**CHIẾN LƯỢC TIỀN LƯƠNG VÀ CÁC YẾU TỐ
ẢNH HƯỞNG ĐẾN TIỀN LƯƠNG**

1. **Mục tiêu của chiến lược tiền lương**

Trong thực tế mỗi công ty có những mục tiêu khác nhau trong thiết lập một chính sách tiền lương, và có thể các thứ tự ưu tiên các mục tiêu cũng không giống nhau. Nhưng nhìn chung thì các mục tiêu cần phải đạt được của một hệ thống tịền lương bao gồm:

* Thu hút được các nhân viên tài năng.

Bất cứ một doanh nghiệp nào cũng mong muốn có được một nguồn nhân lực chất lượng cao để tăng khả năng cạnh tranh và thích ứng với sự thay đổi của môi trường. Thu hút được những người tài năng về làm việc cho tổ chức luôn là một mục tiêu hàng đầu trong chính sách nhân sự của các tổ chức. Để thực hiện mục tiêu này tiền lương cũng chưa phải là yếu tố quyết định song nó luôn là yếu tố quan trọng hàng đầu giúp doanh nghiệp thực hiện mục tiêu của mình. Các nghiên cứu cho thấy, các doanh nghiệp trả lương cao hơn mức trung bình trên thị trường thường thành công hơn trong kinh doanh, bởi họ thu hút được nguồn nhân lực tốt hơn, tạo ra động lực mạnh hơn.

* Duy trì được đội ngũ nhân viên giỏi.

Sự thành công của tổ chức phụ thuộc rất lớn vào đội ngũ nhân viên, đặc biệt là những người tài năng. Đội ngũ nhân viên giỏi giúp tổ chức duy trì thế cạnh tranh và thậm chí họ là những người tạo ra những đột biến cho sự phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy, việc thu hút tài năng là chưa đủ mà tổ chức còn phải nhấn mạnh đến các giải pháp nhằm giữ chân đội ngũ nhân viên giỏi. Nhất là, trong điều kiện khắc nghiệt của thương trường, cạnh tranh về nguồn nhân lực ngày càng trở nên gay gắt thì các tổ chức luôn coi trọng việc bảo vệ nguồn tài sản quý báu của tổ chức mình. Ngay cả Bill Gates nguyên chủ tịch tập đoàn Microsoft, cũng đã từng tuyên bố: “Hãy lấy đi 20 nhân vật quan trọng nhất của chúng tôi thì Microsoft sẽ trở thành công ty bình thường”.

Ngày nay, tổ chức nào cũng muốn tạo ra được đội ngũ nhân viên giỏi và duy trì đội ngũ nhân viên này. Duy trì đội ngũ nhân viên giỏi có thể được thực hiện bằng nhiều giải pháp khác nhau, nhưng vai trò của tiền lương là hết sức đáng kể.

* Kích thích động viên nhân viên nâng cao năng suất lao động
* Kiểm soát được chi phí

Chi phí lao động chiếm một tỷ lệ khá lớn trong tổng chi phí của một tổ chức, nên chúng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến giá cả hàng hóa, dịch vụ mà tổ chức đó cung ứng cho xã hội. Chi phí lao động phải được xác định ở mức cho phép tổ chức đó tăng tối đa hiệu suất của mình trong sản xuất hàng hóa và dịch vụ. Nghĩa là vẫn bảo đảm khả năng cạnh tranh của hàng hóa và dịch vụ về mặt giá cả.

Trong thực tế các doanh nghiệp kinh doanh phải giảm thiểu chi phí lao động và các chi phí khác để có thể làm cho sản phẩm của mình có giá cạnh tranh. Người lao động ngược lại luôn muốn tối ưu hóa sức mua của đồng lương.

* Đáp ứng được các yêu cầu luật pháp

Quốc gia nào cũng dùng luật pháp để can thiệp vào tiền lương với mục đích bảo vệ lợi ích cho người lao động và cân bằng các mối quan hệ trong xã hội. Điều này buộc các nhà quản trị khi xây dựng chính sách tiền lương phải tuân thủ các quy định của luật pháp liên quan đến tổ chức tiền lương. Các vấn đề mà nhà làm lương phải tính đến ở góc độ luật pháp có thể là: suất lương tối thiểu, giờ làm việc bình quân trong tuần, các chế độ phúc lợi bắt buộc… Đôi khi những ràng buộc về luật pháp đã cản trở những cố gắng của doanh nghiệp nhằm vào các mục tiêu cụ thể trong các chính sách tiền lương.

Các mục tiêu cũng là những tiêu chuẩn để đối chiếu đánh giá sự thành công của hệ thống tiền lương đó.

1. **Các yêu cầu cơ bản của chiến lược tiền lương**

Để có một chiến lược tiền lương thành công, bạn cần lưu ý đến các yêu cầu sai:

* Trả lương cho nhân viên phải theo mức thương lượng bình đẳng ( Thuận mua vừa bán )
* Yêu cầu này đòi hỏi tiền lương phải bình đẳng cho lao động nam và nữ, không được phân biệt giới tính , chủng tộc hay tôn giáo .
* Trả lương phải bảo đảm sự công bằng ( trong nội bộ và công bằng với bên ngoài )
* Như vậy với công việc như nhau, thì tiền lương phải bằng nhau. Công việc ngang nhau, thì tiền lương như nhau.

Đây được coi là yêu cầu quan trọng nhất trong chính sách tiền lương. Và cũng được coi là khó khăn nhất khi xây dựng một chính sách tiền lương. Vấn đề không phải nhiều hay ít mà vấn đề là có công bằng hay không. Sự công bằng không chỉ với bên trong mà cả với bên ngoài .Bởi nhân viên không chỉ so sánh với bạn bè trong cùng một công ty mà họ còn so sánh với những người như họ đảm nhận những công việc giống họ ở các công ty khác. Họ ngầm so sánh tỉ số những gì mình nhận được với những gì bỏ ra của mình với tỉ số đó của người khác, nếu tỉ số đó nhỏ hơn họ hiểu rằng thu nhập thấp và chắc chắn họ sẽ bất mãn. Họ có khuynh hướng tự điều chỉnh để chống lại sự bất công. Sự bất mãn cao độ có thể họ sẽ từ chối làm việc hay bỏ việc. Ngược lại khi họ nhận được thu nhập quá cao so với đóng góp và bạn bè họ sẽ có cảm giác có lỗi và điều đó cũng ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất làm việc.

Đảm bảo sự công bằng là hết sức khó khăn, bởi vì lợi ích của người này tăng lên sẽ tỉ lệ thuận với những thiệt hại mà người khác phải gánh chịu. Một sự công bằng tuyệt đối sẽ không thể xảy ra khi mà sự mong muốn của con người là khác nhau, sự quan tâm hay góc nhìn các vấn đề của mỗi người là khác nhau.

* Phải phù hợp với khả năng tài chính của doanh nghiệp.
* Tiền lương phải mềm dẻo để có thể đương đầu với cạnh tranh

Trong thực tế hầu như chúng ta khộng thể xây dựng được một chính sách tiền lương mà ở đó cùng lúc đạt được tất cả các mục tiêu. Ở các thời điểm khác nhau có thể các nỗ lực của tổ chức hướng vào các mục tiêu với mức độ khác nhau. Đôi khi sự cố gắng nhằm đạt được mục tiêu này lại cản trở đến việc thực hiện các mục tiêu hay yêu cầu khác .Ví dụ: việc nâng cao mức lương nhằm thu hút được các nhân viên tài năng sẽ cản trở mục tiêu kiểm soát được chi phí nhằm giảm giá thành tăng khả năng cạnh tranh về giá sản phẩm.

1. **Các nguyên tắc xây dựng hệ thống tiền lương**

Sau đây là các nguyên tắc quan trọng nhất bạn cần lưu ý trong quá trình xây dựng hệ thống tiền lương:

* Đơn giản, dễ hiểu: Khi thiết kế chính sách tiền lương các nhà quản trị cần phải làm cho tiền lương thể hiện tính đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu và dễ kiểm tra được tiền lương. ( Điều này có thể giúp cho nhân viên hiểu ngay ảnh hưởng của kết quả lao động, thái độ lao động đến tiền lương)
* Phù hợp giữa mức lương và cơ cấu tiền lương: Các mức lương cần bảo đảm tính cạnh tranh còn cơ cấu tiền lương cần thể hiện tính hợp lý.
* Tiền lương phải tính đến giá trị của công việc: Khi xác định mức lương, chúng phải phản ánh được giá trị của công việc. Đây là một trong những nguyên tắc cơ bản nhất trong hệ thống tiền lương.

"Giá trị công việc là tầm quan trọng của công việc trong mối quan hệ với công việc khác”. Giá trị công việc được xác định trong mối quan hệ với các nhân tố bên trong và bên ngoài Công ty.

* Xác định mức lương nên tính đến yếu tố thâm niên: Có thể không phải là yếu yố chính nhưng thâm niên cần phải tính đến khi trả lương nhằm khuyến khích sự gắn bó trung thành với tổ chức.
* Tính đến mức lương trên thị trường: Các mức lương cần dược xem xét so sánh với mức trả trên thị trường. Điều này giúp cho doanh nghiệp có thể cạnh tranh đồng thời tránh việc trả lương quá cao làm ảnh hưởng đến khả năng tài chính của doanh nghiệp
* Chi phí cuộc sống: Trả lương phải tính đến bảo đảm mức sống hiện tại phù hợp với sự phát triển của xã hội. Khi xác định mức lương, hệ thống tiền lương phải xem xét đến yếu tố biến động của giá cả. Sự điều chỉnh là cần thiết để bảo đảm những nhu cầu cơ bản của con người cần phải được thỏa mãn và không ngừng tăng lên.
* Bao gồm cả cơ chế tiền thưởng: Ngoài lương cơ bản nên có tiền thưởng. Lương cơ bản là phần cố định (phần cứng ), tiền thưởng là phần linh hoạt ( phần mềm ) nhờ đó mà doanh nghiệp linh hoạt hơn trong trả lương; doanh nghiệp có thể dễ dàng điều chỉnh khi có sự thay đổi đến các yếu tố trả công lao động.
* Kết quả công việc: Khi xây dựng một hệ thống tiền lương nên tính đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Điều này sẽ thúc đẩy nhân viên quan tâm nhiều hơn đến việc hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ của mình.
* Sự tham gia của công đoàn: Những liên quan đến lợi ích của người lao động nói chung nên có sự tham gia của công đoàn. Điều đó thể hiện tính dân chủ và sự thỏa mãn của người lao động. Đồng thời có sự tham gia của công đoàn tạo ra những thuận lợi hơn khi triển khai hệ thống tiền lương.

Chúng ta cũng cần hiểu rằng một chính sách tiền lương có hậu và hoàn hảo để mọi người ủng hộ là điều không tưởng bởi vì, về lý thuyết chúng ta không đủ tiền để làm việc đó.

1. **Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương**

Có thể chia các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương làm 4 nhóm như sau:

* 1. **Nhóm các yếu tố thuộc về bản thân công việc**

Sự phức tạp của công việc: Các công việc phức tạp đòi hỏi trình độ và kỹ năng cao mới có khả năng giải quyết được sẽ buộc phải trả lương cao. Thông thường các công việc phức tạp gắn liền với những yêu cầu về đào tạo, kinh nghiệm và như vậy sẽ ảnh hưởng đến mức lương. Sự phức tạp của công việc phản ánh mức độ khó khăn và những yêu cầu cần thiết để thực hiện công việc. Sự phức tạp của công việc được phản ánh qua các khía cạnh sau đây:

* Yêu cầu về trình độ học vấn và đào tạo
* Yêu cầu các kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc
* Các phẩm chất cá nhân cần có
* Trách nhiệm đối với công việc.

Tầm quan trọng của công việc: Phản ánh giá trị của công việc. Các công việc có tầm quan trọng cao sẽ có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Điều kiện để thực hiện công việc: Các điều kiện khó khăn nguy hiểm đương nhiên sẽ được hưởng mức lương cao hơn so với điều kiện bình thường. Sự phân biệt đó để bù đắp những tốn hao sức lực và tinh thần cho người lao động cũng như động viên họ bền vững với công việc.

* 1. **Nhóm các yếu tố thuộc về bản thân nhân viên**

- Trình độ lành nghề của người lao động

- Kinh nghiệm của bản thân người lao động.

Kinh nghiệm được coi như một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến lương bổng của cá nhân. Hầu hết các cơ quan tổ chức trên thế giới đều dựa vào yếu tố này để tuyển chọn và trả lương.

- Mức hoàn thành công việc.

Thu nhập tiền lương của mỗi người còn phụ thuộc vào mức hoàn thành công việc của họ . Cho dù năng lực là như nhau nhưng nếu mức độ hoàn thành công việc là khác nhau thì tiền lương phải khác nhau. Đó cũng là sự phản ánh tất yếu của tính công bằng trong chính sách tiền lương

- Thâm niên công tác.

Ngày nay trong nhiều tổ chức yếu tố thâm niên có thể không phải là một yếu tố quyết định cho việc tăng lương. Thâm niên chỉ là một trong những yếu tố giúp cho đề bạt, thăng thưởng nhân viên.

- Sự trung thành.

Những người trung thành với tổ chức là những người gắn bó làm việc lâu dài với tố chức. Trả lương cho sự trung thành sẽ khuyến khích nhân viên lòng tận tụy tận tâm vì sự phát triển của tổ chức. Sự trung thành và thâm niên có mối quan hệ với nhau nhưng có thể phản ánh những giá trị khác nhau. Các tổ chức của người Hoa đề cao các giá trị trung thành còn người Nhật đề cao giá trị thâm niên trong trả lương.

- Tiềm năng của nhân viên.

Những người có tiềm năng là những người chưa có khả năng thực hiện những công việc khó ngay, nhưng trong tương lai họ có tiềm năng thực hiện được những việc đó. Trả lương cho những tiềm năng được coi như đầu tư cho tương lai giúp cho việc giữ chân và phát triển tài năng cho tiềm năng của tương lai. Có thể có những người trẻ tuổi được trả lương cao bởi vì họ có tiềm năng trở thành những nhà quản trị cấp cao trong tương lai.

* 1. **Nhóm các yếu tố thuộc về môi trường Công ty**

Chính sách tiền lương của Công ty

Khả năng tài chính của Công ty

Năng suất lao động

* 1. **Nhóm các yếu tố thuộc về môi trường xã hội**

Tình hình cung cấp sức lao động trên thị trường

Mức sống trung bình của dân cư

Tình hình giá cả sinh hoạt

Sức mua của công chúng

Công đoàn, xã hội

Nền kinh tế

Luật pháp

Khi xây dựng hệ thống tiền lương người ta có xu hướng trước tiên dựa vào công việc sau đó sử dụng các yêu cầu về kỹ năng và kết quả làm việc để xác định mức lương cho mỗi nhân viên:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Căn cứ vào kết quả làm việc | Căn cứ vào công việc | Căn cứ vào kỹ năng |
| Nghĩa là dựa vào kết quả làm việc của nhân viên để trả lương. | Dựa vào tầm quan trọng của công việc mà nhân viên đảm nhận để tra lương. | Doanh nghiệp trả lương cho nhân viên theo năng lực của họ chứ không theo tên công việc. |
| Ưu điểm:Thúc đẩy nhân viên quan tâm đến kết quả công việcNhân viên quan tâm đến nâng cao trình độ kỹ năng, kinh nghiệm để hoàn thành kết quả tốt hơn . | Ưu điểm:Nhânviên hướng đến các công việc có tầm quan trọng cao hơn. | Ưu điểm: Thúc đẩy nhân viên nâng cao trình độ KH-KT, rèn luyện các kỹ năng. |
| Nhược:Hội chứng: “Chỉ làm những công việc được trả lương”Anh hưởng đến tinh thần hợp tácKhó khăn trong đánh giá kết quảCăng thẳng và không thỏa mãn về công việc | Nhược:Không xem xét bản chất công việc và các vấn đề dặc thù của công việcQuá trình xác định mức lương cố định có tính chủ quan.Khó áp dụng giải pháp này khi các bản mô tả công việc không cụ thểCó xu hướng máy móc quan liêu“Vị trí chưa là kết quả, địa vị chưa phải là sự đóng góp” | Nhược:Một số nhân viên có thể có kỹ năng cao nhưng chưa chắc họ đã hoàn thành tốt công việc. (Kiến thức, kỹ năng chưa hẳn là kết quả)Khó khăn trong việc xác định chính xác đâu là kỹ năng quan trọng. (Kiến thức, kỹ năng nào)Khó khăn trong đánh giá mức độ kiến thức kỹ năng. |

1. **4 chiến lược tiền lương khôn ngoan**

Cấu trúc lương của bạn như thế nào? Bạn được trả lương theo giờ hay lương theo năm? Bạn có được trả lương theo hiệu suất công việc, chẳng hạn như hoa hồng bán hàng?

Bạn có nhận được tiền thưởng không? Nếu có, liệu điều này có liên quan đến hiệu suất cá nhân, hiệu suất của nhóm, hiệu năng của tổ chức, hoặc cả ba? Và bạn có được trả cao hơn đồng nghiệp vì đã gắn bó với tổ chức lâu hơn không?

Rõ ràng, có rất nhiều cách để cấu trúc hệ thống thù lao. Và hệ thống trả lương thường là một trong những hệ thống chiếm nhiều chi phí nhất của tổ chức, điều quan trọng là đảm bảo rằng số tiền này được chi tiêu một cách khôn ngoan. Đó là tất cả những gì về chiến lực thù lao.

Với nó, bạn có thể bắt đầu suy nghĩ rằng làm thế nào hệ thống lương bổng có thể giúp tổ chức của bạn đạt được các mục tiêu của nó, hơn là nhìn nhận nó như một khoản chi phí cần phải cắt giảm.

Chúng ta sẽ cùng xem xét các vấn đề của tổ chức như sau:

* Doanh thu của nhân viên.
* Hiệu suất kém.
* Không trung thành.
* Động lực thấp.
* Dịch vụ khách hàng kém.

Những vấn đề này – và nhiều vấn đề khác của tổ chức – thường có thể bắt nguồn từ cách mà mọi người được trả lương cho công việc của họ. Thực tế là, chúng ta làm những việc theo nhu cầu của tổ chức bởi vì tổ chức thưởng cho chúng ta.

* 1. **Trả công là gì?**

Điều quan trọng là cách bạn nhìn nhận việc trả công chỉ là một phần của toàn bộ hệ thống khen thưởng – Nó là yếu tố tiền tệ và nó có ba phần:

* Tiền lương cơ bản – đây là phần cơ bản của trả lương, thường dựa trên thời gian làm việc, dù là theo giờ, theo tuần, theo tháng hay theo năm. Trả theo giờ thường được gọi là “tiền lương” và thường được trả theo tuần (ở nước ngoài) hay theo tháng (ở Việt Nam). Mức lương hàng năm thường được chia thành các khoản thanh toán hàng tháng bằng nhau.
* Tiền lương hiệu quả – đây là bất cứ phần thưởng nào cho hiệu suất tốt – cho cá nhân hoặc bằng cách nào khác.
* Tiền lương gián tiếp – thường được gọi là “gói phúc lợi”. Đó thường là sự kết hợp giữa phúc lợi tiền mặt và phi tiền mặt, được thiết kế để đáp ứng nhu cầu đa dạng của nhân viên.

Chiến lược thù lao của tổ chức đề cập đến việc kết hợp các loại hình chi trả khác nhau và tổng số tiền được trả. Đây không phải là những quyết định dễ dàng, đặc biệt vì có những yếu tố phi tài chính trong bất kỳ hệ thống khen thưởng nào. Cùng xem xét những điều sau đây:

* Khi bạn có một công việc mang lại phần thưởng cao, bạn có phải trả theo toàn bộ giá trị thị trường không?
* Nếu bạn đề nghị công việc có tính an toàn, ổn định, có nghĩa là bạn có thể trả ít hơn các tổ chức khác không?
* Làm cho công việc trở nên hấp dẫn như việc tăng cường chế độ thù lao?

Không có cách nào tốt nhất để chi trả thù lao cho người lao động và hệ thống thù lao trong các tổ chức cũng cần phải liên tục cải tiến. Vì vậy, để bắt đầu suy nghĩ về cách sử dụng chiến lược thù lao, bạn cần phải hiểu các lựa chọn có sẵn cho bạn. Từ đó tạo ra gói thù lao hỗn hợp phù hợp với tổ chức và cho nhân viên của bạn.

Tiền lương cơ bản: Tiền lương cơ bản đơn giản là để quản lý. Mọi người biết những gì kỳ vọng, và nó phản ánh rõ ràng tầm quan trọng của việc làm và kỹ năng trong một tổ chức. Tiền lương cơ bản cũng cho phép tăng lên dựa trên thâm niên và sự thay đổi của chi phí sinh hoạt.

Dù đơn giản nhưng nó có một số nhược điểm:

* Nó bị tách rời với hiệu suất của tổ chức hoặc cá nhân.
* Nó không có yếu tố khích lệ, bởi vì nó trả không phụ thuộc vào kết quả.
* Không có sự thừa nhận về khả năng thanh toán của tổ chức.
* Không có liên kết giữa sự thành công của tổ chức và cá nhân.

Nếu bạn quyết định rằng khoản tiền lương cơ bản sẽ là một phần của khoản thù lao, thì có ba cách tiếp cận chính bạn có thể sử dụng để xác định mức cơ bản, như sau:

* 1. **Giá thị trường**

Ở đây, Tiền lương được dựa trên những công việc tương tự đang được trả trong cùng một thị trường hoặc ngành công nghiệp. Đây là cách hầu hết các tổ chức thường làm. Lợi thế chính ở đây là sự dễ dàng của hệ thống, nhưng đó cũng là một cách tuyệt vời để giữ cho chi phí thù lao của bạn phù hợp với điều kiện thị trường.

Tuy nhiên, quản lý hành chính ở một công ty này có thể được gọi là thư ký tại một công ty khác, do đó bạn không thể chỉ dựa vào thông tin thị trường. Một vấn đề nữa là giá thị trường không giải quyết được sự đền bù xứng đáng trong nội bộ: điều quan trọng là phải xem kỹ năng và trách nhiệm của các vai trò như thế nào để đảm bảo sự khác biệt và công bằng khi chi trả trong tổ chức của bạn.

Mức lương cơ bản cũng bị cáo buộc đóng góp vào sự phân biệt giới tính trong tiền lương. Ví dụ, công việc do phụ nữ thực hiện thường bị đánh giá thấp và giá thị trường đơn giản là luôn tồn tại với loại bất bình đẳng này.

* 1. **Đánh giá công việc**

Ở đây, bạn so sánh và đối chiếu tất cả các vị trí trong một tổ chức và phân loại chúng theo một vài cách. Kết quả là một hệ thống cấp bậc công việc và cách tiếp cận tập trung về thù lao. Tổ chức duy trì rất nhiều quyền kiểm soát đối với các chi phí liên quan đến thù lao, và nhân viên có khuynh hướng được nâng cao kỹ năng của họ để có được sự đề bạt và do đó làm tăng mức lương của họ.

Nhìn bên ngoài thì nghe có vẻ như là một quy trình công bằng và hợp lý, nhưng nó có thể khuyến khích thái độ “không phải việc của tôi”. Theo phân tích này, nó cũng có thể khuyến khích mọi người rời khỏi tổ chức nếu công việc của họ không được trả lương cao hơn các tổ chức khác.

* 1. **Tiền lương cho kiến ​​thức**

Với hệ thống này, người lao động được khen thưởng vì khả năng cá nhân của họ, cũng như những kỹ năng, kiến ​​thức và năng lực cụ thể mà họ mang lại cho công việc. Hệ thống này thúc đẩy sự phát triển kỹ năng và tính linh hoạt. Mọi người có xu hướng trở nên chủ động hơn trong việc ra quyết định, vì họ có động cơ để thực hiện phán đoán và hành động khi cần thiết hơn là “chờ sếp vài ngày”.

Những bất lợi chính với loại thù lao này là nguy cơ thù lao cho nhân viên vượt ra ngoài giá trị thị trường. Bạn thuê một người để rửa chén đĩa và một năm sau bạn thấy mình phải trả cô ấy tiền lương của một đầu bếp phó, trong khi đĩa chén vẫn cần được rửa sạch!

* 1. **Trả lương theo hiệu suất**

Tiền lương hiệu quả là khoản tiền trả được cung cấp chỉ khi đạt được kết quả nhất định. Loại hình chi trả này là linh hoạt, vì vậy sẽ không đảm bảo rằng người lao động sẽ nhận được nó. Điều không chắc chắn này là động lực thúc đẩy con người, và tăng khả năng đạt được các mục tiêu quan trọng của tổ chức.

Sự linh hoạt của tiền lương này cũng cải thiện khả năng chi trả của một tổ chức. Xét cho cùng, khoản thù lao càng gắn liền với các mục tiêu chiến lược, thì khả năng công ty sẽ càng có những nguồn tài chính cần thiết để đáp ứng các cam kết về thù lao.

Mặc dù có rất nhiều lợi ích rõ ràng trong việc trả lương cho hiệu quả, hầu hết người lao động đều muốn ít nhất một phần của khoản thù lao của họ có thể dự đoán được, do đó tiền lương hiệu quả thường chỉ được sử dụng để bổ sung thêm cho lương cơ bản. Một thách thức khác đối với phương pháp tiếp cận trả lương theo hiệu suất là nó khuyến khích mọi người tập trung vào những lĩnh vực đang được đo lường và chi trả. Như vậy, nếu kế hoạch không phù hợp với mục tiêu của tổ chức, bạn có nguy cơ có các hoạt động được ưu tiên sai.

Những theo dõi tổng thể liên quan đến việc chi trả theo kết quả làm việc được kết hợp bởi nhiều cách khác nhau để bạn có thể cấu tạo ra cách trả lương theo hiệu quả.

* 1. **Trả lương theo hiệu suất của từng cá nhân**

Chi trả ở đây có liên quan đến kết quả hoạt động cụ thể của người lao động. Người lao động nhận được số tiền cố định cho mỗi đơn vị sản phẩm đầu ra. Ví dụ: Nhà văn có thể được trả cho mỗi từ hoặc cho mỗi bài báo, Nha sĩ được thanh toán cho mỗi liệu pháp, Nhà thiết kế đồ hoạ được trả cho mỗi mục của tác phẩm nghệ thuật…Hệ thống này dường như khá đơn giản cho đến khi bạn đến được điểm quyết định xem mỗi đơn vị có giá trị thực sự bao nhiêu. Điều này thông thường đòi hỏi làm việc dựa trên tiền lương cơ bản, sau đó phân chia cơ sở theo sản lượng dự kiến. Ví dụ: bạn tính trung bình số công nhân kiếm được trong một ngày, chia cho năng suất dự kiến ​​trong một ngày và kết quả là đơn giá của bạn.

Hệ thống này có thể làm việc tốt cho những công việc mà một cá nhân có thể kiểm soát năng suất của mình. Tuy nhiên, khi mức sản xuất có đầu vào phụ thuộc vào người khác thì cách tiếp cận như trên không hiệu quả. Trong môi trường làm việc ngày nay, việc tìm kiếm công việc với sự độc lập vừa đủ khá là khó khăn. Một vấn đề chính khác với cách tiếp cận đơn giá thì chất lượng có thể thay đổi – đơn giản chỉ vì tập trung về số lượng chứ không phải chất lượng. Cũng có ít động lực để giúp đỡ người khác, hoặc làm bất cứ điều gì không liên quan trực tiếp đến sản xuất cá nhân.

Liên quan chặt chẽ đến đơn giá là hoa hồng bán hàng. Nhân viên bán hàng ở đây kiếm được một tỷ lệ phần trăm trên tổng doanh thu của họ. Ngược lại với thanh toán theo đơn giá, đây là một hình thức thanh toán dựa trên hiệu suất rất phổ biến và nó thường được sử dụng như một khoản bổ sung cho khoản lương cơ bản chứ không phải là khoản thanh toán thay thế.

Hoa hồng được phổ biến vì chúng dễ thiết lập và bản chất của công việc bán hàng thường độc lập hơn so với nhiều công việc khác. Quan trọng nhất, hoa hồng được sử dụng vì chúng thực sự tạo được động lực. Người lao động biết chính xác anh ta phải làm gì để kiếm được hoa hồng, mối liên hệ giữa hiệu suất và phần thưởng là không thể phủ nhận. Bán hàng; kiếm được một số tiền; Bán hàng nhiều hơn; kiếm được nhiều tiền hơn!

Luôn có một nhược điểm. Đôi khi rất khó để thu hút những người lao động giỏi nhất vì họ muốn (hoặc cần) thù lao nhiều hơn dự đoán. Nó không khuyến khích nhân viên bán hàng lấy thời gian nghỉ ngơi, điều này có thể dẫn đến tình trạng kiệt sức. Thật khó để xây dựng động lực cho người lao động trong giai đoạn đầu của công việc, bởi vì họ đang xây dựng mối quan hệ với khách hàng của họ và không nhất thiết phải bán hàng. Và, trong sự tan chảy gần đây của Phố Wall, chúng ta đã thấy những vấn đề có thể xảy ra khi các khoản tiền thưởng ngắn hạn không phù hợp với rủi ro dài hạn hoặc cam kết.

Tùy thuộc vào cách bạn cơ cấu hoa hồng bán hàng, nhân viên bán hàng có xu hướng ít cam kết với tổ chức của bạn và thay vào đó có thể có xu hướng tìm ra lợi ích tốt nhất của họ. Có những trường hợp hệ thống được vận dụng theo lợi ích của nhân viên bán hàng và nhân viên có doanh thu cao trong việc bán hàng có thể dẫn đến sự không hài lòng của khách hàng. Bạn thậm chí có thể kết thúc với rất nhiều doanh thu, nhưng rất ít lợi nhuận!

Merit Pay là một hình thức trả lương cá nhân rất phổ biến, và được sử dụng kết hợp với tiền lương cơ bản. Các khoản thanh toán này thể hiện mức tăng lương cơ bản vĩnh viễn và được công nhận là có hiệu quả tốt đối với công việc. Tên gọi thông dụng bao gồm tặng khen, tiền thưởng và thăng tiến. Vấn đề quan trọng nhất liên quan đến các khoản chi trả là kỳ vọng được xây dựng theo thời gian: tiền công không có giá trị động cơ lâu dài, bởi vì mọi người mong muốn tăng thêm bất kể hiệu quả thực tế.

* 1. **Thanh toán hiệu suất dựa trên Nhóm**

Ở đây nhấn mạnh vào thành tích của đội, chứ không phải về thành tích cá nhân. Cho rằng làm việc theo nhóm là một yếu tố trong lực lượng lao động ngày nay, thừa nhận làm việc theo nhóm thường được coi là một hình thức công bằng hơn về mức lương thực hiện. Một số loại trả lương thông thường của nhóm bao gồm:

* Chia sẻ lợi nhuận – khi một nhóm có thể giảm chi phí, thì một phần của lợi ích liên quan được chia sẻ giữa các công nhân một cách đồng đều. Loại hệ thống này thúc đẩy cải tiến chất lượng và giảm lãng phí.
* Chia sẻ mục tiêu – các đội nhận được tiền thưởng khi họ đạt được mục tiêu. Ở đây, trọng tâm là đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức, thay vì cải thiện các cơ sở đo lường.
* Chia lợi nhuận – ở đây tổ chức cung cấp các khoản thanh toán tiền thưởng dựa trên lợi nhuận trong một khoảng thời gian nhất định. Ưu điểm ở đây là có mối liên hệ chặt chẽ giữa kết quả cá nhân, nhóm và tổ chức. Doanh nghiệp càng kiếm được nhiều tiền, nhân viên càng kiếm được nhiều tiền. Tuy nhiên, liên kết này bị che khuất bởi các yếu tố ngoài sự kiểm soát của nhân viên để có thể dẫn đến sự không hài lòng nếu không được quản lý cẩn thận. Đặc biệt, nó có thể rất linh hoạt khi tổ chức không có lợi – chẳng hạn như trong thời kỳ suy thoái – bất chấp những nỗ lực thành thật của cán bộ nhân viên.
* Kế hoạch Cổ phần là một hình thức trả lương theo hiệu quả khác. Thay vì được thanh toán tiền mặt, người lao động được cấp cổ phần của công ty, hoặc có thể mua cổ phiếu trên các điều khoản rất thuận lợi. Ngoài ra còn có một kế hoạch lựa chọn cổ phiếu, nơi mà người lao động được đưa ra lựa chọn để mua cổ phiếu trong tương lai ở một mức giá nhất định. Như vậy, nếu giá đặt ra thấp hơn giá trị thị trường tại một điểm tương lai, người lao động có thể kiếm được lợi nhuận đáng kể. Kế hoạch cổ phần phổ biến vì họ nâng cao khái niệm về quyền sở hữu của nhân viên, và điều này khuyến khích mọi người đưa ra quyết định tối đa hóa giá trị cổ phiếu.
* Mặc dù tất cả những điều này khuyến khích hoạt động nhóm, nhưng những người có kết quả thực hiện tốt có thể nản chí nếu họ cảm thấy rằng họ đang “mang” vì những người xung quanh họ. Tương tự như vậy, những người khác có thể cảm thấy rằng họ có thể “duyên dáng” và được tiến hành theo hướng thưởng thức bởi sự chăm chỉ của các thành viên khác trong nhóm.

Tiền lương gián tiếp là một yếu tố lớn trong thù lao. Được gọi là “đãi ngộ của nhân viên”, chiếm một phần đáng kể trong mức thù lao tổng thể. Các phương án ở đây dường như vô hạn – từ kế hoạch nghỉ hưu / hưu trí và kế hoạch bảo hiểm y tế, đến tiền nghỉ phép và các đặc quyền như sử dụng xe công ty, phụ cấp quần áo và kế hoạch tiết kiệm.