kinh doanh và một số ngành nghề khác. Trong suốt 66 năm phát triển, Công ty luôn thực hiện nghiêm túc quy trình công nghệ, đảm bảo và không ngừng nâng cao chất lượng 100% sản phẩm đầu ra, thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của thị trường trong nước và quốc tế. Với sản lượng trung bình hơn 1 tỷ bao mỗi năm, Vinataba Thăng Long là một trong những doanh nghiệp tiên phong trong việc sản xuất, kinh doanh và giới thiệu các sản phẩm thuốc lá Việt Nam ra thị trường thế giới. Hiện nay, nhiều nhãn hiệu thuốc lá bao của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long đã có mặt tại nhiều khu vực thị trường trên thế giới. Ngoài những thị trường xuất khẩu lâu năm như: Trung Đông, Châu Phi, Đông Nam Á...

Công ty còn không ngừng tìm kiếm và mở rộng các thị trường mới như: Singapore, Hàn Quốc, châu Âu, Hoa Kỳ.

Năm 2022, Công ty Thuốc lá Thăng Long đã hoàn thành xuất sắc các chỉ tiêu so với kế hoạch: Sản lượng tiêu thụ sản phẩm nội địa của Công ty đạt mức tăng trưởng ấn tượng, sản lượng bán hàng đạt trên 1.179 triệu bao, tăng 9,09% so với năm trước, vượt 8,57% so với kế hoạch năm; Doanh thu đạt 6.670,92 tỷ đồng, tăng 8,17% so ước thực hiện năm 2021 và vượt 9,32% so với kế hoạch năm; Lợi nhuận trước thuế ước đạt 203,68 tỷ đồng, tăng 12,68% so thực hiện năm 2021 và vượt 12,47% so với kế hoạch năm; Nộp ngân sách đạt 4.740,21 tỷ đồng, tăng 18,04% so thực hiện năm 2021 và vượt 12,47% so kế hoạch năm; Đảm bảo công ăn việc làm cho hơn 1.500 CBCNV công ty với mức thu nhập bình quân trên 24,5 triệu đồng/người/tháng.

Công ty thuốc lá Thăng Long đã luôn nỗ lực phát huy tối đa năng lực sản xuất, hiệu quả sử dụng máy móc thiết bị, năng suất lao động trong Nhóm Công ty; thường xuyên rà soát, đánh giá, điều chỉnh bổ sung các định mức kinh tế – kỹ thuật đảm bảo đầy đủ, chính xác và kịp thời cho sản xuất trong điều kiện mới của Công ty và các đơn vị gia công.

Ngoài ra, Công ty còn tiếp tục các chương trình hợp tác dài hạn, ký các hợp đồng liên kết đầu tư, hợp đồng nguyên tắc mua nguyên liệu với các đơn vị sản xuất nguyên liệu thuốc lá thuộc Tổng công ty. Đầu tư vốn tại một số doanh nghiệp nguyên liệu, doanh nghiệp phụ liệu thuốc lá để tăng hơn nữa tính chủ động trong chuỗi cung ứng. Bên cạnh đó, tích cực tìm kiếm nguồn cung cấp phụ liệu, vật tư sản xuất trong nước với giá cả phù hợp, chất lượng đảm bảo, góp phần giảm giá thành và tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh. Thực hiện tốt chủ trương mua tối thiểu 50% nguyên liệu thuốc lá trong Tổng công ty trong tổng số nhu cầu nguyên liệu nội địa.

Bên cạnh đó, Công ty Thuốc lá Thăng Long tiếp tục áp dụng bổ sung mô hình quản lý sản xuất 5M+1E kết hợp áp dụng hệ thống quản trị sản xuất tích hợp IWS trong Phân xưởng Cuốn điếu – đóng bao, triển khai đồng bộ và xây dựng kế hoạch lao động theo hướng hiệu quả. Công ty cũng đẩy mạnh việc trao đổi ngang để khai thác hiệu quả nguồn nhân lực. Nhằm phát huy

những lợi thế trong các phân xưởng sản xuất, Công ty đặc biệt quan tâm đến việc nâng cao chất lượng giáo trình đào tạo tại các phân xưởng, đồng thời triển khai tổ chức đào tạo, kèm cặp nội bộ trong các phân xưởng, cấp Công ty và đào tạo bên ngoài cho cán bộ công nhân viên theo các nhóm đối tượng như công nhân vận hành máy cuộn, máy bao... nhằm cung cấp thêm các kiến thức, kỹ năng, kỹ thuật và phương pháp tổ chức điều hành.

Những năm qua, Công ty Thuốc lá Thăng Long luôn đặc biệt chú trọng trong nghiên cứu ứng dụng các sáng kiến cải tiến kỹ thuật và triển khai hợp lý hóa sản xuất, tái cơ cấu bố trí lao động phù hợp, nâng cao hiệu quả sản xuất. Nhận biết các lãng phí trong sản xuất về thiết bị để làm tốt hơn nữa công tác duy trì hiệu suất thiết bị tổng thể. Tiếp tục nhận diện và tìm kiếm các cơ hội cải tiến cho nguyên vật tư phụ liệu từ khâu thiết kế, in ấn, quy cách đóng gói... để ngày càng phù hợp hơn trong sản xuất.

Bảng 2.1. Kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2022

S T T	Chỉ tiêu	ĐVT	Thực hiện 2020	Thực hiện 2021	Kế hoạch 2022	KH 2022/TH 2021 (%)
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3 = 2/1</i>
1	Các chỉ tiêu sản lượng chính Nhóm Công ty	Tr bao	1.768,36	1.862,52	1.784,00	95,78
	Nội tiêu	Tr bao	1.075,09	1.158,88	1.163,00	100,36
	Trong đó: Vinataba	Tr bao	42,26	38,00	33,00	86,84
	Xuất khẩu	Tr bao	693,26	703,64	621,00	88,26
2	Doanh thu nhóm công ty	Triệu đồng	6.601.390	7.013.299	7.159.100	102,08
	Trong đó Thăng Long	Tr bao	5.576.835	6.103.198	6.102.000	99,98
3	Lợi nhuận trước thuế nhóm công ty	Triệu đồng	182.439	188.808	190.600	100,95
	Trong đó Thăng Long	Triệu đồng	171.340	180.759	181.100	100,19
4	Lợi nhuận sau thuế nhóm công ty	Triệu đồng	150.559	151.659	152.400	100,49
	Trong đó Thăng Long	Triệu đồng	142.200	145.281	144.900	99,74
5	Nộp ngân sách nhóm Công ty	Triệu đồng	4.102.350	4.518.599	4.645.700	102,81
	Trong đó Thăng	Triệu	3.593.741	4.014.933	4.158.400	103,57

	Long	đồng				
6	Tổng vốn đầu tư Thăng Long	Triệu đồng	51.100,70	52.140,77	57.300,44	1.098,81
7	Kim ngạch xuất khẩu công ty	1.000 USD	78.182,3	76.020,30	74.704,96	98,27
	Trong đó Thăng Long	1.000 USD	61.001,82	60.136,82	53.470,95	88,92

Nguồn: Báo cáo mục tiêu tổng quát, kế hoạch kinh doanh năm 2022

Sản lượng tiêu thụ sản phẩm nội địa của Công ty đạt mức tăng trưởng ấn tượng, lũy kế 11 tháng đạt 1.082,4 triệu bao (không bao gồm Vinataba), tăng 88,1 triệu bao, tương ứng 108,9% so với cùng kỳ năm trước. Dự ước đến 31/12/2022 sản lượng bán hàng đạt trên 1.160 triệu bao, tăng 81 triệu bao, tương ứng 107,5% so với năm trước.

Bảng 2.2. Kế hoạch chỉ tiêu sản lượng chính

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Thực hiện 2020	Thực hiện	Kế hoạch 2022	KH2022/TH2021 (%)
	A	B	0	1	2	3 = 2/1
I	Tiêu thụ nhóm công ty	Triệu bao	1.768.36	1.862,52	1.784,00	95,78
1	Chia theo cơ cấu					
	Nội tiêu	Triệu bao	1.075,09	1.158,88	1.163,00	100,36
	Trong đó: Vinataba	Triệu bao	42,26	38,00	33,00	86,84
	Xuất khẩu	Triệu bao	693,26	703,64	621,00	88,26
2	Tiêu thụ Thăng Long	Triệu bao	1.532,65	1.652,02	1.586,00	96,00

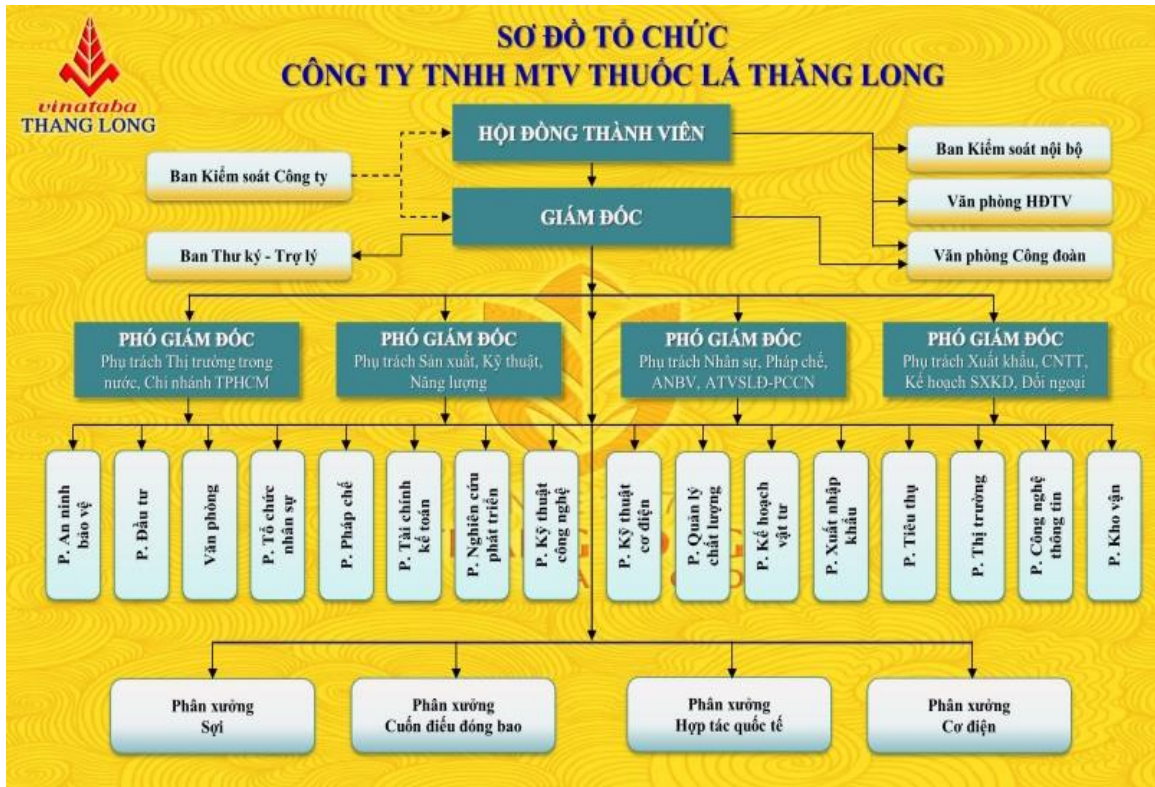
	Nội tiêu	Triệu bao	991,14	1.080,89	1.086,00	100,47
	Trong đó: Vinataba					
	Xuất khẩu	Triệu bao	541,51	571,13	500,00	87,55

Nguồn: Báo cáo mục tiêu tổng quát, kế hoạch kinh doanh năm 2022

2.1.3. Sơ đồ tổ chức bộ máy

Trong 66 năm xây dựng và phát triển, Công ty Thuốc lá Thăng Long đã vượt qua rất nhiều khó khăn, thách thức. Từ một xưởng sản xuất đơn sơ, thủ công đến nay đã xây dựng được một nhà máy bề thế, hiện đại, ngang tầm khu vực, đứng vững trong cơ chế thị trường; và trở thành một doanh nghiệp đầu đàn của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam thời kì đổi mới, hội nhập. 66 năm qua lớp lớp thế hệ cán bộ, công nhân Công ty Thuốc lá Thăng Long luôn đoàn kết nhất trí, năng động, sáng tạo, quyết tâm vượt khó, thi đua phấn đấu hoàn thành và hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất, kinh doanh, đưa một doanh nghiệp từ sản xuất thuốc lá nửa cơ khí tiến tới cơ khí hóa và tự động hóa. Đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ sư, công nhân lành nghề giàu kinh nghiệm của công ty không ngừng lớn mạnh, luôn có nhiều sáng kiến cải tiến kỹ thuật được ứng dụng có hiệu quả.

Bộ máy tổ chức Công ty Thuốc lá Thăng Long được thể hiện trong sơ đồ 2.2 sau đây:



Sơ đồ 2.2. Sơ đồ tổ chức Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

Nguồn: phòng Tổ chức nhân sự

Cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long gồm:

- Ban lãnh đạo công ty: Đứng đầu là Hội đồng thành viên, Ban kiểm soát nội bộ, Giám đốc. Phía dưới là phó giám đốc phụ trách 4 mảng công việc: Phó giám đốc phụ trách đầu tư, ATVSLĐ, An ninh – bảo vệ, Phó giám đốc phụ trách lao động tiền lương, pháp chế; Phó giám đốc phụ trách kỹ thuật và Phó giám đốc phụ trách tiêu thụ, thị trường.

- Khối văn phòng: Tham mưu, giúp việc cho Lãnh đạo Công ty về tất cả lĩnh vực dưới sự chỉ đạo trực tiếp của Phó giám đốc.

- Các phân xưởng sản xuất: Bao gồm 4 phân xưởng: Phân xưởng Sợi, Phân xưởng Cuốn điếu - đóng bao, Phân xưởng Cơ điện và Phân xưởng Hợp tác quốc tế.

Các phân xưởng tổ chức, sắp xếp bố trí lao động theo các công việc, trên cơ sở máy móc thiết bị được giao, sản xuất ra các loại sản phẩm đúng tiêu chuẩn chất lượng theo kế hoạch của Công ty giao, đảm bảo an toàn và hiệu quả.

Bảng 2.3. Cơ cấu nguồn nhân lực của Công ty Thuốc lá Thăng Long năm 2020, 2021, 2022

Số TT	Chỉ tiêu	2020		2021		2022	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Tổng số lao động	1417		1497		1554	
2	Cơ cấu						
a	Theo phân công lao động						
	Lao động gián tiếp	244	17,26	237	15,88	233	15,05
	Lao động trực tiếp	1173	82,74	1260	84,12	1321	84,95
b	Theo giới tính						
	Nữ	600	42,37	628	41,93	648	41,72
	Nam	817	57,63	869	58,07	906	58,28
c	Theo độ tuổi						
	< 30	217	15,34	244	16,29	267	17,04
	30 – 40	514	36,27	553	36,97	571	36,78
	41 – 50	619	43,68	629	42,02	636	41,00
	> 50	67	4,71	71	4,72	80	5,18
D	Theo trình độ chuyên môn						
	Trên Đại học	71	0,5	87	0,58	87	0,56
	Đại học	244	17,26	249	16,62	251	16,16
	Cao đẳng	28	0,2	37	0,25	37	0,24
	Trung cấp	43	3,05	48	3,23	48	3,1
	Công nhân kỹ thuật	839	59,2	895	59,8	935	60,19
	Lao động phổ thông	280	19,79	292	19,52	307	19,75

Nguồn: Cơ cấu lao động qua các năm – Phòng Tổ chức Nhân sự.

2.2. Phân tích thực trạng phương pháp trả lương tại Công ty Thuốc lá Thăng Long

2.2.1. Các phương pháp trả lương tại Công ty Thuốc Lá Thăng Long

2.2.1.1. Đối với khối sản xuất

Trong thực tế, tại các đơn vị sản xuất trong Công ty đang áp dụng cách

tính tiền lương cho từng nhóm lao động trực tiếp sản xuất như sau:

Tiền lương sản phẩm cá nhân, tiền lương khoán (hay tiền lương công nghệ):

Tiền lương sản phẩm cá nhân, tiền lương khoán được trả theo năng suất, chất lượng và đơn giá tiền lương nguyên công sản xuất sản phẩm của từng công nhân trực tiếp ghi trong Phiếu giao nhận và thanh toán tiền lương sản phẩm có đủ chữ ký xác nhận theo quy định. Công thức tính như sau:

$$T_i = T_{đg} \times q_i$$

Trong đó: T_i : Tiền lương công nhân i

q_i : Số lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn của công nhân i

$T_{đg}$: Đơn giá tiền lương sản phẩm hoặc lương khoán

Được xác định theo công thức:

$$T_{đg} = \frac{L_o}{Q_o}$$

Q_o : Mức sản lượng của công nhân trong kỳ

L_o : Lương cấp bậc của công nhân trong kỳ.

Hiện nay, công ty đã tính gộp chung phụ cấp độc hại vào hệ số lương cấp bậc của công nhân.

Bảng 2.4. Bảng hệ số lương cấp bậc công nhân công nghệ

Bậc thợ	6/6	5/6	4/6	3/6	2/6	1/6
Hệ số lương	3,10	2,48	1,95	1,52	1,15	1,00

Nguồn: Phòng Tổ chức – Nhân sự

Bảng 2.5. Bảng hệ số lương cấp bậc công nhân cơ khí

Bậc thợ	7/7	6/7	5/7	4/7	3/7	2/7	1/7
Hệ số lương	3,60	2,96	2,41	1,95	1,58	1,24	1,20

Nguồn: Phòng Tổ chức – Nhân sự

Tiền lương sản phẩm tập thể

Hình thức này được áp dụng cho những tổ công nhân trực tiếp sản xuất ở Công ty. Tiền lương của cả tổ được xác định như sau:

$$TL_{tổ} = DG_{tổ} \times Q_{tổ}$$

Trong đó:

$TL_{tổ}$: Tổng tiền lương sản phẩm của cả tổ.

$DG_{tổ}$: Là đơn giá tiền lương của tổ

$Q_{tổ}$: Sản lượng thực tế mà cả tổ sản xuất được.

Tiến hành chia lương cho từng người trong tổ theo công thức:

$$TL_i = \frac{TL_{tổ}}{\sum_{i=1}^n (n_i \times H_i)} \times n_i \times H_i$$

Trong đó:

TL_i : Tiền lương sản phẩm của người thứ i nhận được

n_i : Số ngày công làm việc thực tế của người lao động thứ i H_i : Hệ số lương xếp theo bảng lương

Như vậy, tiền lương sản phẩm của khối sản xuất phụ thuộc vào đơn giá và số lượng sản phẩm mà cá nhân hay tập thể người lao động hoàn thành. Do đó, có tác dụng khuyến khích người lao động tăng năng suất lao động, tích cực học tập trau dồi kinh nghiệm và trình độ chuyên môn nhằm làm tăng tiền lương, thu nhập.

Hơn nữa, công tác định mức lao động được Công ty rất chú trọng và thực hiện một cách khoa học và hợp lý từ các cán bộ định mức có trình độ. Hiện nay, Công ty đã xây dựng định mức lao động cụ thể cho từng công việc và đơn giá sản phẩm của từng công việc được quy định rất rõ ràng trong bản quy định về định biên lao động và đơn giá tiền lương sản phẩm. Mặt khác, công tác tổ chức, phục vụ nơi làm việc cũng được Công ty quan tâm và thực hiện tốt; công tác nghiệm thu sản phẩm được thực hiện chặt chẽ và chính xác. Đây là điều kiện thuận lợi để tính lương sản phẩm chính xác và công bằng

theo sản phẩm.

Tuy nhiên, việc chia lương cho từng người lao động trong tập thể lại phụ thuộc vào hệ số lương và ngày làm việc thực tế. Do đó, những người lao động có cùng hệ số lương và ngày làm việc thực tế trong cùng một tổ thì tiền lương nhận được là như nhau, không phân biệt kết quả lao động của từng người. Điều đó dẫn đến sự không công bằng của một số cá nhân, hay có những cá nhân làm việc tích cực nhưng không được ghi nhận, tiền lương nhận được cũng chỉ bằng người có cùng hệ số lương hoặc thấp hơn người có hệ số cao hơn nhưng làm việc kém hiệu quả hơn. Như vậy, Công ty chưa đánh giá được mức độ đóng góp thực tế của mỗi người trong tập thể, tiền lương trả cho người lao động còn mang tính bình quân, chưa gắn với kết quả thực hiện công việc, làm giảm động lực lao động.

Vấn đề này đòi hỏi Công ty cần đặc biệt quan tâm và có những biện pháp thích hợp nhằm cải thiện tình hình nêu trên. Công ty có thể xây dựng một hệ thống đánh giá mức độ đóng góp của người lao động trong tập thể, đánh giá được hiệu suất công việc của từng cá nhân, để tiền lương phản ánh chính xác mức độ đóng góp của của mỗi người.

2.2.1.2. Đối với khối gián tiếp

Tiền lương của người lao động khối gián tiếp được tính theo hệ số lương hiệu quả và hệ số lương hiệu quả chung của khối gián tiếp theo công thức sau:

- Hệ số lương hiệu quả chung:

$$H_{HQGT} = \frac{TL_{HQGT}}{TL_{GT}}$$

Trong đó:

H_{HQGT} : Hệ số lương hiệu quả của khối gián tiếp

TL_{GT} : Tiền lương gián tiếp hệ số 1

TL_{HQGT} : Tiền lương hiệu quả khối gián tiếp. Được xác định bằng tổng tiền lương hiệu quả của người lao động khối gián tiếp:

$$TL_{HQGT} = \sum_{i=1}^n H_{HQi} \times TL_{min}$$

Trong đó: H_{HQi} : Hệ số lương hiệu quả của người thứ i .

TL_{min} : Tiền lương tối thiểu do Nhà nước quy định

- Tính lương cho từng người:

$$TL_i = H_{HQi} \times TL_{min} \times H_{HQGT} \times K_i$$

Trong đó:

TL_i : Tiền lương của người thứ i .

H_{HQi} : Hệ số lương hiệu quả của người thứ i K_i : Hệ số hoàn thành công việc tháng

Như vậy, tiền lương của người lao động khối gián tiếp trong Công ty phụ thuộc rất nhiều vào cách xác định hệ số lương hiệu quả và để tiền lương phản ánh được chính xác mức độ đóng góp của người lao động thì lại phụ thuộc rất lớn vào cách xác định hệ số hoàn thành công việc tháng.

2.2.2. Phương pháp đánh giá hiệu quả công việc để trả lương

Công ty Thuốc lá Thăng Long áp dụng hệ số lương hiệu quả để trả lương. Để xác định được hệ số lương hiệu quả, Công ty đã thực hiện các bước sau:

việc.

Bước 1: Xác định hệ thống chức danh công việc trong công ty.

Bước 2: Xác định các nhóm yếu tố ảnh hưởng đến từng chức danh công

Bước 3: Xác định các yếu tố trong mỗi nhóm yếu tố.

Bước 4: Xác định mức điểm và cho điểm từng yếu tố đối với mỗi chức danh công việc, tổng hợp điểm vào bảng ma trận chức danh.

Bước 5: Tính tổng điểm cho từng vị trí chức danh công việc.

Bước 6: Xác định hệ số dẫn cách và hệ số lương cho công việc có điểm cao nhất, ứng với công việc có độ phức tạp nhất, từ đó xác định hệ số lương hiệu quả cho các công việc khác.

+ Hệ số hoàn thành công việc tháng K_i được xác định theo cách sau:

Hàng tháng thủ trưởng các đơn vị nhận xét đánh giá mức độ hoàn thành công việc của từng cán bộ công nhân viên của đơn vị mình nộp phòng Tổ

chức nhân sự tổng hợp xác định hệ số, phòng tài chính kế toán tính lương trả các đơn vị. Mức độ hoàn thành công việc (hệ số K_i) được đánh giá hàng tháng theo các chỉ tiêu như sau:

1. Hoàn thành khối lượng công việc được giao theo đúng tiến độ.
2. Chất lượng công việc đạt kết quả tốt.
3. Chấp hành tốt nội quy, quy chế làm việc, đoàn kết nội bộ tốt.
4. Đảm bảo ngày công làm việc theo chế độ, không đi muộn về sớm.

Hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc.

- + Loại A: hệ số $K_i = 1,1$: Đạt 4 chỉ tiêu.
- + Loại B: hệ số $K_i = 1,0$: Đạt 3 chỉ tiêu.
- + Loại C: hệ số $K_i = 0,9$: Đạt 2 chỉ tiêu.
- + Loại D: hệ số $K_i = 0,5$: Đạt 1 chỉ tiêu.

Qua cách tính lương cho bộ phận gián tiếp của Công ty cho thấy:

Công ty đã xác định được công thức tính lương cụ thể cho người lao động ở khối gián tiếp. Việc chia lương theo hiệu quả mà công ty áp dụng gắn với mức độ phức tạp, tính trách nhiệm của công việc được giao, không phụ thuộc vào hệ số lương. Cách tính hệ số lương hiệu quả là khoa học, đảm bảo được tiền lương người lao động gắn với đặc điểm công việc của họ, tạo được sự công bằng và tránh phân phối bình quân trong trả lương.

Như vậy, doanh nghiệp đã áp dụng hệ số K_i để đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động. Căn cứ vào đặc điểm tổ chức kỹ thuật và lao động của Công ty, các chỉ tiêu làm căn cứ đánh giá và xác định K_i có thể là:

(1) Năng suất lao động

Năng suất lao động của công nhân có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Do đó, chỉ tiêu này nhằm khuyến khích người lao động tích cực hoàn thành nhiệm vụ, vượt mức kế hoạch.

(2) Đảm bảo chất lượng sản phẩm

Chỉ tiêu này nhằm khuyến khích người lao động không vì số lượng mà bỏ qua chất lượng của sản phẩm, làm giảm số lượng sản phẩm lỗi, hỏng, không đạt chất lượng. Hơn nữa, để có những sản phẩm đạt chất lượng tốt đòi

hỏi trình độ tay nghề của người lao động cũng phải cao. Do đó, chỉ tiêu này còn có tác dụng động viên, khuyến khích người lao động nâng cao trình độ tay nghề.

(3) Tiết kiệm vật tư

Đây là một trong những chỉ tiêu khá quan trọng. Nó giúp tránh tình trạng công nhân sản xuất chạy theo số lượng, cố gắng sản xuất ra nhiều sản phẩm mà không quan tâm đến việc tiết kiệm vật tư cho Công ty. Chỉ tiêu này đưa vào sẽ khuyến khích người lao động tiết kiệm vật tư trong sản xuất, giúp Công ty tiết kiệm được một phần chi phí sản xuất (chi phí nguyên vật liệu), là cơ sở để hạ giá thành sản phẩm.

(4) Ý thức kỷ luật lao động

Chỉ tiêu này dùng để đánh giá tinh thần, thái độ, ý thức làm việc của người lao động. Nâng cao ý thức, trách nhiệm làm việc nhóm của từng người lao động trong tập thể.

(5) Thâm niên làm việc tại Công ty

Thực tế ở Công ty cho thấy lao động có thâm niên công tác cao ở Công ty là khá nhiều. Do đó, chỉ tiêu này giúp khuyến khích người lao động tích cực cống hiến và gắn bó lâu dài với Công ty.

Bảng 2.6. Bảng tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của bộ phận sản xuất

STT	Tiêu chí		Điểm
1	Năng suất lao động	Hoàn thành mức 120% trở lên	30
		Hoàn thành mức từ 110% đến dưới 120%	20
		Hoàn thành mức từ 100% đến dưới 110%	10
		Hoàn thành mức từ 90% đến dưới 100%	5
		Hoàn thành dưới 90%	0
2	Đảm bảo chất lượng công việc	Không có sản phẩm xấu	20
		Tỷ lệ sản phẩm xấu dưới 2%	10
		Tỷ lệ sản phẩm xấu từ 2% trở lên	0
3	Tiết kiệm vật tư	Tiết kiệm từ 30% trở lên	25
		Tiết kiệm từ 20% đến dưới 30%	20
		Tiết kiệm từ 10% đến dưới 20%	10
		Tiết kiệm từ 5% đến dưới 10%	5
		Tiết kiệm dưới 5%	0
4	Ý thức kỷ luật lao động	Thực hiện nghiêm chỉnh, không có vi phạm	15
		Vi phạm 1 lần	10
		Vi phạm từ 2 đến 3 lần	5
		Vi phạm trên 3 lần	0
5	Thâm niên làm việc	Từ 10 năm trở lên	10
		Từ 5 năm đến dưới 10 năm	5
		Dưới 5 năm	2

Còn đối với bộ phận gián tiếp, việc đánh giá kết quả thực hiện được dựa theo các tiêu chí chấm điểm như sau:

(1) Chất lượng hoàn thành công việc

Chỉ tiêu này dùng để đánh giá khả năng làm việc, trình độ nghiệp vụ của lao động và mức độ đóng góp của họ cho doanh nghiệp. Có thể chia thành các mức sau:

- Tốt: Các công việc được hoàn thành trước kế hoạch, thực hiện nhiệm vụ đầy đủ, có hiệu quả, mang lại lợi ích cao cho công ty, đóng góp vào sự phát triển của công ty.

- Đạt: Các công việc, nhiệm vụ được hoàn thành theo đúng yêu cầu, kịp tiến độ.

- Chưa đạt: Không đảm bảo hoàn thành các công việc được giao, ảnh hưởng đến công việc chung của Công ty.

(2) Mức độ phức tạp của công việc

Chỉ tiêu này thể hiện độ phức tạp của công việc theo các cấp trình độ và được chia theo các chức danh. Chỉ tiêu này thường dùng để đánh giá giá trị công việc, tuy nhiên với mong muốn nâng cao tinh thần trách nhiệm, ý thức làm việc của các cấp quản lý, Công ty vẫn có thể sử dụng chỉ tiêu này để đánh giá kết quả thực hiện công việc của mỗi người.

(3) Ý thức chấp hành nội quy, quy chế

Chỉ tiêu này dùng để đánh giá việc thực hiện thời gian làm việc và đánh giá ý thức kỷ luật của người lao động nhằm hạn chế tình trạng đi muộn về sớm, giảm thời gian lãng phí, tận dụng được thời gian làm việc hiệu quả. Có thể phân thành các mức sau:

- Tốt: Đảm bảo đi làm đầy đủ số ngày công, không đi muộn, về sớm, không làm việc riêng trong thời gian làm việc của Công ty, xin nghỉ phép đúng theo quy định của Công ty.

- Khá: Vi phạm một trong các lỗi trên 1 lần.

- Trung bình: Vi phạm những lỗi trên từ 2 đến 4 lần.

- Kém: Vi phạm những lỗi trên từ 5 lần trở lên.

(4) Tinh thần trách nhiệm trong công việc

Chỉ tiêu này nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm với công việc của người lao động trong Công ty.

(5) Quan hệ với đồng nghiệp

Chỉ tiêu này dùng để đánh giá tư cách của mỗi cá nhân, tinh thần đoàn kết, xây dựng tập thể của người lao động. Qua đó nâng cao tinh thần đoàn kết, gắn bó của mỗi cá nhân trong tập thể, làm mạnh văn hóa Công ty, hướng tới sự phát triển của Công ty. Có thể chia thành các mức sau :

- Tốt: Có ý thức đoàn kết, giúp đỡ đồng nghiệp cùng hoàn thành nhiệm vụ, sống chan hòa với mọi người xung quanh.
- Khá: Sống lặng lẽ, bình thường, ít giao lưu, ít hòa đồng với mọi người nhưng không xích mích với ai.
- Trung bình: Sống cô lập, không quan tâm đến mọi người, không có ý thức giúp đỡ mọi người, chỉ biết đến bản thân.
- Kém: Có hành vi gây ra sự mất đoàn kết trong tập thể, làm ảnh hưởng tới công việc, ảnh hưởng tới công ty.

* Sau khi xác định được các chỉ tiêu đánh giá, Công ty tiến hành phân tích và chia điểm cho các chỉ tiêu.

Với tổng điểm là 100 điểm, có thể chia như sau:

Bảng 2.7. Bảng chia điểm theo kết quả thực hiện công việc của bộ phận lao động khối gián tiếp

STT	Tiêu chí		Điểm
1	Chất lượng hoàn thành công việc	Tốt	35
		Đạt	20
		Chưa đạt	10
2	Mức độ phức tạp của công việc	Giám đốc	30
		Phó giám đốc	25
		Trưởng phòng	20
		Phó phòng	15
		Kỹ sư, cử nhân	10
		Khác	5
3	Ý thức chấp hành nội quy, quy chế	Tốt	20
		Khá	15
		Trung bình	10
		Kém	0
4	Tinh thần trách nhiệm trong công việc	Có tinh thần trách nhiệm trong công việc	10
		Không có tinh thần trách nhiệm trong	0

		công việc	
5	Quan hệ với đồng nghiệp	Tốt	5
		Khá	3
		Trung bình	1
		Kém	0

Dựa vào các tiêu chí và điểm cho từng tiêu chí như trên để tính điểm cho từng người. Sau đó chia khoảng để xác định hệ số K_i

Theo như phân tích, hệ số hoàn thành công việc ở công ty quy định tương đối thấp và khoảng cách giữa các hạng thành tích tương đối ngắn, không có tác dụng khuyến khích người lao động cố gắng thực hiện tốt công việc, đảm bảo các chỉ tiêu đánh giá.

Bảng 2.8. Bảng hệ số mức độ hoàn thành công việc

Khoảng điểm	K_i
Từ 90 đến 100 điểm	1,5
Từ 70 đến 89 điểm	1,2
Từ 50 đến 69 điểm	0,8
Dưới 50 điểm	0,5

Việc đưa hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc (K_i) vào công thức tính lương cũng có nhiều ưu điểm. Tuy nhiên, để có hiệu quả thì lại phụ thuộc chủ yếu vào cách xác định K_i . Các chỉ tiêu mà Công ty đưa ra mang tính chung chung, không cụ thể, dẫn đến việc đánh giá mang tính chủ quan, đánh giá theo cảm tính. Các chỉ tiêu mang tính định tính cao, không phân loại được lao động.

Thêm vào đó, mức hệ số Công ty đưa ra chưa phù hợp, khoảng cách giữa các hệ số của từng hạng thành tích chưa có tác dụng khuyến khích người lao động tích cực lao động, sáng tạo; những cá nhân xuất sắc chưa có mức đánh giá hợp lý và tương xứng với năng lực, làm giảm động lực làm việc của họ.

Như vậy, có thể thấy rằng tuy việc tính trả lương của Công ty đã gắn với mức độ phức tạp, tính trách nhiệm của công việc nhưng lại chưa gắn với thực tế thực hiện công việc của người lao động. Do đó, Công ty cần thêm chỉ tiêu tính lương, cụ thể các chỉ tiêu để đảm bảo trả lương đúng, gắn với thực tế hoàn thành công việc của người lao động.

2.3. Phân tích các yếu tố tác động đến vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty Thuốc lá Thăng Long

2.3.1. Đặc điểm ngành nghề sản xuất kinh doanh

Công ty hoạt động trên lĩnh vực sản xuất và kinh doanh thuốc lá bao là chủ yếu. Thế nhưng, sản phẩm này thuộc loại không được khuyến khích tiêu dùng và không được quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng. Hơn nữa, Nhà nước thực hiện các biện pháp kiểm soát chặt chẽ quy định hạn mức sản lượng sản xuất và có chính sách thuế để hạn chế việc sản xuất và tiêu thụ thuốc lá, bên cạnh đó còn có các biện pháp nhằm tuyên truyền vận động giảm nhu cầu sử dụng thuốc lá. Do đó, chính sách tiền lương cần tối ưu hiệu quả, đảm bảo trả lương đúng người, đúng việc, đúng vị trí, đúng năng lực và đúng giá trị đóng góp.

Hiệu quả sản xuất kinh doanh

Tuy Công ty phải đối diện với nhiều thách thức khó khăn (dịch bệnh, đứt gãy chuỗi cung ứng, giá điện, xăng dầu, vật tư, nguyên liệu liên tục tăng, cộng với sức ép cạnh tranh từ thị trường, từ mặt hàng thuốc lá lậu diễn biến phức tạp) nhưng với sự chỉ đạo sáng suốt của ban lãnh đạo cùng ý thức tự giác, lòng quyết tâm, sự nỗ lực của toàn thể cán bộ công nhân viên nên Công ty đã vượt qua những khó khăn và đạt được những thành tựu nhất định.

Năm 2022, Công ty Thuốc lá Thăng Long đã hoàn thành xuất sắc các chỉ tiêu so với kế hoạch, doanh thu Công ty ước đạt 6.575,1 tỷ đồng, tăng 7,73% so ước thực hiện năm 2021 và vượt 7,75 % so với kế hoạch năm; Lợi nhuận trước thuế ước đạt 203,7 tỷ đồng, tăng 12,68% so thực hiện năm 2021 và vượt 12,47% so với kế hoạch năm; Nộp ngân sách ước đạt 4.661,56 tỷ

đồng, tăng 16,08% so thực hiện năm 2021 và vượt 12,1% so kế hoạch năm.

Sản lượng tiêu thụ sản phẩm nội địa của Công ty đạt mức tăng trưởng ấn tượng, lũy kế 11 tháng đạt 1.082,4 triệu bao (không bao gồm Vinataba), tăng 88,1 triệu bao, tương ứng 108,9% so với cùng kỳ năm trước. Dự ước đến 31/12/2022 sản lượng bán hàng đạt trên 1.160 triệu bao, tăng 81 triệu bao, tương ứng 107,5% so với năm trước.

Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp hiệu quả đó cũng chính là một trong những tiền đề rất quan trọng trong việc xây dựng chính sách tiền lương và vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty Thuốc lá Thăng Long.

2.3.2. Đặc điểm về nguồn nhân lực trong Công ty

Lao động là một trong ba yếu tố sản xuất, có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty nói riêng và của các doanh nghiệp nói chung. Các đặc điểm về nguồn nhân lực của Công ty như quy mô, trình độ, độ tuổi hay giới tính đều có ảnh hưởng đến chính sách trả lương của Công ty và các phương pháp trả lương.

Quy mô nguồn nhân lực của Công ty liên tục tăng qua các năm, trong đó tăng lên về số lượng cả ở lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Tỷ lệ lao động trực tiếp luôn chiếm tỷ lệ lớn, trên 80% trong tổng số lao động của công ty.

Do đặc thù doanh nghiệp sản xuất & tình hình kinh doanh phát triển, công ty cần sử dụng số lượng lao động khá lớn (từ 1400 – 1500 lao động trong 3 năm gần đây). Và lực lượng lao động trong Công ty qua 3 năm gần đây đều tăng lên. Do đó, Công ty cũng cần phải có các phương án trả lương phù hợp để khai thác và sử dụng hiệu quả quỹ tiền lương của doanh nghiệp, nhằm tạo động lực, tăng năng suất lao động và kích thích hiệu quả kinh doanh.

2.3.3. Quan điểm trả lương của lãnh đạo

Nhận thức được vai trò, tầm quan trọng của tiền lương trong việc kích thích lao động sáng tạo, sản xuất, hiểu được tầm quan trọng của công tác quản lý quỹ lương, lãnh đạo Công ty luôn coi tiền lương như một khoản đầu tư cho

sự phát triển, sẵn sàng đầu tư về tiền lương để đạt hiệu quả cao nhất. Do đó, Công ty luôn quan tâm đến việc xây dựng phương pháp trả lương hợp lý, các chế độ đãi ngộ phù hợp với đặc điểm, tình hình phát triển của Công ty và xã hội để đảm bảo mục tiêu khuyến khích người lao động tích cực làm việc, nâng cao hiệu quả công việc, gắn bó lâu dài với Công ty. Đây là một trong những yếu tố tạo điều kiện thuận lợi cho các nhà quản lý, đặc biệt là các cán bộ tiền lương, những người trực tiếp tham mưu vận dụng phương pháp trả lương 3P phù hợp, hiệu quả.

2.3.4. Các chính sách, quy định của pháp luật về tiền lương

Việc xây dựng phương án trả lương của các doanh nghiệp có thể linh hoạt cho phù hợp với từng điều kiện khác nhau song vẫn phải dựa trên cơ sở các quy định của Nhà nước về tiền lương và tuân thủ các quy định đó. Khi chính sách tiền lương của Nhà nước thay đổi thì chính sách trả lương của mỗi doanh nghiệp cũng phải thay đổi theo để đảm bảo sự tuân thủ đúng pháp luật, đảm bảo tính pháp lý.

Là một doanh nghiệp nhà nước, Công ty Thuốc lá Thăng Long phải thường xuyên theo dõi và cập nhật các luật, văn bản, nghị định, thông tư của Nhà nước liên quan đến vấn đề tiền lương để có phương hướng điều chỉnh cho phù hợp, tận dụng được các điều kiện thuận lợi và cũng là để thực hiện đúng những quy định mang tính bắt buộc của nhà nước về tiền lương cũng như các phương án trả lương.

Ngoài ra, các yếu tố khác như: chiến lược tổ chức, sơ đồ bộ máy, chức năng nhiệm vụ, mô tả công việc, việc triển khai đánh giá năng lực và đánh giá kết quả công việc (Ki) hiện tại ... cũng là tiền đề thuận lợi để vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty Thuốc lá Thăng Long.

Đối với chiến lược của tổ chức: hàng năm, Công ty luôn có các mục tiêu nhất định, các mục tiêu được giao cho các đơn vị, phòng ban thông qua “Bản giao mục tiêu”. Bản giao mục tiêu không chỉ là nội dung công việc chỉ đạo mà cũng là lời hứa được văn bản hóa của các đơn vị, phòng ban với mục

tiêu cụ thể của Công ty. Các mục tiêu này được Trưởng phòng giao xuống các bộ phận liên quan chịu trách nhiệm chính cho các nội dung của mục tiêu, các cá nhân thực hiện công việc.

Đối với sơ đồ tổ chức, chức năng nhiệm vụ phòng ban: Công ty đã ban hành sơ đồ tổ chức toàn công ty, sơ đồ đơn vị và sơ đồ tổ chức các phòng ban bằng các quyết định ban hành. Kèm theo các quyết định là các bản mô tả công việc, chức năng và nhiệm vụ của các phòng ban, đơn vị.

Mô tả công việc: Các phòng ban sẽ xây dựng cụ thể mô tả công việc cho các bộ phận, các vị trí chức danh theo sơ đồ tổ chức đã thống nhất, theo các nội dung đã được chuẩn hóa. Các nội dung chính trong mô tả công việc gồm:

- + Nhiệm vụ: các công việc liên quan tới phòng ban, bộ phận, cá nhân.
- + Quyền hạn: trong và ngoài công ty, trong công việc, ngoài công việc, các quyền hạn liên quan tới nhân sự, tài chính, thẩm quyền phê duyệt, kiểm soát ...
- + Quan hệ trong và ngoài công ty, trong báo cáo, phối hợp, hướng dẫn, thực hiện công việc ...
- + Yêu cầu: Trình độ chuyên môn, chuyên ngành, chứng chỉ, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc ...

Như vậy, với các điều kiện hiện tại đã đáp ứng một phần trong việc triển khai trả lương theo phương pháp 3P. Bên cạnh đó cũng cần hoàn thiện các thiếu sót để xây dựng được mức lương cho các vị trí theo công việc - mức lương P1. Đây cũng là tiền đề để xây dựng phương án trả lương P1 - trả lương theo giá trị công việc.

Đối với việc đánh giá năng lực cá nhân

Hiện tại, nhân sự đầu vào được đánh giá năng lực thông qua bảng các nội dung câu hỏi phỏng vấn và cho điểm theo các tiêu chí từ cấp độ 1 đến cấp độ 5. Cụ thể ứng viên sẽ được đánh giá theo biểu mẫu:

- + Phần hỏi đáp: đánh giá chung theo các câu hỏi chuyên môn.
- + Kiến thức chuyên môn.
- + Kỹ năng.

+ Kinh nghiệm.

+ Nhận xét chung và cho điểm các ứng viên từ đó xem xét giữa các ứng viên để lựa chọn ứng viên tốt nhất.

Như vậy, hiện tại Công ty đang chỉ đánh giá đầu vào của ứng viên, chưa đánh giá trong quá trình làm việc và sau một thời gian làm việc. Đó cũng là tiền đề thuận lợi để vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty Thuốc lá Thăng Long, xây dựng khung năng lực và đánh giá năng lực - cơ sở để trả lương P2.

Đối với việc kết quả công việc

Việc đánh giá việc thực hiện công việc của Công ty hàng tháng thông qua việc đánh giá KPI của CBCNV theo quy định.

Sau khi được giao việc, các cán bộ công nhân viên sẽ báo cáo công việc theo ngày và theo tuần, theo tháng cho lãnh đạo trực tiếp. Căn cứ vào báo nội dung công việc được giao và kết quả báo cáo để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của CBCNV hàng ngày, tháng tuần, hàng tháng.

Công ty đã xây dựng được hệ số mức độ hoàn thành công việc (Ki) tính trực tiếp vào mức lương hiệu quả của cán bộ nhân viên, thể hiện tiền lương của người lao động đã gắn được với kết quả thực hiện công việc của họ.

Như vậy, với các điều kiện hiện tại về chủ trương, chính sách, quan điểm lãnh đạo và các điều kiện tiền đề cho P1, P2, P3, Công ty Thuốc lá Thăng Long cũng đã có những nền tảng cơ bản nên hoàn toàn có cơ sở để triển khai vận dụng được phương pháp trả lương 3P tại Công ty cổ phần Thuốc lá Thăng Long.

2.4. Đánh giá chung về phương pháp trả lương và vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty Thuốc lá Thăng Long

2.4.1. Ưu điểm

Về cơ bản, Công ty Thuốc lá Thăng Long đã xây dựng các phương án trả lương rất rõ ràng, cụ thể, dễ áp dụng & triển khai. Hiện tại, chính sách tiền lương của Công ty Thuốc lá Thăng Long có các ưu điểm sau:

+ Đảm bảo được một số yêu cầu cơ bản của chính sách tiền lương;

+ Phù hợp và cập nhật các quy định hiện hành của Nhà nước. Tiền lương trả cho người lao động đã căn cứ vào các quy định của Nhà nước, thoả ước lao động tập thể và thực tế của Công ty. Trong những năm qua, Công ty đã không ngừng cải cách, thay đổi mức tiền lương, đơn giá tiền lương để theo kịp với những thay đổi trong chính sách tiền lương của nhà nước và sự biến động giá cả trên thị trường lao động. Công ty đã xây dựng được quy chế trả lương khá khoa học và phù hợp với đặc điểm kinh doanh của Công ty.

+ Công ty đã xây dựng được các phương án trả lương khá rõ ràng, chi tiết, cụ thể áp dụng cho từng đối tượng lao động.

+ Công ty đã áp dụng việc đánh giá thực hiện công việc để trả lương thông qua bộ tiêu chí đánh giá và hệ số đánh giá khá cụ thể.

+ Công ty đã bước đầu xây dựng được phương án trả lương theo mức độ phức tạp của công việc mà người lao động đảm nhận, xây dựng được hệ số lương theo hiệu quả của riêng Công ty. Công ty đã xác định được công thức tính lương cụ thể cho người lao động ở khối gián tiếp. Việc chia lương theo hiệu quả mà công ty áp dụng gắn với mức độ phức tạp, tính trách nhiệm của công việc được giao, đảm bảo được tiền lương người lao động gắn với đặc điểm công việc của họ, tạo được sự công bằng trong trả lương.

2.4.2. Hạn chế & nguyên nhân của hạn chế

Về bản chất, tiền lương cũng là một trong những yếu tố đòn bẩy rất quan trọng giúp tăng năng suất lao động, tạo động lực, tăng hiệu quả làm việc. Nhưng với cơ chế trả lương hiện tại của Công ty Thuốc lá Thăng Long vẫn chưa thực sự đạt được các mục tiêu đó. Đó là do:

+ Chưa đánh giá được giá trị công việc của từng vị trí trong tổ chức. Các yếu tố quan trọng để thiết lập thang bảng lương như: kiến thức, kinh nghiệm, tầm ảnh hưởng, phạm vi trách nhiệm, mức độ đóng góp ...

+ Chưa đánh giá được năng lực của người lao động, để trả lương xứng đáng với năng lực của họ.

+ Cách trả lương sản phẩm chưa thực sự tạo được động lực cho người lao động, chưa đưa ra được cách đánh giá cụ thể cho từng người lao động, chưa gắn được tiền lương với kết quả lao động của người lao động.

+ Việc tính trả lương đã gắn với mức độ phức tạp, tính trách nhiệm của công việc nhưng lại chưa gắn với thực tế thực hiện công việc của người lao động.

+ Công tác đánh giá xếp loại A, B, C của bộ phận gián tiếp mang tính chủ quan, chưa có thang đánh giá công việc cụ thể, các tiêu chí đơn giản, mang tính định tính cao. Điều này sẽ ảnh hưởng đến chất lượng của công việc và không phát huy được khả năng sáng tạo của người lao động, không tạo được động lực làm việc cho người lao động.

+ Các tiêu chí đánh giá Ki còn cảm tính, chưa đo lường, chưa đánh giá được chính xác hiệu quả/hiệu suất công việc của người lao động.

+ Việc tổ chức thực hiện chưa hiệu quả, chưa có sự tham gia của hội đồng lương, khó khăn cho việc tiếp thu ý kiến phản hồi và thực hiện quy chế.

+ Công ty chưa nêu rõ điều khoản thi hành, chưa chỉ rõ hình thức xử lý khi vi phạm nội dung quy chế.

Nguyên nhân

- Năng lực của cán bộ phòng Tổ chức – Nhân sự về vấn đề tiền lương còn yếu. Đội ngũ cán bộ chuyên trách tiền lương còn mỏng, toàn công ty mới có một cán bộ chuyên trách về tiền lương của cả Công ty, còn tại các phân xưởng hầu hết do trưởng đơn vị tính toán tiền lương cho người lao động. Từ đó dẫn đến các hoạt động chuyên trách về nguồn nhân lực chưa được quan tâm đúng mức như công tác tạo động lực, hay đánh giá thực hiện công việc.

- Quy định trả lương cho khối sản xuất được Công ty phân cho trưởng các đơn vị sản xuất xây dựng, mà những người này lại không có kiến thức chuyên sâu về vấn đề trả lương.

- Công thức tính lương cho bộ phận trực tiếp chưa phù hợp. Chưa có hệ thống các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động.

- Chưa quy định rõ trách nhiệm của các đối tượng liên quan đến công tác tổ chức thực hiện các chính sách tiền lương, khiến cho việc áp dụng trong thực tế có nhiều hạn chế nhất là trong thanh toán lương, gây chậm trễ trong chi trả lương cho người lao động.

- Chưa có sự kiểm định và đánh giá hệ thống tiền lương thường xuyên

để kịp thời sửa đổi những điểm bất hợp lý và bổ sung những mục còn thiếu.

Đặc biệt, trong bối cảnh thị trường khốc liệt đầy cạnh tranh, việc cập nhật, cải tiến quy trình - chính sách cũng là vấn đề cấp thiết được nhiều doanh nghiệp quan tâm. Tuy nhiên, cơ chế chính sách trả lương tại Công ty thuốc lá Thăng Long vẫn còn nhiều hạn chế. Nên dẫn đến cơ chế chính sách tiền lương vẫn đang còn nhiều bất cập, chưa đảm bảo trả lương đúng vị trí, đúng năng lực và đúng hiệu quả đóng góp, chưa góp phần tạo động lực, kích thích năng suất lao động.

CHƯƠNG 3

VẬN DỤNG PHƯƠNG PHÁP TRẢ LƯƠNG 3P TẠI CÔNG TY THUỐC LÁ THĂNG LONG

3.1. Chiến lược phát triển của Công ty

3.1.1. Định hướng chiến lược phát triển chung

- Tiếp tục nghiên cứu cải tiến mẫu mã, giữ vững chất lượng hàng hoá nhằm đảm bảo và giữ vững thương hiệu trên thị trường, tiếp tục phát triển, đóng góp tích cực vào sự nghiệp công nghiệp hoá - hiện đại hoá đất nước.

- Tiếp tục phát huy hiệu quả hoạt động của máy móc thiết bị vượt năng suất thiết kế, nâng cao sản lượng sản xuất, đảm bảo chất lượng sản phẩm, nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm.

- Tiếp tục thực hiện chiến lược đầu tư chiều sâu với phương châm: đầu tư đúng hướng và có trọng điểm, đạt hiệu quả; phù hợp với nhu cầu thị trường và phương hướng phát triển, khả năng tài chính cũng như trình độ quản lý của đơn vị; đầu tư đi đôi với việc quản lý, bảo dưỡng, sửa chữa, chế tạo thiết bị theo kế hoạch phục vụ tốt nhất yêu cầu sản xuất.

- Tăng cường tiếp thị, mở rộng thị phần, nâng cao thị phần ở các địa bàn có lợi nhuận cao, đồng thời cùng với Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam góp phần bình ổn giá cả thị trường.

- Đảm bảo việc làm và thu nhập cho người lao động, từng bước nâng cao điều kiện làm việc và mức sống của người lao động.

- Tăng cường công tác tổ chức cán bộ, giáo dục cán bộ nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ thuật có năng lực, trình độ chuyên môn cao, có phẩm chất đạo đức, đội ngũ làm công tác tiêu thụ và thị trường năng động đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của nền kinh tế thị trường, đội ngũ công nhân lành nghề có tác phong công nghiệp.

- Xây dựng khối đại đoàn kết nội bộ và công tác thực hiện dân chủ cơ sở tạo nên sức mạnh thống nhất trong toàn Công ty; tiếp tục đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực, đảm bảo đời sống người lao động, tạo điều kiện cho người lao động nâng cao trình độ mọi mặt, chú trọng chăm lo đời sống vật chất – tinh thần của đội ngũ nhân lực.

- Để cụ thể hoá chiến lược trên trong những năm tới, Công ty đề ra định hướng: Giữ được nhịp độ tăng doanh thu hằng năm bình quân từ 20% - 28% , lợi nhuận hàng năm tăng bình quân từ 10% – 20% .

Như vậy, với định hướng phát triển của Công ty như trên, Công ty đã đặt ra mục tiêu lợi nhuận luôn tăng lên. Do đó quỹ tiền lương của Công ty sẽ không ngừng tăng cao, việc trả lương cho người lao động sẽ luôn được đảm bảo.

Bên cạnh đó, Công ty cũng chú trọng quan tâm đến đào tạo năng lực, trình độ chuyên môn của người lao động. Khi năng lực người lao động tăng lên thì nhận thức của họ về tiền lương và thu nhập của mình cũng tăng lên, do đó cần phải hoàn thiện quy chế trả lương cho hợp lý hơn, đảm bảo được vai trò tạo động lực của tiền lương trong Công ty. Hơn nữa, khi năng lực cán bộ quản lý tăng lên thì cũng sẽ góp phần vào xây dựng được một quy chế trả lương hợp lý.

Mặt khác, để thực hiện được các phương hướng phát triển trên của Công ty, thì việc vận dụng phương pháp trả lương 3P cho doanh nghiệp là rất cần thiết. Việc vận dụng phương pháp trả lương 3P sẽ giúp Công ty trả lương công bằng, khoa học, hiệu quả, có tác dụng thúc đẩy người lao động tham gia vào quá trình sản xuất để có kết quả cao. Người lao động được trả lương hợp lý sẽ tích cực làm việc và cống hiến cho công ty, làm tăng năng suất và hiệu quả công việc, giúp Công ty đạt được các mục tiêu và phương hướng đã đề ra.

3.1.2 Định hướng vận dụng phương pháp trả lương 3P

Công ty luôn xây dựng các chế độ chính sách nói chung và chính sách tiền lương nói riêng phải gắn với hiệu quả Công ty, lợi ích của người lao động để mang lại giá trị lớn nhất cho hai bên để phát triển bền vững.

Vì vậy việc xác định các mức lương P1, P2 và P3, Công ty căn cứ vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, mức lương tối thiểu vùng do nhà nước quy định và đặc biệt là mức lương thị trường đang chi trả cho các vị trí tương đương. Như vậy, vừa đảm bảo theo đúng quy định nhà nước, mức lương đáp ứng được thị trường và gắn liền với tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty.

Việc vận dụng phương pháp trả lương 3P được triển khai theo quy trình triển khai như sau:

Bước 1: Đánh giá giá trị công việc

Để đánh giá được giá trị công việc cần có một chiến lược rõ ràng để có một đích đến, đích phấn đấu của các phòng ban. Các phòng ban sẽ mô tả cụ thể chức năng, nhiệm vụ, phối hợp công việc với các phòng ban liên quan thông qua việc chốt sở đề tổ chức và chức năng nhiệm vụ. Từ đó các phòng ban triển khai tới các bộ phận: thống nhất định biên nhân sự, các công việc, vị trí chức danh... thông qua các bản mô tả công việc của phòng, bộ phận và vị trí chức danh. Các công việc muốn so sánh được với nhau cần những tiêu chí cụ thể để đánh giá công việc này khó hơn công việc kia. Các tiêu chí không thể đáp ứng được 100% tính hợp lý nhưng cần thống nhất các yếu tố đánh giá để làm căn cứ so sánh. Việc đánh giá theo phương pháp Hay, Mercer, CRG... luôn các tiêu chí chung để đánh giá từ đó cho điểm các vị trí tương ứng. Sau khi có điểm đánh giá các vị trí, chọn vị trí có tổng điểm là hệ số 1, hệ số quy đổi các các vị trí khác = tổng điểm tương ứng / tổng điểm hệ số 1. Xác định lương tại vị trí hệ số 1, từ đó xác định mức lương khác theo hệ số quy đổi. Kết quả là bảng các mức lương theo các vị trí chức danh – Mức lương P1.

Bước 2: Đánh giá năng lực người lao động

Xây dựng và tổng hợp tất cả các năng lực cần có để thực hiện các công việc trong doanh nghiệp thành một bộ tổng hợp năng lực - Từ điển năng lực. Từ điển năng lực là bộ tập hợp các năng lực được chuẩn hóa và áp dụng chung cho tất cả chức danh tại doanh nghiệp, đảm bảo phù hợp với giá trị cốt lõi, văn hóa và đặc thù tính chất công việc. Các vị trí sẽ yêu cầu những năng lực cần có, đó chính là khung năng lực tại các vị trí chức danh. Từ khung năng lực theo vị trí sẽ đánh giá năng lực cá nhân người lao động bằng cách cho điểm tương ứng. Căn cứ vào số điểm cá nhân để xếp bậc tương ứng. Kết quả là bảng mức lương năng lực của các cá nhân cụ thể – Mức lương P2.

Bước 3: Xây dựng nội dung đánh giá thực hiện công việc

Để đánh giá hiệu quả công việc cần xây dựng các tiêu chí đánh giá gắn với tiêu chí công ty đang hướng tới, công ty đặt mục tiêu. Chính là xác định rõ mục tiêu công ty từ đó xác định mục tiêu xuống với các phòng ban, các bộ phận và cuối cùng là mục tiêu cá nhân. Xây dựng bảng các các tiêu chí để hoàn thành mục tiêu. Kết quả là bảng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc và mức lương thực hiện công việc theo kết quả đánh giá từng tháng – Mức lương P3.

Bước 4: Triển khai thực hiện

Sau khi đã xây dựng xong các mức lương P1, P2 và tiêu chí xác định P3 thì tác giả sẽ tính thử lương của các vị trí đối chiếu với lương hiện tại, đánh giá sơ bộ về cách thực hiện triển khai cho việc xây dựng các phòng ban, đơn vị khác.

Hoàn thiện quy chế lương theo các theo các nội dung đã thực hiện, ban hành và thực hiện.

Theo quan điểm của doanh nghiệp, mức lương P1 là yếu tố cố định gắn liền với công việc cố định và giá trị công việc mang lại. Nên mức lương P1 cho vị trí thấp nhất phải đảm bảo bằng mức lương tối thiểu vùng. Còn P2 là yếu tố gắn với năng lực thực hiện công việc của cá nhân/năng lực cần có tại vị

trí đó. P2 là tiềm năng của người lao động nên đây sẽ là khoản tiền lương nhằm kích thích khả năng, năng lực của người lao động, hướng tới mục tiêu nâng cao trình độ chuyên môn. Mức lương P2 được xác định dựa trên việc đánh giá năng lực thực tế so với năng lực theo tiêu chuẩn của một cá nhân, chức danh, vị trí công việc cụ thể. Năng lực của một vị trí chức danh được xác định trên cơ sở hai yếu tố: Mức độ quan trọng của năng lực đối với vị trí công việc & mức độ thành thạo năng lực cần thiết để vị trí công việc có thể hoàn thành được tốt nhiệm vụ.

Phần lương P3 gắn với kết quả thực hiện công việc trong tháng, mỗi tỷ lệ hoàn thành được quy đổi thành các tỷ lệ thưởng nhất định, mức lương tính thưởng dựa vào giá trị công việc và năng lực cá nhân để xác định, do vậy cách xác định P3 là: $P3 = \% \text{Thưởng} \times (P1)$.

Như vậy, các mức lương P1, P2, P3 cho cho cá nhân lương hệ số i như sau:

$$\text{Mức lương } 3P_i = 3P_i = P1_i + P2_i + P3_i$$

Mức lương $3P_i =$ Mức lương 3P của người i

Mức lương $P1 = P1_i =$ MLmin của doanh nghiệp x hệ số lương vị trí của người i

Mức lương $P2 = P2_i = \% \text{Năng lực người i} \times P1_i$

Mức lương $P3 = P3_i = \% \text{Thưởng người i} \times (P1_i)$

Tuy nhiên, với đặc thù là doanh nghiệp sản xuất, chính sách tiền lương hiện tại của Công ty Thuốc lá Thăng Long đang áp dụng cho khối sản xuất đang dựa trên tiền lương sản phẩm, tiền lương khoán. Như vậy, tiền lương sản phẩm của khối sản xuất sẽ phụ thuộc vào đơn giá và số lượng sản phẩm mà cá nhân hay tập thể đó hoàn thành. Với cơ chế trả lương theo sản phẩm như vậy cũng đã phản ánh được hiệu quả, kết quả mà người lao động mang lại, có tác dụng khuyến khích người lao động tăng năng suất lao động, tích cực trau dồi kinh nghiệm và trình độ chuyên môn. Nhưng cần xem xét thêm các yếu tố

liên quan đến đánh giá hiệu quả, chất lượng công việc như: đảm bảo chất lượng công việc, tiết kiệm vật tư tiêu hao, ý thức kỷ luật lao động, thâm niên làm việc ... để tránh đánh giá cảm tính, đánh giá chưa chính xác, chưa phản ánh được hiệu quả công việc.

3.2. Một số đề xuất vận dụng phương pháp trả lương 3P tại Công ty Thuốc lá Thăng Long

3.2.1. Xây dựng mức lương theo vị trí công việc – Mức lương P1

3.2.1.1. Xác định các yếu tố đánh giá công việc

Trong các phương pháp đánh giá trị công việc trình bày trên nội dung cơ sở lý luận gồm: phương pháp Hay Method, phương pháp Mercer Method và phương pháp 7 nhóm yếu tố của CRG tác giả lựa chọn phương pháp 7 nhóm yếu tố của CRG để đánh giá giá trị công việc tại Công ty Thuốc lá Thăng Long. Vì phương pháp này gồm 7 nhóm yếu tố lớn và chia thành 15 yếu tố nhỏ cụ thể phù hợp với phạm vi, nội dung, tính chất công việc tại Công ty Thuốc lá Thăng Long.

Trong luận văn này, từ 7 nhóm yếu tố lớn, chia nhỏ 15 yếu tố nhỏ chi tiết, tác giả chia mỗi yếu tố nhỏ thành các cấp độ từ 1 đến cấp độ 5.

Mức độ tác động: được đánh giá dựa trên mức độ tác động và phạm vi ảnh hưởng của công việc.

Mức độ quản lý: số lượng nhân viên quản lý và chất lượng của nhân viên.

Phạm vi trách nhiệm: đối với công việc của người khác và đối với quá trình kinh doanh.

Mức độ phối hợp trong công việc: Mức độ quan trọng và tính thường xuyên trong phối hợp.

Trình độ và chuyên môn kinh nghiệm: Trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc và hiểu biết về công việc đang thực hiện.

Khả năng giải quyết vấn đề: Tính chất vấn đề và mức độ sáng tạo

Điều kiện làm việc và môi trường làm việc dựa vào điều kiện môi trường làm việc và tính chất môi trường làm việc.

3.2.1.2. Xác định tỷ trọng và cho điểm các yếu tố

Để xác định tỷ trọng các yếu tố, tác giả lựa chọn phương pháp so sánh cặp để xác định. Phương pháp so sánh cặp là so sánh theo từng cặp yếu tố rất dễ thực hiện, dễ đánh giá và so sánh. Phương pháp so sánh cặp điểm theo nguyên tắc sau đây:

Nếu ngang nhau thì cho 1 điểm

Nếu hơn được 2 điểm

Nếu kém hơn thì nhận điểm 0

Sau khi so sánh và cho điểm các yếu tố:

Tỷ trọng yếu tố = Tổng điểm yếu tố / Tổng điểm tất cả các yếu tố

Để đánh giá và cho điểm các yếu tố phụ thuộc vào từng doanh nghiệp do tính chất và định hướng phát triển của doanh nghiệp.

Bảng 3.1. Các yếu tố đánh giá giá trị công việc

TT	Nhân tố	Phạm vi ảnh hưởng	Mức độ tác động	Số lượng quản lý	Chất lượng nhân viên	Đối với công việc của người khác	Đối với quá trình DN	Mức độ quan trọng	Tính thường xuyên	Học vấn	Kinh nghiệm	Hiểu biết về công việc	Tính chất vấn đề	Mức độ sáng tạo	Điều kiện làm việc	Môi trường	Tổng điểm	Tỷ trọng
1	Phạm vi ảnh hưởng	1	1	2	2	1	0	1	2	2	2	2	1	2	2	2	23	10.2%
2	Mức độ tác động	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	25	11.1%
3	Số lượng quản lý	0	0	1	0	1	0	2	2	0	0	1	2	2	2	2	15	6.7%
4	Chất lượng nhân viên	0	0	2	1	1	1	0	1	0	2	2	0	2	2	1	15	6.7%
5	Đối với công việc của người khác	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	2	2	2	1	15	6.7%
6	Đối với quá trình DN	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	8.0%
7	Mức độ quan	1	1	0	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	24	10.7%

TT	Nhân tố	Phạm vi ảnh hưởng	Mức độ tác động	Số lượng quan lý	Chất lượng nhân viên	Đối với công việc của người khác	Đối với quá trình DN	Mức độ quan trọng	Tính thường xuyên	Học vấn	Kinh nghiệm	Hiểu biết về công việc	Tính chất vấn đề	Mức độ sáng tạo	Điều kiện làm việc	Môi trường	Tổng điểm	Tỷ trọng
	trọng																	
8	Tính thường xuyên	0	0	0	1	2	1	0	1	0	2	2	2	2	2	2	17	7.6%
9	Học vấn	0	0	2	2	1	1	0	2	1	0	0	2	2	2	2	17	7.6%
10	Kinh nghiệm	0	0	2	0	1	1	0	0	2	1	0	2	2	1	1	13	5.8%
11	Hiểu biết về công việc	0	0	1	0	1	1	0	0	2	2	1	2	2	2	2	16	7.1%
12	Tính chất vấn đề	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	8	3.6%
13	Mức độ sáng tạo	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	2	1	6	2.7%
14	Điều kiện làm việc	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	2	6	2.7%
15	Môi trường	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	7	3.1%
	Tổng	7	5	15	15	15	12	6	13	13	17	14	22	24	24	23	225	100%

Quy tắc tính điểm cho từng yếu tố:

n: Số khoảng cách trong một yếu tố

Ki: Trọng số của từng yếu tố

T: Số điểm tối đa cho tất cả các yếu tố (1000 điểm)

t: Số điểm tối thiểu cho tất cả các yếu tố (100 điểm)

Điểm tối đa của yếu tố i: $M_i = K_i \times T$

Điểm tối thiểu của yếu tố i: $m_i = K_i \times t$

Khoảng cách giữa các bậc trong yếu tố i = $(M_i - m_i) / (n - 1)$

Bậc kế tiếp: Bậc đứng trước + khoảng cách giữa các bậc

Sau khi áp dụng quy tắc trên ta có điểm các yếu tố như sau:

Bảng 3.2. Bảng các tiêu chí đánh giá giá trị công việc

Yếu tố đánh giá/Tiêu chí đánh giá		Cấp độ	Điểm	Trọng số
MỨC ĐỘ TÁC ĐỘNG	Phạm vi ảnh hưởng			10.2%
	Ảnh hưởng tới công việc của cá nhân	1	10	
	Ảnh hưởng tới công việc của bộ phận	2	33	
	Ảnh hưởng tới công việc của phòng ban	3	56	
	Ảnh hưởng tới công việc nhiều phòng ban	4	79	
	Ảnh hưởng đến công việc của toàn công ty	5	102	
	Mức độ tác động			11.1%
	Tác động kết quả công việc của chính mình	1	11	
	Tác động đến kết quả công việc của bộ phận	2	36	

Yếu tố đánh giá/Tiêu chí đánh giá		Cấp độ	Điểm	Trọng số
	Tác động đến kết quả công việc của nhiều bộ phận	3	61	
	Tác động quan trọng đến nhiều phòng ban	4	86	
	Tác động quan trọng đến toàn công ty	5	111	
MỨC ĐỘ QUẢN LÝ	Số lượng nhân viên quản lý			6.7%
	Từ 0	1	7	
	Từ 1 – 5	2	22	
	Từ 6 – 15	3	37	
	Từ 16 – 35	4	52	
	Trên 35	5	67	
	Chất lượng nhân viên			6.7%
	Không có nhân viên	1	7	
	Nhân viên là lao động phổ thông	2	22	
	Nhân viên nghiệp vụ	3	37	
	Nhân viên nghiệp vụ và có cấp quản lý	4	52	
	Hầu hết là các cấp quản lý	5	67	
PHẠM VI TRÁCH NHIỆM	Đối với công việc của người khác			6.7%
	Không có trách nhiệm quản lý	1	7	
	Quản lý một nhóm	2	22	
	Quản lý một bộ phận	3	37	
	Quản lý từ 2 bộ phận trở lên	4	52	
	Quản lý một chi nhánh/công ty	5	67	

Yếu tố đánh giá/Tiêu chí đánh giá		Cấp độ	Điểm	Trọng số
	Đối với quá trình kinh doanh			8.0%
	Chịu trách nhiệm công việc của mình	1	8	
	Chịu trách nhiệm trên một công đoạn	2	26	
	Chịu trách nhiệm trên một quy trình	3	44	
	Chịu trách nhiệm trên một hệ thống (quá trình) kinh doanh	4	62	
	Chịu trách nhiệm với cả công ty	5	80	
MỨC ĐỘ PHỐI HỢP TRONG CÔNG VIỆC	Mức độ quan trọng			10.7%
	Bình thường (mang tính trao đổi thông tin)	1	11	
	Quan trọng (ảnh hưởng đến nhiều người)	2	35	
	Quan trọng (ảnh hưởng đến nhiều bộ phận)	3	59	
	Rất quan trọng (ảnh hưởng đến nhiều phòng ban)	4	83	
	Rất quan trọng (ảnh hưởng đến toàn công ty)	5	107	
	Tính thường xuyên			7.6%
	Rất ít khi	1	8	
	Ít khi (vài lần /tháng)	2	25	
	Thường xuyên (đều đặn/tháng)	3	42	
	Liên tục (gần như đều đặn/tuần)	4	59	

Yếu tố đánh giá/Tiêu chí đánh giá		Cấp độ	Điểm	Trọng số
	Liên tục (gần như hàng ngày)	5	76	
TRÌNH ĐỘ CHUYÊN MÔN VÀ KINH NGHIỆM	Học vấn			7.6%
	Lao động phổ thông	1	8	
	Trung cấp (Qua đào tạo từ 18-24 tháng)	2	25	
	Cao đẳng	3	42	
	Đại học	4	59	
	Sau đại học trở lên	5	76	
	Kinh nghiệm			5.8%
	Không cần kinh nghiệm	1	6	
	Kinh nghiệm với các công việc >1 năm	2	19	
	Kinh nghiệm với các công việc từ 2 -3 năm	3	32	
	Kinh nghiệm bao quát về bộ phận từ 3-5 năm	4	45	
	Kinh nghiệm bao quát toàn công ty từ 5 năm trở lên	5	58	
	Hiểu biết về công việc đang làm			7.1%
	Biết rõ công việc	1	7	
	Biết rõ về công và các việc của 1 bộ phận	2	23	
	Biết rõ về công và các việc của 02 bộ phận trở lên	3	39	
Biết rõ về công và các việc nhiều phòng ban	4	55		

Yếu tố đánh giá/Tiêu chí đánh giá		Cấp độ	Điểm	Trọng số
	Biết rõ về công và các việc toàn công ty	5	71	
KHẢ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ	Tính chất vấn đề			3.6%
	Vấn đề được hướng dẫn rõ ràng, không cần phân tích	1	4	
	Vấn đề có độ khó khăn thấp cần chút ít phân tích	2	12	
	Vấn đề bản chất là khó đòi hỏi phải phân tích	3	20	
	Vấn đề bản chất là phức tạp đòi hỏi phân tích rộng, tỉ mỉ và điều tra chi tiết	4	28	
	Vấn đề bản chất là phức tạp đòi hỏi phân tích liên quan đến nhiều bộ phận	5	36	
	Mức độ sáng tạo			2.7%
	Không đòi hỏi sáng tạo hoặc cải tiến	1	3	
	Cần có cải tiến bình thường	2	9	
	Cải tiến và phát triển dựa trên những phương pháp và kỹ thuật sẵn có	3	15	
	Sáng tạo nên những phương pháp và kỹ thuật mới	4	21	
	Có tầm bao quát	5	27	
ĐIỀU KIỆN	Điều kiện làm việc			2.7%
	Không áp lực	1	3	

Yếu tố đánh giá/Tiêu chí đánh giá		Cấp độ	Điểm	Trọng số
LÀM VIỆC VÀ MÔI TRƯỜNG	Ít áp lực	2	9	
	Áp lực	3	15	
	Rất áp lực	4	21	
	Thường xuyên rất áp lực	5	27	
	Môi trường			3.1%
	Không độc hại	1	3	
	Ít độc hại	2	10	
	Độc hại	3	17	
	Rất độc hại	4	24	
	Thường xuyên độc hại	5	31	

Nguồn: Tác giả xây dựng

Sau khi xác định được điểm các yếu tố, tác giả đánh giá vị trí công việc để xác định điểm các vị trí/chức danh:

Tổng điểm của chức danh = Điểm tại cấp độ đánh giá x tỷ trọng tương ứng

Chọn vị trí/chức danh có tổng điểm thấp nhất là hệ số 1.

Hệ số lương P1 các vị trí/chức danh khác = Tổng điểm của chức danh/Chức danh có điểm thấp nhất.

Bảng 3.3. Bảng chấm điểm giá trị công việc

Yếu tố đánh giá	Trưởng phòng Tổ chức nhân sự	Phó phòng Tổ chức nhân sự phụ trách hành chính	Phó phòng Tổ chức nhân sự phụ trách tiền lương & chế độ	Phó phòng Tổ chức Nhân sự phụ trách tuyển dụng, đào tạo	Trưởng bộ phận Nhân sự	Trưởng bộ phận tiền lương và chế độ	Nhân viên đào tạo	Nhân viên hành chính đội xe	Nhân viên lái xe	Nhân viên nhân sự	Nhân viên tiền lương và chế độ	Nhân viên tuyển dụng	Nhân viên văn thư
Phạm vi ảnh hưởng	8.00	5.72	5.72	5.72	3.37	3.37	1.02	1.02	1.02	1.02	1.02	1.02	1.02
Mức độ tác động	9.56	6.78	6.78	6.78	4.00	4.00	1.22	1.22	1.22	1.22	1.22	1.22	1.22
Số lượng nhân viên quản lý	3.47	1.47	2.47	1.47	1.47	1.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47
Chất lượng nhân viên	3.47	2.47	3.47	3.47	2.47	2.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47
Đối với công việc của người khác	4.47	2.47	3.47	3.47	2.47	2.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47
Đối với quá trình kinh doanh	4.96	3.52	3.52	3.52	2.08	2.08	0.64	0.64	0.64	0.64	0.64	0.64	0.64
Mức độ quan trọng	8.85	6.29	6.29	6.29	3.73	3.73	3.73	1.17	1.17	3.73	3.73	3.73	1.17
Tính thường xuyên	4.46	3.17	3.17	3.17	1.89	1.89	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60
Học vấn	4.46	4.46	4.46	4.46	4.46	4.46	3.17	3.17	3.17	3.17	3.17	3.17	3.17
Kinh nghiệm	3.35	2.60	2.60	2.60	1.85	1.85	1.10	0.35	0.35	1.10	1.10	1.10	0.35
Hiểu biết về công việc đang làm	3.91	2.77	2.77	2.77	1.64	1.64	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
Tính chất vấn đề	1.00	0.43	0.71	0.71	0.43	0.43	0.43	0.14	0.14	0.43	0.43	0.43	0.14
Mức độ sáng tạo	0.56	0.56	0.56	0.56	0.40	0.40	0.24	0.08	0.08	0.24	0.24	0.24	0.08
Điều kiện làm việc	0.40	0.24	0.40	0.40	0.24	0.24	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08
Môi trường	0.10	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09
Tổng	61.00	43.00	46.00	45.00	31.00	31.00	14.00	10.00	10.00	14.00	14.00	14.00	10.00
Hệ số lương P1	6.10	4.30	4.60	4.50	3.10	3.10	1.40	1.00	1.00	1.40	1.40	1.40	1.00

Nguồn : Tác giả xây dựng

3.1.1.2. Xác định mức lương P1

Dựa vào mức lương P1 cho vị trí hệ số 1 đã xác định ở mục trên là: 5,008,000 đồng/tháng, tác giả xác định được bảng mức lương P1 cho các chức danh như sau:

Bảng 3.4. Bảng mức lương P1 theo các chức danh

Chức danh	Hệ số	Mức lương P1
Trưởng phòng Tổ chức nhân sự	4.2	21,032,000
Phó phòng Tổ chức nhân sự phụ trách hành chính	3.6	18,027,000
Phó phòng Tổ chức nhân sự phụ trách tiền lương & chế độ	3.6	18,027,000
Phó phòng Tổ chức nhân sự phụ trách tuyển dụng, đào tạo	3.6	18,027,000
Trưởng bộ phận Nhân sự	3.1	15,524,000
Trưởng bộ phận tiền lương và chế độ	3.1	15,524,000
Nhân viên đào tạo	1.4	7,011,000
Nhân viên hành chính đội xe	1.0	5,008,000
Nhân viên lái xe	1.0	5,008,000
Nhân viên nhân sự	1.4	7,011,000
Nhân viên tiền lương và chế độ	1.4	7,011,000
Nhân viên tuyển dụng	1.4	7,011,000
Nhân viên văn thư	1.0	5,008,000

Nguồn: Tác giả xây dựng

3.3.2. Xác định mức lương theo năng lực – Mức lương P2

3.3.2.1. Xây dựng các năng lực vị trí công việc và các cấp độ đánh giá

Những bộ từ điển năng lực được sử dụng phổ biến nhất hiện nay đều được xây dựng dựa trên mô hình ASK - mô hình tiêu chuẩn nghề nghiệp. Chính vì vậy, tác giả cũng chọn mô hình ASK trong việc đánh giá năng lực người lao động, gồm ba nhóm chính:

Knowledge (Kiến thức): Thuộc về năng lực tư duy

Skill (Kỹ năng): Kỹ năng thao tác

Attitude (Phẩm chất / Thái độ): Thuộc về phạm vi cảm xúc, tình cảm.

Trong đó:

Knowledge (Kiến thức) là sự hiểu biết có được thông qua giáo dục hoặc đào tạo, liên quan trực tiếp đến đọc hiểu, ứng dụng, phân tích, tổng hợp và đánh giá các dữ kiện, thông tin có sẵn. Đây là những năng lực cơ bản mà mọi cá nhân đều cần có khi bắt đầu một công việc. Công việc càng phức tạp thì cấp độ yêu cầu về các năng lực này càng cao. Các năng lực này sẽ được cụ thể hóa theo đặc thù của từng doanh nghiệp. Nhưng nhìn chung, có thể chia kiến thức thành 3 năng lực chủ yếu: Hiểu về chuyên môn nghiệp vụ, Hiểu biết về lĩnh vực kinh doanh và Trình độ ngoại ngữ.

Skill (Kỹ năng) là năng lực thực hiện các công việc, biến kiến thức thành hành động trong các khía cạnh cụ thể như Kỹ năng tổ chức và quản lý thời gian, Kỹ năng tạo ảnh hưởng hay Năng lực giải trình,... Sự phân chia mức độ trong từng năng lực này không chỉ là hiểu biết mà còn gắn bó mật thiết với biểu hiện hành vi thực tế trong quá trình làm việc của cá nhân.

Attitude (Phẩm chất/Thái độ) thường bao gồm các nhân tố thuộc về thế giới quan tiếp nhận và phản ứng lại với thực tế, cách xác định giá trị và giá trị ưu tiên, cách thể hiện thái độ và động cơ của cá nhân với công việc như: bảo mật kinh doanh và năng lực sáng tạo và đổi mới,...

Bảng 3.5. Bảng một số năng lực

Năng lực	Nội dung
Kiến thức	Hiểu về chuyên môn nghiệp vụ
	Hiểu biết về lĩnh vực kinh doanh
	Trình độ ngoại ngữ (Tiếng Anh)
Kỹ năng	Kỹ năng giao tiếp
	Kỹ năng quản trị thay đổi
	Kỹ năng đàm phán và thuyết phục
	Kỹ năng tổ chức và quản lý thời gian
	Kỹ năng tư duy chiến lược
	Kỹ năng làm việc nhóm
	Kỹ năng quản trị mối quan hệ
	Kỹ năng quản lý xung đột
	Kỹ năng xây dựng và phát triển đội nhóm
	Kỹ năng phân tích, xử lý tình huống và ra quyết định
	Năng lực giải trình
	Tự học, tự trau dồi
	Kỹ năng đối mặt với áp lực
	Kỹ năng đào tạo
	Kỹ năng tạo ảnh hưởng
Kỹ năng quản trị rủi ro	
Thái độ	Đặt khách hàng là trung tâm
	Năng lực sáng tạo và đổi mới
	Tỉ mỉ, cẩn thận
	Tập trung vào kết quả
	Nhạy bén
	Trung thực
	Tinh thần khởi nghiệp, dẫn thân
	Bảo mật kinh doanh
	Bền bỉ, kiên trì

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Mỗi năng lực được chia làm nhiều cấp độ khác nhau, có thể chia từ 3 đến 10 cấp độ. Càng chia nhỏ cấp độ thì việc đánh giá năng lực càng chi tiết nhưng đòi lại việc đánh giá sẽ phức tạp hơn rất nhiều. Đặc biệt là các đơn vị có nhiều chức danh thì chia nhiều cấp độ sẽ khó kiểm soát, còn các công việc giản thì lại không đưa ra được các tiêu chí cho nhiều cấp độ để so sánh. Do vậy, trong luận văn này tác giả chia các năng lực theo 5 cấp độ: từ mức 1 đến mức 5.

Bảng 3.6. Các cấp độ năng lực

Năng lực	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4	Cấp 5
Kiến thức	Ghi nhớ	Hiểu	Hệ thống, và vận dụng được	Có thể đánh giá, liên kết, hoàn thiện	Hướng dẫn người khác và sáng tạo mới
Kỹ năng	Làm theo chỉ dẫn	Căn bản song vẫn cần giám sát	Độc lập	Độc lập, phức tạp, xử lý phát sinh, hướng dẫn và giám sát	Độc lập, phức tạp, dự đoán, xử lý phát sinh lớn, đào tạo người khác
Thái độ	Ghi nhận	Trách nhiệm	Chủ động, có quan điểm rõ ràng, nhất quán	Tác động, phối hợp đến người khác	Giá trị riêng, tạo thành văn hóa

Nguồn: Tác giả xây dựng

Căn cứ vào tính chất công việc của phòng Tổ chức nhân sự, tác giả sẽ lựa chọn các năng lực phù hợp với phòng Tổ chức nhân sự để đánh giá năng lực các cá nhân phòng Tổ chức nhân sự.

Bảng 3.7. Năng lực lựa chọn đánh giá các chức danh

Nội dung	Trưởng phòng Tổ chức nhân sự	PP hành chính	PP tiền lương & chế độ	PP tuyển dụng, đào tạo	TBP nhân sự	TBP tiền lương	NV đào tạo	N V đội xe	N V lái xe	NV nhân sự	NV tiền lương	NV tuyển dụng	NV văn thư
Hiểu về chuyên môn nghiệp vụ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Hiểu biết về lĩnh vực kinh doanh	X	X	X	X	X	X	X					X	
Kỹ năng giao tiếp	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kỹ năng đàm phán và thuyết phục	X	X	X	X								X	
Kỹ năng tổ chức và quản lý thời gian	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kỹ năng tư duy chiến lược	X	X	X	X	X	X							
Kỹ năng làm việc nhóm	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kỹ năng phân tích, xử lý tình huống và ra quyết định	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tự học, tự trau dồi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kỹ năng đối mặt với áp lực	X	X	X	X	X	X							
Kỹ năng đào tạo	X	X	X	X	X	X	X						
Năng lực sáng tạo và đổi mới	X	X	X	X	X	X							
Tỉ mỉ, cẩn thận	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tập trung vào kết quả	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nhạy bén	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trung thực	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nguồn: Tác giả xây dựng

Từ các năng lực được chọn, tác giả sẽ đánh giá các nhân viên trong phòng hành chính nhân sự theo các nguyên tắc sau đây:

$$\% \text{ Năng lực} = \% \text{ Kiến thức} + \% \text{ Kỹ năng} + \% \text{ Thái độ}$$

Nếu % Năng lực của người lao động < hoặc = 70% thì ghi nhận mức năng lực là 70%. Nếu % năng lực của người lao động >130% thì ghi nhận năng lực là 130%. Theo định kỳ hàng năm đối với nhân viên thâm niên từ 1 năm đến 2 năm đối đối cán bộ quản lý từ 2 năm trở lên sẽ thực hiện đánh giá năng lực cho điểm, một phần làm cơ sở căn cứ để nâng lương đối với người lao động. Các trường hợp % năng lực <=70% nếu vẫn không đạt sẽ tham gia các lớp được đào tạo nếu tiếp tục không đạt sẽ chuyển các vị trí công việc phù hợp khác hoặc làm các thủ tục chấm dứt hợp đồng lao động theo đúng quy định.

Bảng 3.8. Bảng xác định năng lực cá nhân

Năng lực	Tỷ trọng	Các xác định	Cấp độ chuẩn	Cấp độ thực tế	% Năng lực
[1]	[2]	[3]	[5]	[6]	[7] = [6] / [5] x [4]
Kiến thức	35%	Trong đó tối thiểu 28% năng lực chuyên môn, còn lại là chia đều các năng lực khác	Xác định theo nguyên tắc bên dưới	Xác định theo người đang thực hiện công việc	Mức thực tế/mức chuẩn x tỷ trọng các năng lực
Kỹ năng	35%	Chia đều các kỹ năng cần có			
Thái độ	30%	Chia đều các thái độ cần có			

Nguồn: Tác giả xây dựng

Đối với mỗi công ty, mức độ quan trọng các năng lực khác nhau dựa vào đặc thù doanh nghiệp, với Công ty Thuốc lá Thăng Long tác giả chia như sau: phần kiến thức và kỹ năng chiếm 35%, phần thái độ chiếm 30%. Đối với năng lực kiến thức, năng lực chuyên môn cần có ở mỗi người lao động là 28%. Ở mỗi cấp nhân viên thì chuyên môn là công việc hàng ngày, cấp lãnh đạo chuyên môn là quản lý, tổ chức thực hiện, lãnh đạo bộ phận phòng ban. Đối với kỹ năng và thái độ được chia đều theo số kỹ năng và thái độ cần có vì thiếu một kỹ năng hoặc một thái độ cần có thì công việc cũng không thể hoàn thành tốt được. Tác giả cũng xây dựng ra cách xác định cấp độ chuẩn như sau:

Cấp độ chuẩn của nhân viên = Cấp độ chuẩn Trưởng bộ phận – 1, nhưng không vượt quá cấp độ 3.

Cấp độ chuẩn của Trưởng bộ phận = Cấp độ chuẩn Phó phòng – 1, nhưng không thấp hơn cấp độ 3.

Cấp độ chuẩn của Phó phòng = Cấp độ chuẩn của Trưởng phòng, nhưng không thấp hơn cấp độ 3.

Cấp độ chuẩn của Trưởng phòng tối thiểu không thấp hơn cấp độ 4.

Bảng 3.9. Bảng năng lực một vị trí cụ thể

Năng lực	Nội dung	Tỷ trọng nhỏ	Mức chuẩn	Mức thực tế	% Năng lực
Kiến thức	Hiểu về chuyên môn nghiệp vụ	28%	4	4	28%
	Hiểu biết về lĩnh vực kinh doanh	7%	4	4	7%
Kỹ năng	Kỹ năng giao tiếp	4%	4	4	4%
	Kỹ năng đàm phán và thuyết phục	4%	4	2	2%
	Kỹ năng tổ chức và quản lý thời gian	4%	4	4	4%
	Kỹ năng tư duy chiến lược	4%	4	3	3%
	Kỹ năng làm việc nhóm	4%	4	4	4%
	Kỹ năng phân tích, xử lý tình huống và ra quyết định	4%	4	3	3%
	Tự học, tự trau dồi	4%	4	3	3%
	Kỹ năng đối mặt với áp lực	4%	4	3	3%
	Kỹ năng đào tạo	4%	4	4	4%
Thái độ	Năng lực sáng tạo và đổi mới	6%	4	3	5%
	Tỉ mỉ, cẩn thận	6%	4	3	5%
	Tập trung vào kết quả	6%	4	3	5%
	Nhạy bén	6%	4	3	5%
	Trung thực	6%	4	4	6%
	Tổng	100%	68	58	88%

Nguồn: Tác giả xây dựng

Bảng 3.11. Bảng tổng hợp năng lực phòng Tổ chức nhân sự

Mã nhân viên	Chức danh	Kiến thức	Kỹ năng	Thái độ	Tổng	% Năng lực
NS001/TL	TP Tổ chức nhân sự	35.0 %	29.2%	24.0%	88.2%	88.2%
NS002/ TL	PP hành chính	26.3 %	30.1%	22.5%	78.9%	78.9%
NS003/TL	PP tiền lương & chế độ	35.0 %	35.0%	30.0%	100.0 %	100.0%
NS004/TL	PP tuyển dụng, đào tạo	33.3 %	30.1%	27.0%	90.4%	90.4%
NS005/ TL	TBP nhân sự	32.7 %	30.6%	26.0%	89.3%	89.3%
NS006 /TL	TBP tiền lương	35.0 %	30.6%	28.0%	93.6%	93.6%
NS007/TL	NV đào tạo	21.0 %	29.2%	18.8%	68.9%	70.0%
NS008/TL	NV đội xe	17.5 %	21.0%	26.3%	64.8%	70.0%
NS009/TL	NV lái xe	35.0 %	24.5%	30.0%	89.5%	89.5%
NS010/TL	NV nhân sự	35.0 %	28.0%	26.3%	89.3%	89.3%
NS011/TL	NV tiền lương	35.0 %	28.0%	30.0%	93.0%	93.0%
NS012/TL	NV tuyển dụng	31.5 %	23.3%	30.0%	84.8%	84.8%
NS013/TL	NV văn thư	35.0 %	17.5%	22.5%	75.0%	75.0%

Nguồn: Tác giả xây dựng

Trong các nhân sự đánh giá năng lực trên, nhân viên đào tạo (mã nhân viên NS007/TL) và nhân viên đội xe (mã nhân viên NS008/TL) có tổng % Năng lực < 70% nên % Năng lực được tính = 70%. Các nhân sự này sẽ được tham gia các lớp đào tạo về chuyên môn, kỹ năng để kiểm tra lại năng lực để thực hiện công việc.

3.3.2.2. Xác định mức lương P2

Căn cứ vào cách xác định mức lương $P2 = \% \text{ Năng lực} \times \text{Mức lương P1}$, tác giả xác định được mức lương P2 như sau:

Bảng 3.12. Bảng mức lương P2 các vị trí phòng Tổ chức nhân sự

Mã nhân viên	Chức danh	% Năng lực	Mức lương P1	Mức lương P2	Tổng P1 + P2
NS001/TL	TP Tổ chức nhân sự	88.20%	21,032,000	5,468,000	26,500,000
NS002/ TL	PP hành chính	78.90%	18,027,000	2,292,000	20,319,000
NS003/TL	PP tiền lương & chế độ	100.00 %	18,027,000	7,726,000	25,753,000
NS004/TL	PP tuyển dụng, đào tạo	90.4%	18,027,000	5,254,000	23,281,000
NS005/ TL	TBP nhân sự	89.3%	15,524,000	4,280,000	19,804,000
NS006 /TL	TBP tiền lương	93.6%	15,524,000	5,234,000	20,758,000
NS007/TL	NV đào tạo	70.0%	7,011,000	0	7,011,000
NS008/TL	NV đội xe	70.0%	5,008,000	0	5,008,000
NS009/TL	NV lái xe	89.5%	5,008,000	1,395,000	6,403,000
NS010/TL	NV nhân sự	89.3%	7,011,000	1,933,000	8,944,000
NS011/TL	NV tiền lương	93.0%	7,011,000	2,303,000	9,314,000

Mã nhân viên	Chức danh	% Năng lực	Mức lương P1	Mức lương P2	Tổng P1 + P2
NS012/TL	NV tuyển dụng	84.8%	7,011,000	1,482,000	8,493,000
NS013/TL	NV văn thư	75.0%	5,008,000	358,000	5,366,000

Nguồn: Tác giả xây dựng

3.3.3. Xác định mức lương theo kết quả công việc - Mức lương P3

3.3.3.1. Xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc

Căn cứ vào mục tiêu Công ty và chức năng, nhiệm vụ các phòng ban, bản mô tả công việc của các vị trí chức danh để xây dựng các chỉ số để đánh giá thực hiện công việc.

Dựa trên các mục tiêu chiến lược và chỉ tiêu ở thẻ điểm cân bằng BSC (Balanced scorecard): Tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học hỏi & phát triển, trong phần phụ lục cuốn sách “KPI - Các chỉ số đo lường hiệu suất”, NXB Tổng hợp TP.HCM (2009) của tác giả David Parmenter. Tác giả xây dựng chỉ số đánh giá thực hiện công việc (KPI).

KPI năm là KPI đánh giá phòng ban, đơn vị một năm một lần để xét thưởng và các chế độ khác theo năm cho cả phòng.

KPI bình quân năm/cá nhân là cơ sở để tính thưởng năm cho từng cá nhân.

KPI cá nhân là công cụ để đánh giá nhân sự hàng tháng, là cơ sở để căn cứ tính lương cá nhân theo từng tháng.

KPI cán bộ quản lý = 50% x KPI cá nhân + 50% x KPI trung bình bộ phận.

Lãnh đạo cấp trên sẽ trực tiếp đánh giá nhân viên trực tiếp quản lý.

Bảng 3.13. Bảng tiêu chí đánh giá KPI phòng Tổ chức nhân sự

TT	Tiêu chí	Công cụ/Nguồn đo	Thước đo	Tham chiếu	Chỉ tiêu	Cách tính	Thực đạt	Đánh giá
I	Hoạch định nhân sự							
1	Tỷ lệ quỹ lương/doanh thu	Báo cáo quỹ lương	Tỷ lệ %			Thực hiện/kế hoạch		
2	Chi phí nhân sự/doanh thu	Báo cáo quỹ lương	%			Thực hiện/kế hoạch		
3	Tỷ lệ hài lòng /khách hàng nội bộ	Báo cáo khảo sát đo lường hài lòng nội bộ	%			Thực hiện/kế hoạch		
4	Năng suất lao động bình quân (Doanh thu/đầu người)	Báo cáo quỹ lương	%			Thực hiện/kế hoạch		
II	Tuyển dụng							
1	Số lượng CV thu về/ kênh	Báo cáo tuyển dụng	%			Thực hiện/kế hoạch		
2	Tỷ lệ tuyển thành công/tổng CV thu về	Báo cáo tuyển dụng	%			Thực hiện/kế hoạch		
3	Tỷ lệ nhận việc/Tổng ứng viên nhận thư mời	Báo cáo tuyển dụng	%			Thực hiện/kế hoạch		
4	Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu/Tổng số ứng viên tuyển về	Báo cáo tuyển dụng	%			Thực hiện/kế hoạch		
5	Thời gian tuyển dụng /Vị trí	Báo cáo tuyển dụng	%			Thực hiện/kế hoạch		
III	Đào tạo							

1	Tỷ lệ học viên hài lòng	Báo cáo đào tạo	%			Thực hiện/kế hoạch		
2	Tỷ lệ bài test đạt yêu cầu/Tổng bài test	Báo cáo đào tạo	%			Thực hiện/kế hoạch		
3	Số giờ đào tạo/học viên	Báo cáo đào tạo	%			Thực hiện/kế hoạch		
4	Tổng số giờ đào tạo/kỳ	Báo cáo đào tạo	%			Thực hiện/kế hoạch		
IV	Sử dụng nhân sự							
1	Tỷ lệ tuân thủ	Báo cáo tuân thủ	%			Thực hiện/kế hoạch		
2	Tỷ lệ Nhân viên không hoàn thành công việc	Báo cáo tình hình sử dụng nhân sự	%			Thực hiện/kế hoạch		
3	Tỷ lệ số nhân sự nghỉ việc/Tổng số nhân sự	Báo cáo tình hình sử dụng nhân sự	%			Thực hiện/kế hoạch		
4	Tỷ lệ nhân sự vi phạm kỷ luật/Tổng số nhân sự	Báo cáo tình hình sử dụng nhân sự	%			Thực hiện/kế hoạch		
5	Tỷ lệ lao động gương mẫu/Tổng số lao động	Báo cáo tình hình sử dụng nhân sự	%			Thực hiện/kế hoạch		
6	Tỷ lệ nhân sự đạt chuẩn năng lực	Báo cáo đánh giá năng lực	%			Thực hiện/kế hoạch		
7	Tỷ lệ khiếu nại được giải quyết kịp thời/Số lần khiếu nại	Kết quả khảo sát	%			Thực hiện/kế hoạch		
V	Chính sách đãi ngộ							
1	Tổng quỹ lương/doanh thu	Quỹ lương và doanh thu	%			Thực hiện/kế hoạch		

2	Tỷ lệ nhân viên chưa đạt KPI	Kết quả KPI	%			Thực hiện/kế hoạch		
3	Tỷ lệ sai sót được giải quyết đúng hạn	Tỷ lệ sai sót	%			Thực hiện/kế hoạch		
4	Tỷ lệ Nhân viên hài lòng/Tổng số Nhân viên	Kết quả khảo sát	%			Thực hiện/kế hoạch		
V	Văn hóa doanh nghiệp							
1	Tỷ lệ hài lòng/Tổng số người tham gia	Báo cáo hoạt động TBNB	%			Thực hiện/kế hoạch		
2	Số đối tác mới/Hoạt động	Báo cáo hoạt động TBNB	%			Thực hiện/kế hoạch		
3	Tài năng được phát hiện/Số người tham gia	Báo cáo hoạt động TBNB	%			Thực hiện/kế hoạch		
4	Số chương trình nội bộ được triển khai	Báo cáo hoạt động TBNB	%			Thực hiện/kế hoạch		
VI	Chăm dứt HDLD							
1	Số lao động dôi dư/Tổng số lao động	Báo cáo nghỉ việc	%			Thực hiện/kế hoạch		
2	Tỷ lệ nghỉ việc	Báo cáo nghỉ việc						

Nguồn: Tác giả xây dựng

Căn cứ vào nội dung tiêu chí KPI như trên, tác giả đánh giá lại KPI tháng 11 năm 2022 của nhân sự tiền lương (mã nhân viên: NS011/TL) như sau:

Bảng 3.14. KPI tháng 11 năm 2022 nhân viên tiền lương (Mã nhân viên: NS011/TL)

STT	BSC	Nhóm chỉ tiêu của đơn vị	KH	Tiêu chí	Trọng số	Thước đo, đơn vị tính	KPI		Tần suất kiểm soát	Cách tính	Công cụ/nguồn do	Phản đánh giá					
							Tham chiếu	Chỉ tiêu				Kết quả thực đạt	Tỉ lệ hoàn thành	KPI			
	F	20%															
			Fs1	Doanh thu Công ty	20%	Giá trị bằng VND (tỷ), Tỷ lệ tăng so với năm trước	90	100	Tháng	Tổng Doanh thu đạt của toàn Công ty/ Tổng Doanh thu kỳ vọng toàn Công ty x tỷ trọng	Báo cáo doanh thu	88.5	89%	17.70%			
	C	10%															
			C1	Số lần phản nản tiêu cực từ các đơn vị	10%	Số lần phản nản	-	0 lần	Tháng	Số lượng phản hồi từ các đơn vị trong công ty. Mỗi phản hồi trừ 5%	Báo cáo tuân thủ	2 lần	90%	9.00%			
	P	50%															
			P1	Tỷ lệ tính lương đúng hạn	20%	Số lần chậm	-	0.00%	Tháng	Số lần chậm. Chậm lương, trừ 10%/ngày	Báo cáo hàng lỗi	0 lần	100%	20.00%			
			P2	Tỷ lệ phản hồi sai sót trong tính lương	20%	Số lượng phản hồi	-	0.00%	Tháng	Số lượng phản hồi. Sai sót, trừ 10%/lỗi	Báo cáo hàng xuất	0 lần	100%	20.00%			
			P3	Tỷ lệ vượt ngân sách, chi phí lương	10%	Tỷ lệ %	-	<10%/DT	Tháng	Vượt ngân sách. KPI = 0	Báo cáo lương	100%	100%	10.00%			
	L	20%															
			Ls1	Số giờ đào tạo, huấn luyện nghiệp vụ cho NV cấp dưới	10%	Số giờ đào tạo, huấn luyện	-	3 giờ/ tháng	Tháng	Kế hoạch, nội dung đào tạo. Không đào tạo, KPI = 0	Báo cáo đào tạo	100%	100%	10.00%			
			Ls2	Số giờ tự học	10%	Số giờ tự học	-	5 giờ/tháng	Tháng	Kế hoạch, nội dung học. Không tự học. KPI = 0	Báo cáo đào tạo	100%	100%	10.00%			
				KPIs tổng	100%									96.70%			
Ơi nhận:			Đối tượng			Ký tên			Xem xét			Phê duyệt			Xác nhận của Trưởng bộ phận		
- Phòng TCKT			Người nhận														
- Ban Giám đốc																	
- Lưu PNS, ban KPI			Ban KPI														

Theo số liệu bảng trên nhân viên tiền lương (mã nhân viên: NS011/TL) , tổng điểm 96,7 điểm nằm trong khoảng điểm từ 90 điểm đến 100 điểm nên nhân viên tiền lương (NS011/TL) được xếp KPI tháng loại A.

Các cứ vào kết quả thực hiện công việc tháng 11 năm 2022 của phòng Tổ chức nhân sự, tác giả đánh giá KPI theo các tiêu chí xây dựng như sau:

Bảng 3.15. Bảng tổng hợp KPI phòng Tổ chức nhân sự tháng 11 năm 2022

ST T	Mã nhân viên	Chức danh	Tổng điểm	Xếp loại	% Thưởng
1	NS001/TL	TP Tổ chức nhân sự	88.75	A-	7.0%
2	NS002/ TL	PP hành chính	95.40	A	17.0%
3	NS003/TL	PP tiền lương & chế độ	92.10	A	17.0%
4	NS004/TL	PP tuyển dụng, đào tạo	90.00	A	17.0%
5	NS005/ TL	TBP nhân sự	97.00	A	17.0%
6	NS006 /TL	TBP tiền lương	96.20	A	17.0%
7	NS007/TL	NV đào tạo	93.00	A	17.0%
8	NS008/TL	NV đội xe	98.00	A	17.0%
9	NS009/TL	NV lái xe	93.00	A	17.0%
10	NS010/TL	NV nhân sự	96.20	A	17.0%
11	NS011/TL	NV tiền lương	96.70	A	17.0%
12	NS012/TL	NV tuyển dụng	96.20	A	17.0%
13	NS013/TL	NV văn thư	91.20	A	17.0%

Nguồn: Tác giả xây dựng

Với kết quả trên, phòng Tổ chức nhân sự có 1 nhân sự xếp loại A - là trưởng phòng sự do cấp trên trực tiếp là Tổng giám đốc đánh giá cá nhân đạt 85.0 điểm và điểm trung bình 3 phó phòng quản lý trực tiếp điểm trung bình là: (95.4 +

$92.1 + 90.0) / 3 = 92.5$ điểm nên KPI của giám đốc nhân sự là: $50\% \times 85 + 50\% \times 92,5 = 88.75$ điểm, xếp loại A-.

3.3.3.2. Xác định mức lương P3

Căn cứ vào kết quả KPI phòng Tổ chức nhân sự tháng 11 năm 2022 và % Thưởng tương ứng, cách xác định mức lương P3 bằng % Thưởng x (mức lương P1)

Bảng 3.16. Bảng mức lương P1, P2, P3 phòng Tổ chức nhân sự tháng 11 năm 2022

Mã nhân viên	% Thưởng	Mức lương P1	Mức lương P2	Mức lương P3	Tổng P1+P2+P3
NS001/TL	7.0%	21,032,000	5,468,000	1,472,000	27,972,000
NS002/ TL	17.0%	18,027,000	2,292,000	3,065,000	23,384,000
NS003/TL	17.0%	18,027,000	7,726,000	3,065,000	28,818,000
NS004/TL	17.0%	18,027,000	5,254,000	3,065,000	26,346,000
NS005/ TL	17.0%	15,524,000	4,280,000	2,639,000	22,443,000
NS006 /TL	17.0%	15,524,000	5,234,000	2,639,000	23,397,000
NS007/TL	17.0%	7,011,000	0	1,192,000	8,203,000
NS008/TL	17.0%	5,008,000	0	851,000	5,859,000
NS009/TL	17.0%	5,008,000	1,395,000	851,000	7,254,000
NS010/TL	17.0%	7,011,000	1,933,000	1,192,000	10,136,000
NS011/TL	17.0%	7,011,000	2,303,000	1,192,000	10,506,000
NS012/TL	17.0%	7,011,000	1,482,000	1,192,000	9,685,000
NS013/TL	17.0%	5,008,000	358,000	851,000	6,217,000

Nguồn: Tác giả xây dựng

Như vậy, tác giả đã xây dựng xong mức lương theo phương pháp mô hình 3P cho các vị trí tại phòng Tổ chức nhân sự . Với mức lương như vậy tác giả có thể tính lại tiền lương thực tế theo ngày công đi làm của các nhân sự trong tháng 11 năm 2022.

Tính bảng lương theo các mức lương 3P xây dựng

Công thức tính lương 3P như sau:

$$\text{Thu nhập (P(i) tháng)} = \text{Lương thời gian (P1 (i))} + \text{Lương năng lực (P2 (i))} \\ + \text{Lương năng suất (P3 (i))} + \text{Các khoản phụ cấp (nếu có)}$$

Trong đó:

P (i) tháng: Tổng thu nhập người lao động (i) nhận được trong tháng;

P1 (i) : Tiền lương cơ bản hàng tháng của người lao động (i)

P2 (i) : Tiền lương năng lực của người lao động (i) chưa qua đánh giá năng lực của người lao động (i)

P3 (i) : Tiền lương năng suất theo vị trí công việc chưa qua đánh giá KPI của người lao động (i);

Công thức tính lương 3P hàng tháng như sau:

$$\text{LT (i)} = \frac{\text{LTG (i)} \times \text{Ntt (i)}}{\text{Ncd}} \times \text{Ki (i)} + (\text{LNL(i)} \times \text{NLtt (i)}) + (\text{LNS (i)} \times \text{KPI (i)} - \text{PN}_{\text{bb}} \\ \text{(i)} - \text{PN}_{\text{kh}} \text{(i)})$$

Trong đó:

LT (i): Lương hàng tháng của người lao động thứ (i) nhận được;

LTG (i): Lương thời gian của người lao động (i);

LNL (i): Lương năng lực của người lao động (i);

LNS (i): Tiền lương năng suất phụ thuộc theo mức độ phức tạp của công việc và kết quả công việc mà người lao động (i) đạt được trong tháng;

Ncd: Ngày công chế độ tháng

Ntt (i): Ngày công làm việc thực tế của người lao động (i);

NLtt (i): Năng lực thực tế đạt được của người lao động (i);

Ki (i): Hệ số tuân thủ nội quy, quy định Công ty & tiêu chuẩn hoàn thành quy định công việc (hệ số kỷ luật);

KPI (i): Chỉ số đánh giá kết quả/ thành tích công việc tháng của người lao động (i) đạt được;

$PN_{bb(i)}$: Các khoản bắt buộc mà người lao động (i) phải nộp (như BHXH, BHYT, BHTN, thuế TNCN, ...)

$PN_{kh(i)}$: Các khoản phải nộp khác (tiền truy thu BHXH, BHYT, tạm ứng...)

Sau khi xây dựng xong mức lương mới thì mức lương đó đã bao gồm cả yếu tố KPI nên công thức tính lương sẽ phải chỉnh lại cho phù hợp như phía trên. Tác giả tính lại bảng lương tháng 11 năm 2022 của phòng Tổ chức nhân sự như sau:

Bảng 3.17. Bảng lương phòng Tổ chức nhân sự tháng 11 năm 2022*Đơn vị: triệu đồng*

Ngày chốt tính lương 30/11/2022

Ngày công định mức 26

Mức lương min DN 5,008,000

BẢNG LƯƠNG CHI TIẾT THÁNG 11 NĂM 2022

STT	Mã nhân viên	Vị trí	Hệ số lương	Mức lương P1	Lương P2	Lương P3	Số ngày công thực tế	Lương thời gian	Hệ số Ki	% Thưởng	% năng lực	Tổng thu nhập	Các khoản phải trừ (nếu có)	Thực lĩnh
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	
1	NS001/TL	TP Tổ chức nhân sự	4.2	21,032,000	5,468,000	1,472,000	24	19,414,000	1.0	7.00%	88.20%	26,354,000		26,354,000
2	NS002/ TL	PP hành chính	3.6	18,027,000	2,292,000	3,065,000	25	17,334,000	1.0	17.00%	78.90%	22,691,000		22,691,000
3	NS003/TL	PP tiền lương & chế độ	3.6	18,027,000	7,726,000	3,065,000	26	18,027,000	1.0	17.00%	100.00%	28,818,000		28,818,000
4	NS004/TL	PP tuyển dụng, đào tạo	3.6	18,027,000	5,254,000	3,065,000	23	15,947,000	1.0	17.00%	90.40%	24,266,000		24,266,000
5	NS005/ TL	TBP nhân sự	3.1	15,524,000	4,280,000	2,639,000	25	14,927,000	1.0	17.00%	89.30%	21,846,000		21,846,000
6	NS006 /TL	TBP tiền lương	3.1	15,524,000	5,234,000	2,639,000	26	15,524,000	1.0	17.00%	93.60%	23,397,000		23,397,000
7	NS007/TL	NV đào tạo	1.4	7,011,000	0	1,192,000	22	5,932,000	1.0	17.00%	70.00%	7,124,000		7,124,000
8	NS008/TL	NV đội xe	1.0	5,008,000	0	851,000	26	5,008,000	1.0	17.00%	70.00%	5,859,000		5,859,000
9	NS009/TL	NV lái xe	1.0	5,008,000	1,395,000	851,000	26	5,008,000	1.0	17.00%	89.50%	7,254,000		7,254,000
10	NS010/TL	NV nhân sự	1.4	7,011,000	1,933,000	1,192,000	26	7,011,000	1.0	17.00%	89.30%	10,136,000		10,136,000
11	NS011/TL	NV tiền lương	1.4	7,011,000	2,303,000	1,192,000	26	7,011,000	1.0	17.00%	93.00%	10,506,000		10,506,000
12	NS012/TL	NV tuyển dụng	1.4	7,011,000	1,482,000	1,192,000	26	7,011,000	1.0	17.00%	84.80%	9,685,000		9,685,000
13	NS013/TL	NV văn thư	1.0	5,008,000	358,000	851,000	26	5,008,000	1.0	17.00%	75.00%	6,217,000		6,217,000

Phê duyệt

Xem xét

Người lập biểu

Nguồn: Tác giả xây dựng

Đối với khối sản xuất trực tiếp, doanh nghiệp đã áp dụng hệ số Ki để đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động. Căn cứ vào đặc điểm tổ chức kỹ thuật và lao động của Công ty, các chỉ tiêu làm căn cứ đánh giá và xác định Ki là:

- Năng suất lao động

Năng suất lao động của công nhân có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Do đó, chỉ tiêu này nhằm khuyến khích người lao động tích cực hoàn thành nhiệm vụ, vượt mức kế hoạch.

- Đảm bảo chất lượng sản phẩm

Chỉ tiêu này nhằm khuyến khích người lao động không vì số lượng mà bỏ qua chất lượng của sản phẩm, làm giảm số lượng sản phẩm lỗi, hỏng, không đạt chất lượng. Hơn nữa, để có những sản phẩm đạt chất lượng tốt đòi hỏi trình độ tay nghề của người lao động cũng phải cao. Do đó, chỉ tiêu này còn có tác dụng động viên, khuyến khích người lao động nâng cao trình độ tay nghề.

- Tiết kiệm vật tư

Đây là một trong những chỉ tiêu khá quan trọng. Nó giúp tránh tình trạng công nhân sản xuất chạy theo số lượng, cố gắng sản xuất ra nhiều sản phẩm mà không quan tâm đến việc tiết kiệm vật tư cho Công ty. Chỉ tiêu này đưa vào sẽ khuyến khích người lao động tiết kiệm vật tư trong sản xuất, giúp Công ty tiết kiệm được một phần chi phí sản xuất (chi phí nguyên vật liệu), là cơ sở để hạ giá thành sản phẩm.

- Ý thức kỷ luật lao động

Chỉ tiêu này dùng để đánh giá tinh thần, thái độ, ý thức làm việc của người lao động. Nâng cao ý thức, trách nhiệm làm việc nhóm của từng người lao động trong tập thể.

- Thâm niên làm việc tại Công ty

Thực tế ở Công ty cho thấy lao động có thâm niên công tác cao ở Công ty là khá nhiều. Do đó, chỉ tiêu này giúp khuyến khích người lao động tích cực công hiến và gắn bó lâu dài với Công ty.

Vậy để đo lường hiệu quả hơn, Công ty xem xét điều chỉnh, cải tiến hệ thống đánh giá để phù hợp hơn với cơ chế trả lương 3P. Cụ thể, các tiêu chí cần đo lường, lượng hoá thành các bộ chỉ số để đánh giá được một cách khách quan, chính xác hơn theo nguyên tắc SMART. Đây sẽ là cơ sở để trả lương P3 cho người lao động.

BẢNG TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ KPI CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT

	Mục tiêu	Đơn vị	Đ V	TS	L	Cách xác định	A-	A	A	A+	A++
A	Mục tiêu công ty										
1	Sản lượng	Tổ sản xuất	Tr ba o		N	$\frac{\sum \text{sản lượng thực tế}}{\sum \text{sản lượng kế hoạch}}$					
2	Năng suất lao động bình quân	Tổ sản xuất	Tr ba o		N	Sản lượng / người					
B	KPI chuyên môn										
1	Tỷ lệ sản phẩm xấu	Tổ sản xuất	%		T	$\frac{\text{Tỷ lệ sản phẩm xấu}}{\text{Tổng sản lượng}}$					
2	Tỷ lệ hao hụt nguyên vật liệu	Tổ sản xuất	%		T	$\frac{\text{Tỷ lệ hao hụt nguyên vật liệu}}{\text{Tổng vật tư}}$					

	Mục tiêu	Đơn vị	Đ V	TS	L	Cách xác định	A-	A	A	A+	A++
						tiêu hao					
3	Thời gian hoàn thành cho một sản phẩm	Tổ sản xuất	%		T	Thời gian hoàn thành thực tế/ Thời gian kế hoạch					
C	KPI kỹ luật										
1	Số giờ tham gia đào tạo	Tổ sản xuất	%	5	T	Số giờ tham gia đào tạo thực tế/kế hoạch					
2	Tỷ lệ vi phạm Nội quy, quy định, quy trình	Tổ sản xuất	%		T	Tỷ lệ vi phạm. Vi phạm 1 lỗi, trừ 5% KPI					
	Tổng										

(DV: Đơn vị tính, TS: Trọng số, L: Loại đánh giá, N là năm, T là tháng)

3.4. Giải pháp triển khai khi vận dụng trả lương 3P

Việc áp dụng phương pháp trả lương 3P là việc áp dụng trả lương theo cơ chế thị trường vừa cạnh tranh với bên ngoài, vừa đảm bảo công bằng bên trong và gắn trực tiếp lợi ích của doanh nghiệp vào lợi ích của người lao động thông qua việc đánh giá chính xác mức độ đóng góp của người lao động với công ty. Tuy nhiên khi áp dụng phương pháp mới cũng sẽ gặp các khó khăn nhất định do tâm lý ngại thay đổi, phải cố gắng trong công việc nhiều hơn để đảm bảo thu nhập, ảnh hưởng tới quyền lợi cá nhân. Vì vậy tác giả đưa ra một số giải pháp đối với Công ty Thuốc lá Thăng Long như sau:

3.4.1. Giai đoạn chuyển đổi giữa phương pháp cũ và phương pháp mới

Trong giai đoạn đầu thực hiện trả lương theo phương pháp mới khó tránh khỏi việc chênh lệch mức lương cũ và mức lương mới. Chính vì vậy, để người lao động yên tâm công tác và không gây xáo trộn nhân sự quá lớn thì:

+ So sánh giữa 80% x mức lương hiện tại và mức lương P1 + P2 nếu mức nào cao hơn thì sẽ lấy mức đó. Lý do mức lương P3 là mức lương thưởng chiếm khoảng 30% mức lương của người lao động nên giữ nguyên 80% mức lương hiện tại để người lao động không bị thay đổi quá nhiều vì còn phần P3 sẽ gắn trực tiếp với kết quả thực hiện công việc để đảm bảo 20% lương còn lại.

+ Đối với việc xây dựng mục tiêu và đánh giá thực hiện công việc để xác định P3 mỗi tháng cần thành lập một hội đồng gồm: Trưởng đơn vị các phòng ban, trưởng phòng Tổ chức nhân sự, ban xây dựng lương 3P để thống nhất các tiêu chí xây dựng. Trách các phòng tự xây dựng các mục tiêu thấp để hoàn thành được mục tiêu.

3.4.2. Sự quyết tâm thay đổi của ban lãnh đạo công ty

Sự thành công của dự án là sự tin tưởng và quyết tâm thay đổi của ban lãnh đạo. Chắc chắn dự án sẽ gặp nhiều khó khăn, vướng mắc với một hệ thống đã kéo dài 66 năm phát triển, nhiều chức danh, mối quan hệ nên việc xây lại theo phương pháp mới cần có sự đồng lòng và quyết tâm của ban lãnh đạo để thực hiện.

Tất cả những khó khăn, vướng mắc sẽ đi tìm giải pháp để hoàn thiện dần dần dự án theo từng bước, từng năm.

Cần được xây dựng thử và áp dụng trước một số phòng ban để rút kinh nghiệm và có phương pháp vận dụng phù hợp với Công ty để tránh sự máy móc và thiếu linh hoạt.

3.4.3. Truyền thông các phòng ban và người lao động

Được sự đồng lòng của ban lãnh đạo Công ty là một phần thành công nhưng sự hợp tác từ các phòng ban khi xây dựng các nội dung đánh giá công việc, đánh giá năng lực nhân sự, xây dựng các tiêu chí cho các phòng ban thì không ai hết các trưởng phòng ban là người nắm rõ nhất từng chi tiết của phòng ban mình.

Chính vì vậy sự hợp tác ủng hộ và hiểu rõ về giá trị và lợi ích của phương pháp mới mang lại sẽ là một phần thuận lợi trong việc triển khai dự án. Người sẽ cùng ban dự án chủ trì tại phòng ban đó, ban dự án là người hướng dẫn, giám sát và tổng hợp đưa ra so sánh tổng quan nhất.

Bên cạnh đó mỗi cán bộ công nhân viên phải được truyền thông để hưởng ứng dự án, toàn bộ dự án là khuyến khích những nhân sự làm việc tốt sẽ được hưởng giá trị tương ứng trong công việc. Tổ chức các buổi tọa đàm để giải quyết các vướng mắc hoặc băn khoăn về lợi ích của phương pháp mới cho người lao động hiểu là cách hiệu quả nhất để dự án nhanh chóng được triển khai rộng rãi và thành công hơn.

3.4.4. Hợp tác với đơn vị tư vấn nhiều kinh nghiệm

Trong quá trình ban dự án thực hiện nên có sự tham gia của các chuyên gia, bên tư vấn vì Công ty thì hiểu rõ nội bộ nhưng bên ngoài thì có kinh nghiệm triển khai. Sự kết hợp với các bên tư vấn đã có nhiều năm kinh nghiệm và có sự tổng hợp của nhiều đơn vị sẽ giúp Công ty tránh khỏi các sai lầm, các vướng mắc khó khăn trong quá trình triển khai dự án.

3.4.5. Đào tạo các nhân sự thực hiện dự án

Dự án có thành công hay không một phần là đội ngũ triển khai mà trực tiếp một phần là phòng hành chính nhân sự. Từ khâu tuyển dụng đánh giá ứng viên 3P, tới việc xác định mức lương vị trí phù hợp. Trong quá trình thực hiện công việc thì đánh giá năng lực chuyên môn định kỳ để có cơ hội tăng lương

theo năng lực. Đối với các nhân sự tiền lương thì việc cập nhật cách tính lương mới cũng sẽ vướng mắc trong giai đoạn đầu nên cần là người hiểu rõ nhất về cách tính lương theo phương pháp mới để thực hiện đúng nhất. Mặt khác cũng phản hồi các thắc mắc của người lao động khi họ nhận kết quả lương hàng tháng.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, mọi thứ đang phát triển không ngừng, cộng với sự phát triển của công nghệ 4.0, các doanh nghiệp luôn đi tìm những sản phẩm, những ứng dụng phù hợp với tổ chức để có đủ sức cạnh tranh với thị trường và gặp rất nhiều khó khăn, thách thức trong việc thu hút & giữ chân nhân sự. Do vậy, các chính sách tiền lương của doanh nghiệp cũng cần phải thay đổi, gắn lợi ích của doanh nghiệp cùng với người lao động để tạo động lực, tăng năng suất, thúc đẩy hiệu suất kinh doanh.

Trong nội dung của luận văn này tác giả đã tìm hiểu phương pháp trả lương 3P để vận dụng vào Công ty Thuốc lá Thăng Long. Đây là phương pháp trả lương khá phù hợp trong thời điểm hiện tại giúp các doanh nghiệp giải quyết được bài toán giữa hiệu quả kinh doanh với đóng góp của người lao động, khuyến khích được các nhân sự có năng lực, kinh nghiệm tận tâm đóng góp xây dựng công ty, tạo ra sự thỏa mãn công bằng trong doanh nghiệp, cạnh tranh với thị trường. Đây cũng là cơ sở để thu hút, giữ chân các nhân tài của doanh nghiệp.

Trên cơ sở lý thuyết và kinh nghiệm làm việc thực tế tại doanh nghiệp, tác giả đã phân tích thực trạng hiện nay của Công ty, các ưu và nhược điểm của hệ thống trả lương cũ. Từ đó, vận dụng các nguồn tài nguyên hiện có của công ty để tìm ra các tiền đề áp dụng phương pháp trả lương 3P phù hợp nhất với Công ty.

Luận văn của tác giả là một công trình nghiên cứu trong phạm vi kiến thức học tập tại trường và kiến thức tự học, tự tìm hiểu tại Công ty Thuốc lá Thăng Long. Trong thời gian nghiên cứu, tác giả đã cố gắng thu nhập nhiều mẫu và phân tích cụ thể các trường hợp nhưng khó tránh khỏi các sai sót chưa

lượng hết được. Đây là một phần còn chưa hoàn thiện của luận văn nên tác giả cũng rất mong nhận được các ý kiến đóng góp từ quý thầy cô, bạn bè, đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn, thực sự có thể áp dụng trong các doanh nghiệp.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Luật lao động số 45/2019/QH14 ban hành ngày 20 tháng 11 năm 2019.
2. Nghị định 157/2018/NĐ-CP, quy định mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động, ban hành ngày 16 tháng 11 năm 2018.
3. Lê Quân (2011), *Ứng dụng trả lương theo 3Ps tại các doanh nghiệp Việt Nam*, Tạp chí Khoa học Thương mại, số 21.
4. Lê Quân (2016), *Khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội
5. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
6. Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2013), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Kinh tế Quốc dân.
7. Lê Quân, Nguyễn Quốc Khánh (2012), “*Đánh giá năng lực giám đốc điều hành doanh nghiệp nhỏ Việt Nam qua mô hình ASK*”, Tạp chí Khoa học, Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và kinh doanh số 28 (2012), tr 29-35.
8. Trần Thị Tú (2014), Luận văn thạc sỹ, *Áp dụng lý thuyết 3P xây dựng hệ thống trả công lao động tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Dầu khí toàn cầu*, Đại học Kinh tế quốc dân.
9. Đỗ Tú Lâm (2016), Luận văn thạc sỹ, *Ứng dụng khung năng lực vào quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần viễn thông Đông Dương*, Đại học Kinh tế quốc dân.
10. Nguyễn Thị Vân Anh (2018), “*Sử dụng mô hình ASK (Attitude - Skill - Knowledge) trong đánh giá giảng viên trong các trường đại học thuộc Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội*”, Tạp chí giáo dục, Đại học Lao động – Xã hội, Số đặc biệt tháng 6/2018, tr 94-99.

11. Hồ Thiện Thông Minh (2015), “*Xây dựng mô hình năng lực và đánh giá năng lực nhân sự*”, Bài giảng, Cao đẳng Viễn thông.
12. Dương Thị Hoài Nhung, Vũ Thị Hương Giang (2017), “*Mô hình năng lực trong phát triển và quản lý nguồn nhân lực*”, Tạp chí Khoa học, Đại học Đồng Nai, số 04-2017.
13. Tổng cục thống kê (2019), Thông cáo báo chí về tình hình Lao động việc làm quý I năm 2019.
14. Shinichiro Kawaguchi (2008), *Quản trị và phát triển nguồn nhân lực theo phương pháp BSC*.
15. David Parmenter (2020), KPI thước đo mục tiêu trọng yếu (Key Performance Indicators).
16. Trang web của Công ty Thuốc lá Thăng Long:
<http://www.thanglongtabac.vn/>
17. Một số bài báo, tạp chí, internet về phương pháp trả lương 3P
18. Đỗ Thị Tươi (2022), Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp, trường Đại học Lao động – Xã hội.

PHỤ LỤC

Phụ lục 01

Bảng phỏng vấn chuyên sâu

Người phỏng vấn:

Người được phỏng vấn:

Chức danh:

Số năm công tác:

Mục đích phỏng vấn: Tìm hiểu rõ ràng, chi tiết đặc điểm về nhân sự công ty, chế độ chính sách công ty đang thực hiện, đặc biệt là chế độ tiền lương và việc có nên áp dụng thực hiện trả lương theo phương pháp 3P hay không?

Nội dung phỏng vấn:

Câu 01:	Anh/chị có thể cho biết chiến lược phát triển của công ty nói chung và chiến lược nhân sự như thế nào?
<i>Trả lời</i>	
Câu 02:	Anh/chị hãy cho biết công việc, vai trò của vị trí chức danh anh/chị đang đảm nhận trong cơ cấu tổ chức của Công ty?
<i>Trả lời</i>	
Câu 03:	Sơ đồ tổ chức của công ty chức năng nhiệm vụ của phòng ban đã thống nhất và rõ ràng chưa? Có những bất cập gì cần sửa đổi không?
<i>Trả lời</i>	
Câu 04:	Anh có thể chia sẻ về chế độ chính sách phúc lợi của công ty, đặc biệt là chế độ về tiền lương và phúc lợi như thế nào tại Công ty?
<i>Trả lời</i>	
Câu 05:	Hiện nay, phương pháp trả lương tại Công ty có ưu và nhược điểm gì không? Có cần thay đổi phương pháp trả lương không?
<i>Trả lời</i>	
Câu 07:	Anh đã nghe tới phương pháp trả lương 3P chưa? Và Công ty Thuốc lá Thăng Long có những gì và cần những gì để áp dụng phương pháp trả lương 3P?
<i>Trả lời</i>	
Câu 08:	Theo anh hiện nay công ty có nên áp dụng phương pháp trả lương 3P không? Tại sao?
<i>Trả lời</i>	

Trân trọng cảm ơn anh đã bỏ chút thời gian tham gia cuộc phỏng vấn!

Phụ lục 02

PHIẾU HỎI VỀ VẬN DỤNG PHƯƠNG PHÁP TRẢ LƯƠNG 3P TẠI CÔNG TY THUỐC LÁ THĂNG LONG

Nhằm mục đích nghiên cứu thực trạng trả lương tại Công ty Thuốc lá Thăng Long trên cơ sở đó đánh giá và tìm ra những giải pháp nhằm vận dụng phương pháp trả lương 3P tại doanh nghiệp, xin anh/ chị vui lòng cung cấp một số thông tin theo những câu hỏi dưới đây. Những thông tin thu được sẽ được bảo mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu của đề tài.

I. Thông tin chung.

Họ và tên (có thể bỏ trống):

Giới tính: 1 Nam 2 Nữ Năm sinh:

Cấp bậc, chức vụ:

Đơn vị:

Vị trí công việc đang làm việc:

- 1 Cán bộ quản lý 3 Chuyên viên gián tiếp
2 Chuyên viên trực tiếp 4 Khác (ghi rõ):.....

Trình độ chuyên môn:

- 1 Sơ cấp 4 Đại học
2 Trung cấp 5

Trên đại học 3 Cao đẳng

Thâm niên công tác:

- 1 Dưới 02 năm 3 Từ 05 đến 10 năm
2 Từ 02 đến 05 năm 4

Trên 10 năm Loại hợp đồng lao động:

- 1 12 tháng 3 Không XDTH
2 36 tháng 4 Khác (ghi rõ):.....

II. NỘI DUNG HỎI

1. *Anh/chị có biết cách tính lương, thu nhập của mình không?*

1 Có

2 Không

2. *Quan điểm của anh/chị về yếu tố quyết định đến tiền lương của CBNV*

(Được chọn nhiều phương án)

1 Kết quả thực hiện công việc

2 Kết quả sản xuất kinh doanh
của Công ty

3 Thâm niên công tác

4 Vị trí công việc được giao

5 Lý do khác:

3. *Theo anh/chị cách tính trả lương cho CBNV hàng tháng của Công ty như hiện nay đã công bằng chưa?*

1 Công bằng

2 Chưa thực sự
công bằng

3 Không công
bằng

4 Ý kiến khác.....

4. *Nếu câu trả lời là chưa thực sự công bằng hoặc không công bằng. Anh/chị vui lòng trả lời câu hỏi tiếp theo: Anh/chị đánh giá như thế nào về các tiêu chí tính trả lương của Công ty hiện nay?*

1 Rõ ràng, cụ thể

2 Không rõ ràng, cụ thể

Nếu không rõ ràng, cụ thể xin vui lòng cho biết lý do là gì?

(Có thể tích vào nhiều phương án)

1 Trả lương chưa gắn với hiệu quả làm việc

2 Hệ thống bảng lương chưa phản ánh đúng mức độ phức tạp của vị trí công việc

3 Hệ thống trả lương phụ thuộc nhiều vào bằng cấp và thâm niên

4 Phương pháp tính lương chưa hiệu quả, chưa phù hợp

5 Phương pháp tính lương chưa hiệu quả, chưa phù hợp

6 Phương pháp tính lương phức tạp

5. Theo Anh/chị việc trả lương dựa trên vị trí, năng lực & kết quả công việc có phù hợp không?

1 Có

2 Không

Nếu Không xin vui lòng cho biết lý do là gì?

1 Khó khăn trong việc đánh giá giá trị công việc

2 Khó khăn trong việc đánh giá năng lực nhân sự

3 Khó khăn trong việc đánh giá kết quả thực hiện công việc

4 Lý do khác.....

6. Theo anh/chị, để trả lương hiệu quả, nên dựa vào các yếu tố nào sau đây?

1 Kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm của người lao động

2 Khối lượng công việc, mức độ phức tạp của công việc, giá trị công việc mang lại

3 Năng lực của người lao động

4 Kết quả công việc, giá trị đóng góp

5 Tất cả các yếu tố trên

7. Anh/chị có hài lòng về mức lương nhận được không?

1 Rất hài lòng

3 Bình thường

2 Hài lòng

4 Không hài lòng

8. Yếu tố nào tạo nên sự gắn bó của anh/chị với Công ty? (Được chọn nhiều phương án)

1 Tiền lương, thu nhập

4 Điều kiện và môi trường

làm việc

2 Cơ hội phát triển nghề nghiệp

5 Chiến lược con người của

Công ty

3 Thời gian làm việc linh hoạt

6 Lý do khác:

9. Những góp ý bổ sung của anh/chị nhằm hoàn thiện

Quy chế trả lương của Công ty (nếu

có)?.....

Xin chân thành cảm ơn anh/chị!

Phụ lục 03

Các bước xây dựng hệ thống tiền lương theo phương pháp trả lương 3P

Các bước thực hiện	Nội dung thực hiện	Công cụ, phương pháp	Kết quả cần đạt được
Bước 1: Đánh giá giá trị công việc	Thống nhất định hướng chiến lược Thống nhất sơ đồ tổ chức Chuẩn hóa chức năng bộ phận Chuẩn hóa hệ thống chức danh Chuẩn hóa mô tả công việc Xác định yếu tố đánh giá vị trí công việc Xác định điểm yếu tố Đánh giá vị trí công việc Quy đổi ra mức lương P1 cho vị trí	Sơ đồ tổ chức Mô tả công việc Hệ thống chức danh Phương pháp đánh giá HAY, Mercer, CRG Báo cáo lương của thị trường	Xây dựng được thang bảng lương Xác định được mức lương ở các bậc lương và ngạch lương cho các vị trí chức danh
Bước 2: Đánh giá năng lực người lao động	Xây dựng từ điển năng lực Xây dựng khung năng lực cho các vị trí Xây dựng hệ thống đánh giá năng lực Đánh giá năng lực cá nhân theo khung năng lực của vị trí	Sử dụng mô hình ASK Khung năng lực Từ điển năng lực Hệ thống đánh giá năng lực	Gán các mức độ năng lực ở các cấp bậc, ngạch lương
Bước 3: Xây dựng	Xây dựng bản đồ chiến lược Xây dựng BSC công ty	Mục tiêu tổ chức, mục tiêu	Bảng tiêu chí các nội dung

Các bước thực hiện	Nội dung thực hiện	Công cụ, phương pháp	Kết quả cần đạt được
<p>nội dung đánh giá thực hiện công việc</p>	<p>Xây dựng KPI các bộ phận Xây dựng KPI cho các vị trí chủ chốt Xây dựng quy chế đánh giá kết quả</p>	<p>phòng ban, mục tiêu cá nhân Bản đồ chiến lược BSC Công ty Hệ thống kế hoạch hành động để bám sát mục tiêu Hệ thống báo cáo quản trị</p>	<p>đánh giá mức độ hoàn thành công việc của Công ty, của bộ phận và của vị trí</p>
<p>Bước 4: Triển khai thực hiện</p>	<p>Lập bảng tính thử lương cho các vị trí, đánh giá và hoàn chỉnh các nội dung vướng mắc Hoàn thiện quy chế lương</p>	<p>Bảng dự toán tiền lương Quy chế lương</p>	<p>Tính thử lương theo phương pháp mới, ban hành quy chế lương.</p>