

NỘI DUNG, TRÌNH TỰ XÂY DỰNG THANG BẢNG LƯƠNG TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Thiết kế hệ thống thang bảng lương là công việc hết sức phức tạp bởi tiền lương phụ thuộc quá nhiều các yếu tố mà trong thực tế chúng ta rất khó định lượng các ảnh hưởng đó.

Trình tự xây dựng bao gồm:

- Phân tích công việc
- Xác định giá trị công việc
- Nhóm các công việc tương tự vào một ngạch lương
- Xác định bậc lương và ấn định mức lương

1. Phân tích công việc

Phân tích công việc là bước đầu tiên trong quy trình xây dựng một hệ thống tiền lương, tiền công. Phân tích công việc giúp ta thu thập thông tin chính xác về công việc, để xác định và rút ra các đặc tính của mỗi công việc khác với công việc khác như thế nào.

Các thông tin từ phân tích công việc cho ta thấy được bức tranh toàn cảnh về các công việc trong tổ chức. Phân tích công việc giúp ta nhận dạng công việc trong mối tương quan với các công việc khác.

Thông tin thu thập được trong bước phân tích công việc, trong Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn công việc được sử dụng để đánh giá giá trị công việc. Phân tích công việc giúp chúng ta biết lựa chọn các công việc điển hình để đánh giá. Thông tin từ Bản tiêu chuẩn công việc sẽ giúp chúng ta xác định các yếu tố cần thiết để đánh giá giá trị của công việc.

Khi chúng ta có được một cái nhìn tổng quát về các công việc trong tổ chức sẽ bảo đảm hơn sự hợp lý trong đánh giá các công việc. Nghĩa là khả năng đánh giá sẽ công bằng hơn. Hay nói khác đi mức độ công bằng trong nội bộ sẽ tăng lên, bởi vì sự so sánh công bằng ở đây được tiến hành giữa các công việc khác nhau ngay bên trong tổ chức.

Trong thực tế việc phân tích công việc đã được tiến hành và thông tin từ đó phục vụ cho nhiều nội dung của Quản trị nguồn nhân lực.

2. Xác định giá trị công việc

Đánh giá Giá trị công việc là đo lường giá trị và tầm quan trọng của công việc dựa trên nhiều yếu tố. Công việc là một yếu tố chính quyết định và ảnh hưởng đến

tiền lương và đãi ngộ. Vì vậy, các công ty luôn quan tâm đến việc đánh giá các giá trị thực của công việc.

Mặc dầu chúng ta không thể đo lường giá trị của các công việc một cách chính xác, nhưng chúng ta có thể đánh giá công việc một cách khách quan và hợp lý dựa trên các tiêu chuẩn

rõ ràng. Đánh giá công việc nhằm đo lường giá trị và tầm quan trọng của công việc dựa trên các yếu tố thông thường (kỹ năng, trình độ chuyên môn, sự cố gắng, điều kiện làm việc...). Như vậy đánh giá công việc đề cập đến nghề nghiệp, công việc chứ không đề cập đến người giữ chức vụ, nghề nghiệp đó.

3. Các phương pháp đánh giá công việc

3.1 Phương pháp xếp hạng

Đây là phương pháp đơn giản nhất trong các phương pháp đánh giá công việc. Có 3 cách sắp xếp:

- Sắp xếp trực tiếp là sự sắp xếp mọi công việc theo thứ tự từ công việc có giá trị nhất tới công việc ít có giá trị nhất theo một vài tiêu chuẩn chung về nội dung hoặc giá trị của công việc.
- Sắp xếp gián tiếp cũng là sắp xếp công việc theo một vài chỉ tiêu về nội dung hoặc giá trị của công việc. Tuy nhiên, trong phương pháp này, công việc quan trọng nhất được xếp đầu, công việc ít quan trọng nhất xếp thứ hai, công việc quan trọng thứ nhì được xếp thứ ba, công việc ít quan trọng thứ nhì được xếp thứ tư. Cứ như vậy cho đến khi nào xếp hết mọi việc.

Cách sắp xếp này được coi là đáng tin cậy hơn cách sắp xếp trực tiếp. Bởi cách sắp xếp này buộc các người ta phải cân nhắc kỹ càng hơn khi đánh giá.

- Sắp xếp so sánh từng đôi gồm việc so sánh các cặp công việc theo một vài chỉ tiêu chung về giá trị hoặc nội dung công việc. Theo phương pháp này, mỗi công việc được so sánh với từng công việc khác sử dụng phương pháp ma trận. Loại công việc nào “thắng” nhiều nhất trong các so sánh được coi là công việc quan trọng nhất, công việc “thắng” nhiều tiếp theo được xếp quan trọng tiếp theo, cứ như vậy cho đến hết.

Phương pháp so sánh từng cặp nhìn chung là đáng tin cậy hơn các phương pháp ở trên; tuy nhiên, phương pháp này đòi hỏi phải tiến hành nhiều phép so sánh nên khó sử dụng nếu phải so sánh trên 10-15 công việc.

Phương pháp xếp hạng tương đối phổ biến trong đánh giá công việc, vì phương pháp này khá nhanh và rẻ tiền. Nhưng đây là phương pháp chủ quan nhất và ít tin cậy nhất vì chỉ tiêu dùng để sắp xếp thường không được nêu ra rõ ràng.

3.2 Phương pháp xếp loại công việc

Phân loại công việc cũng là phương pháp đánh giá tổng thể công việc. Nó gồm nhiều bước khác nhau:

- Thứ nhất, một bảng phân loại các công việc khác nhau được thiết dựa trên mức độ khác nhau về nhiệm vụ, trách nhiệm và kỹ năng mà công việc đòi hỏi.
- Mô tả từng loại công việc trong bảng phân loại.
- Sau đó mô tả công việc cụ thể được đối chiếu với mô tả của từng loại công việc trong bảng phân loại và sau đó được xếp vào loại thích hợp. Nghĩa là nếu công việc phù hợp với mô tả của một loại công việc trong bảng xếp loại được xếp vào loại này. Theo

cách này, những công việc giống nhau được xếp vào một nhóm công việc, trong khi những công việc khác nhau được xếp vào các loại khác nhau.

Phương pháp này khác quan hơn phương pháp xếp hạng bởi các công việc được so sánh với một tiêu chuẩn tuyệt đối (nghĩa là, mô tả của một loại công việc); tuy nhiên việc đánh giá cũng chưa thật sự chính xác.

3.3 Phương pháp cho điểm

Khác với phương pháp đánh giá trên tổng thể công việc nói trên, hệ thống điểm là sự đánh giá mà trong đó đơn vị phân tích là các mặt của công việc.

Theo phương pháp này, người đánh giá không cần phải suy nghĩ toàn bộ công việc khi đánh giá. Thay vào đó, họ quyết định các yếu tố riêng biệt của từng công việc.

Hệ thống điểm bao gồm các bước sau đây:

Nội dung công việc được chia làm nhiều thành phần khác nhau (các yếu tố riêng biệt), được gọi là các yếu tố thù lao. Mỗi yếu tố thù lao là một khía cạnh bất kỳ của công việc mà tổ chức muốn trả thù lao. Ví dụ các yếu tố thù lao của công việc bao gồm:

- Điều kiện về trí óc: phản ánh các yếu tố tinh thần như sự thông minh, khả năng lý luận, óc tưởng tượng.
- Kỹ năng – tay nghề
- Điều kiện về thể lực: đi, đứng, ngồi, đi lại, nâng vật nặng...
- Trách nhiệm: bao quát các phạm vi như vật tư, thiết bị, tiền bạc, sự an toàn
- Điều kiện làm việc: phản ánh các yếu tố của môi trường làm việc như tiếng ồn, rung động, bụi, tai nạn rủi ro...

Mỗi yếu tố được mô tả rõ ràng rành mạch và được viết ra bằng văn bản.

- Mỗi yếu tố thù lao sẽ được chia thành các mức độ khác nhau. Thông thường, các yếu tố thù lao chia thành 3-5 mức độ. Mỗi độ của một yếu tố thù lao được mô tả riêng.
- Xác định tỉ lệ phần trăm (tỉ trọng) tầm quan trọng của các yếu tố thù lao công việc.
- Thông thường tỉ lệ như sau:
- Kỹ năng (hay học vấn) chiếm tỷ lệ từ 40-50%
- Trách nhiệm chiếm tỷ lệ khoảng 30%
- Sự cố gắng về thể lực từ 12-20%
- Điều kiện làm việc từ 8-12%
- Ấn định hệ thống điểm là 100 hay 500 hoặc 1000.

Mỹ các công ty thường sử dụng hệ thống 500 điểm, tại Pháp thường sử dụng hệ thống 1000 điểm. Ở Việt nam người ta hay sử dụng hệ thống 100 điểm.

Phân bố số điểm cho từng mức độ của các yếu tố:

Nếu khoảng cách điểm là đều thì điểm khoảng cách được tính theo công thức sau:

Khoảng cách điểm = $M - m/N - 1$

Trong đó:

M là điểm tối đa

m là điểm tối thiểu

N là số mức độ

Sau đây bạn có thể tham khảo một số cách phân bố điểm mà người ta áp dụng để đánh giá công việc:

Hệ thống 250 điểm, với 5 mức độ.						
Yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương	Mức độ (điểm)	Tầm quan trọng (%)				
	1	2	3	4	5	Tổng
Kỹ năng	40	20	32	48	72	100
Trách nhiệm	30	15	24	50	36	54
Sự cố gắng	20	75	16	5	24	36
Điều kiện làm việc	10	10	8	25	12	18

Hệ thống 400 điểm, với 5 mức độ					
Yếu tố thù lao	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
Trách nhiệm	30	60	90	120	150
Kỹ năng	20	40	60	80	100
Cố gắng	20	20	60	80	100
Điều kiện làm việc	10	20	30	40	50

Ở ví dụ này yếu tố trách nhiệm lại được đánh giá cao hơn kỹ năng.

Hệ thống 500 điểm, với 5 mức độ						
Các yếu tố công việc	Mức độ	Tỉ trọng				
		1	2	3	4	5
1. Học vấn	50%	50	100	150	200	250
2. Trách nhiệm	30%	30	70	110	150	
3. Thể lực	12%	12	24	36	48	60
4. Điều kiện làm việc	8%	8	24	40		

Hệ thống 500 điểm với 5 mức độ					
Các yếu tố	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
A. Kỹ năng					
1. Trình độ học vấn	14	28	42	56	70
2. Kinh nghiệm	22	44	66	86	110
3. Óc sáng kiến	14	28	42	56	70
B. Sức cố gắng					
1. Nhu cầu thể lực	10	20	30	40	50
2. Nhu cầu về thị lực	5	10	15	20	25
C. Trách nhiệm					
1. Trang thiết bị	5	10	15	20	25

2. Vật tư hoặc SP	5	10	15	20	25
3. An toàn với người khác	5	10	15	20	25
4. Đối với công việc người khác					
D. Điều kiện của công việc	10	20	30	40	50
1. Các điều kiện làm việc	5	10	15	20	25
2. Những rủi ro có thể					

Hệ thống 1000 điểm với 4 mức độ				
Mức độ	1	2	3	4
Các yếu tố				
1. Trách nhiệm				
a/ Về sự an toàn với người khác	20	50	70	100
b/ Về trang thiết bị	20	40	60	80
c/ Giúp đỡ người thực tập	5	20	35	50
d/ Về chất lượng sp và dịch vụ	20	40	60	80
2. Năng lực				
a/ Kinh nghiệm	45	90	135	180
b/ Trình độ đào tạo và giáo dục	25	50	75	100
3. Sự cố gắng – nỗ lực				
a/ Về thể lực	25	50	75	100
b/ Về trí lực	25	75	105	150
4. Điều kiện làm việc				

a Điều kiện bất lợi	20	40	60	80
b/ Điều kiện nguy hiểm	20	40	60	80
Tổng cộng	240	490	740	1000

Khi đánh giá công việc ta nên xác định mức độ của các yếu tố và từ đó quyết định mức điểm. Ví dụ trong bảng 5, về sự an toàn với người khác mức độ 1 sẽ có số điểm trong khoảng từ 1-25, còn mức độ 2 sẽ có số điểm trong khoảng từ 26 đến 50 v.v. (và nếu yêu cầu không đặt ra thì sẽ cho điểm 0).

Trong thực tế người ta có thể xây dựng nhiều yếu tố ảnh hưởng đến thù lao và thiết kế hệ thống điểm phù hợp với yêu cầu, mục tiêu của tổ chức tiền lương mà tổ chức mong muốn. Sau đây là một ví dụ:

Chức năng Các nhân tố	A		B		C		D	
	Mức độ	điểm	Mức độ	điểm	Mức độ	điểm	Mức độ	điểm
Học tập	2	14	3	20	3	20	3	20
Kinh nghiệm	1	1	4	12	1	1	7	33
Đánh giá	1	2	2	9	1	2	3	18
Trách nhiệm	1	2	2	4	1	2	3	8
Kỹ năng	1	4	2	6	2	6	3	10
Chủ động	1	5	2	7	1	5	2	7
Sự giám sát	N	-	1	5	N	-	2	11
Lãnh đạo và kiểm tra	N	-	N	-	N	-	N	-
Lập kế hoạch và tổ chức	N	-	N	-	N	-	N	-

TỔNG CỘNG		28	63		36		107
-----------	--	----	----	--	----	--	-----

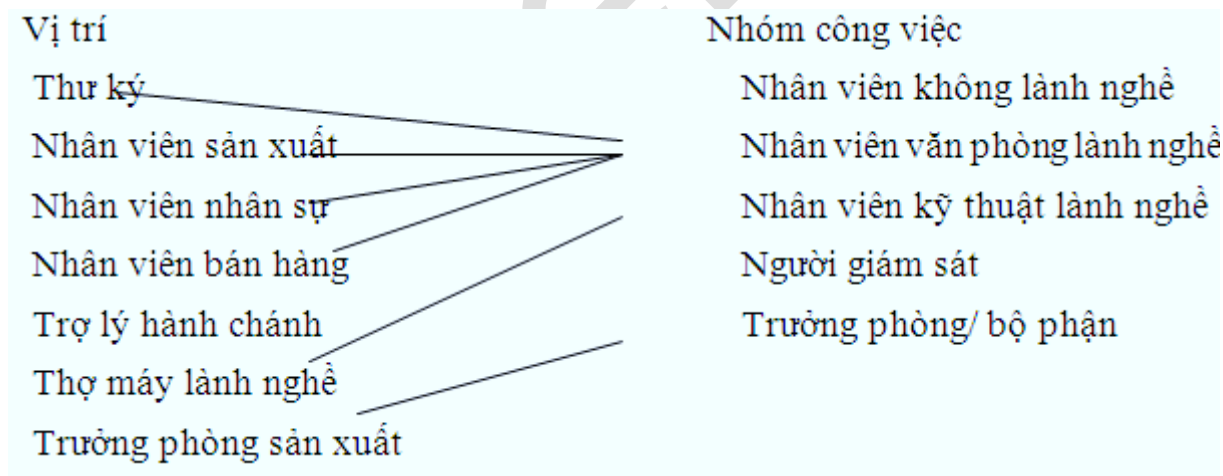
Khi đánh giá giá trị công việc người ta thường chỉ đánh giá trên cơ sở của các yêu cầu tối thiểu, tuy nhiên ta nên đánh giá cả cho những yêu cầu tối đa (tức là yêu cầu nên có). Việc đánh giá cả cho yêu cầu nên có (tối đa) sẽ có thể giúp ta sau này xác định số bậc cho ngạch công việc đó.

4. Nhóm các công việc tương tự vào một ngạch lương

Ngạch lương là việc lập nhóm các công việc tương tự như nhau vào một nhóm nhằm đơn giản hóa hệ thống tiền lương. Thay vì thiết lập mỗi ngạch lương cho một công việc, chúng ta có thể thiết lập ngạch lương cho những công việc có hệ số giá trị gần nhau. Như vậy thay vì phải thiết lập hàng trăm ngạch lương cho các công việc của doanh nghiệp chúng ta có thể rút xuống khoảng 5-15 ngạch lương (tùy theo quy mô của doanh nghiệp). Đơn giản hóa, dễ hiểu là một trong những nguyên tắc mà các nhà làm lương luôn phải hướng đến.

Để thực hiện việc phân ngạch, trước hết, ta cần phải lên danh sách tất cả các công việc trong doanh nghiệp và kết quả đánh giá giá trị công việc cho từng vị trí. Sau đó xác định và nhóm các vị trí công việc có tổng số điểm giá trị cho yêu cầu tối thiểu gần như nhau vào một nhóm.

Ta có ví dụ minh họa về nhóm ngạch lương như sau:



Ta cần phải xác định số lượng ngạch lương phù hợp với doanh nghiệp mình và sau đó mô tả các tiêu chí của mỗi ngạch công việc. Các tiêu chí để phân biệt các ngạch công việc phải có tính khái quát và mô tả được các trách nhiệm chung của một người trong mỗi ngạch công việc. Nhìn chung, một doanh nghiệp lớn hơn có nhiều công việc hơn sẽ có nhiều ngạch công việc hơn so với một doanh nghiệp nhỏ.

Từ ví dụ trên ta có thể xác định bảng phân ngạch công việc như sau:

Ngạch công việc	Tiêu chí
V- Chủ doanh nghiệp	1) Giám sát định hướng doanh nghiệp 2) Lập kế hoạch chiến lược
IV- Trưởng phòng/bộ phận	1) Lập kế hoạch, xem xét và quyết định các vấn đề quan trọng 2) Quản lý các bộ phận hoặc các nhóm nhân viên
III- Người giám sát	1) Lập kế hoạch, xem xét và quyết định các vấn đề vận hành 2) Giám sát các nhân viên khác
II- Nhân viên lành nghề	1) Thực hiện các công việc đòi hỏi phải được đào tạo chính thống và phải có kinh nghiệm
I- Nhân viên không lành nghề	1) Thực hiện các công việc thường xuyên và lặp đi lặp lại 2) Thực hiện các công việc không đòi hỏi đào tạo chính thống

Theo ví dụ trên, nhóm công việc của nhân viên văn phòng lành nghề (bao gồm thư ký, trợ lý hành chính, nhân viên sản xuất, nhân viên nhân sự và nhân viên bán hàng) và nhóm công việc của nhân viên kỹ thuật lành nghề (gồm thợ máy lành nghề) có thể bố trí chung vào một ngạch lương – đó là ngạch II: Ngạch nhân viên lành nghề.

5. Xác định bậc lương và ấn định mức lương

5.1 Xác định bậc lương

Ở mỗi ngạch lương nên có một số lượng bậc lương nhất định để tạo ra sự biến thiên cần thiết từ mức lương tối thiểu đến mức tối đa trong ngạch đó. Sự biến thiên đủ để tạo ra sự khác biệt nhằm bảo đảm tính hợp lý công bằng và tính kích thích nhân viên.

Mức nâng lương có thể xác định cho từng cá nhân để bảo đảm rằng: khi những người có kinh nghiệm và hiệu quả công việc khác nhau thì nhận những mức tăng khác nhau. Điều này cũng thể hiện rằng: mặc dù đầu vào cần thiết cho công việc là như nhau, nhưng nếu các nhân viên thể hiện sự nỗ lực khác nhau để đạt được các mức độ hiệu quả khác nhau, thì họ sẽ được trả lương tương xứng.

Số lượng các bậc lương trong ngạch lương thường phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- Quan điểm trả lương của tổ chức: nếu ta có quan điểm trả lương mang tính quân bình thì số lượng bậc lương sẽ nhiều. Ngược lại, nếu có ý định trả lương cách biệt nhằm tạo ra tính kích thích cao thì số lượng bậc lương sẽ ít.
- Sự chênh lệch giữa điểm giá trị công việc tối thiểu và điểm giá trị công việc tối đa. Nếu sự chênh lệch là lớn thì số bậc nên nhiều và ngược lại. Trong trường hợp không xác định điểm giá trị tối đa thì có thể so sánh với điểm giá trị tối thiểu của ngạch sau liền kề.
- Yêu cầu về đào tạo và độ phức tạp lao động trong ngạch. Ngạch có yêu cầu trình độ đào tạo thấp, lao động giản đơn có số bậc nhiều hơn ngạch có yêu cầu trình độ đào tạo cao.

Nói chung số lượng bậc lương trong một ngạch lương nên trong khoảng từ 5-10 bậc. Dù sao sự kích thích từ bậc lương cũng không cao bằng việc thăng ngạch. Ở Mỹ việc nâng bậc không quá khó khăn, có những công ty áp dụng chính sách 6 tháng là nâng lên một bậc. Vì vậy chỉ khoảng 5 năm là nhân viên có thể đạt tột đỉnh ngạch đó. Điều khó khăn là làm sao để có thể vươn lên ngạch cao hơn, buộc nhân viên phải nỗ lực học tập, tích lũy kinh nghiệm, phấn đấu không ngừng để thi lên ngạch hay được đề bạt thăng tiến ở vị trí cao hơn.

5.2 Ấn định mức lương

Một trong những nguyên tắc quan trọng nhất trong trả lương là phải bảo đảm sự công bằng. Sự công bằng không chỉ với bên trong mà cả với bên ngoài. Nếu việc đánh giá công việc nhằm chủ yếu bảo đảm sự công bằng ở bên trong thì việc quyết định mức lương còn tính đến sự công bằng với bên ngoài. Sự so sánh công bằng được tiến hành trong giai đoạn này giữa những công việc tương tự ở các tổ chức khác nhau. Mục đích là tạo nên một tỷ lệ chi trả có thể cạnh tranh với bên ngoài. Để tạo thuận lợi cho khả năng cạnh tranh, phần lớn các tổ chức xác định mức thù lao cho các công việc của họ tương ứng (nhưng không nhất thiết phải giống) với mức lương mà các đối thủ cạnh tranh trả cho nhân viên của họ. Các công việc có cùng giá trị (hay đầu vào) đối với các tổ chức khác nhau cần phải được trả lương (đầu ra) tương tự (nhưng không nhất thiết phải bằng).

Để ấn định mức lương phù hợp có khả năng cạnh tranh tổ chức cần phải:

- Nghiên cứu mức lương của các đối thủ cạnh tranh
- Quyết định chiến lược mức lương
- Ấn định mức lương bậc 1 và các hệ số lương

Nghiên cứu mức lương của các đối thủ cạnh tranh:

- a. Trước hết, tổ chức cần phải xác định ai là đối thủ cạnh tranh thích đáng và ai sẽ được đưa vào cuộc điều tra của tổ chức?

Một tổ chức có thể tập trung vào các đối thủ cạnh tranh trên thị trường sản phẩm hay dịch vụ hoặc đối thủ cạnh tranh trên thị trường nhân công.

Các đối thủ cạnh tranh trên thị trường sản phẩm, dịch vụ bao gồm những doanh nghiệp cùng ngành có cạnh tranh với tổ chức trong việc bán những sản phẩm hay dịch vụ tương tự. Các tổ chức tập trung vào việc kiểm soát giá của các sản phẩm hoặc dịch vụ thường đưa những đối thủ cạnh tranh trên thị trường sản phẩm hoặc dịch vụ vào danh sách điều tra của họ.

Các đối thủ cạnh tranh trên thị trường nhân công chọn những doanh nghiệp đang cạnh tranh với hãng về những nhân công có cùng trình độ. Các đối thủ cạnh tranh này ít khi hạn chế phạm vi cạnh tranh trong cùng ngành kinh doanh. Nghĩa là họ không nhất thiết kinh doanh cùng lĩnh vực với tổ chức. Thực tế là, các đối thủ cạnh tranh trên thị trường nhân lực của một công ty sẽ thay đổi khi tay nghề của nhân viên tăng lên. Nghĩa là, một tổ chức sẽ phải cạnh tranh với một nhóm các tổ chức trên thị trường nhân lực tại chỗ về công nhân sản xuất, nhân viên văn phòng; với một nhóm khác trong thị trường nhân công tại chỗ về công nhân kỹ thuật, và một nhóm khác nữa trên thị trường nhân công trong nước và quốc tế về các nhà khoa học, các kỹ sư, các nhân viên quản lý và các thành viên của hội đồng quản trị.

b. Một vấn đề nữa cần đặt ra là cần phải đưa bao nhiêu đối thủ cạnh tranh vào cuộc điều tra?

Để trả lời câu hỏi này tổ chức cần phải tiến hành phân tích giá thành và hiệu quả của việc nghiên cứu điều tra. Việc tăng số đối thủ cạnh tranh trong cuộc điều tra sẽ làm tăng độ chính xác của kết quả điều tra nhưng điều đó chắc chắn sẽ làm tăng giá thành cuộc điều tra. Vì vậy tổ chức cần phải cân nhắc một sự cân đối phù hợp giữa giá thành và lợi ích.

c. Loại công việc nào cần phải đưa vào cuộc điều tra?

Rõ ràng không phải tất cả các công việc đều cần phải đưa vào điều tra. Vì như vậy sẽ làm gia tăng thời gian và tiền bạc cũng như làm tăng sự phức tạp gây khó khăn cho các quyết định sau này. Thông thường, chỉ có những công việc phổ biến mới đưa vào các điều tra lương. Đó là những công việc phổ biến bên trong tổ chức và cả ở thị trường được điều tra. Các số liệu mà cuộc điều tra cần phải thu thập bao gồm:

- Thông tin liên quan đến tính chất của tổ chức (ví dụ: tình trạng tài chính, quy mô của tổ chức, cấu trúc, giá trị tiền tuổi).
- Các thông tin liên quan tới hệ thống thù lao của tổ chức (ví dụ: lương cơ bản, các khoản thưởng, lương sản phẩm, lợi nhuận).
- Thông tin liên quan tới mức trả và các thông tin nhân sự của nhân viên (ví dụ: lương cơ bản, lương chức vụ, thưởng, thời gian tăng lương, lợi ích, giờ làm việc, các kỹ năng đòi hỏi)

Công ty có thể cử chuyên viên đến trực tiếp các doanh nghiệp liên hệ lấy số liệu để nghiên cứu. Tuy nhiên, phương cách này tương đối tốn kém và tốn nhiều thời gian. Hơn nữa ở Việt nam việc trực tiếp lấy số liệu về lĩnh vực này là không dễ dàng do các doanh nghiệp luôn muốn bảo mật những thông tin loại này. Theo cách gián tiếp, công ty nhờ các cơ quan liên hệ cung cấp thông tin. Tại Việt Nam, các công ty có thể liên hệ với Sở Lao động, Liên đoàn Lao động, Sở Tài chính, Chi Cục thuế, Chi Cục thống kê... để lấy các số liệu phục vụ cho cuộc điều tra lương.

Dữ kiện mức lương hiện hành trong khu vực cần được chuyển về một tiêu chí thống nhất: tiền lương / giờ công, hay tổng thu nhập theo tuần. Dù lương trả theo sản phẩm thì cuối cùng vẫn cần chuyển về theo giờ công lao động để tiện cho việc so sánh.

d. Quyết định chiến lược mức lương

Sau khi đã tham khảo mức lương tại các công ty khác, công ty sẽ quyết định xem nên áp dụng chiến lược về mức lương của công ty mình bằng, cao hơn hay thấp hơn với mức lương thịnh hành trên thị trường.

- Việc quyết định một chiến lược lương như thế nào của công ty thường tùy thuộc vào:
- Quan điểm về chính sách lương bổng của cấp lãnh đạo
- Quy mô và giá trị thương hiệu của công ty
- Lĩnh vực sản xuất kinh doanh của công ty
- Khả năng tài chính

Nếu công ty áp dụng mức lương giống như các công ty khác thì mức lương thấp nhất và mức lương cao nhất của công ty nên giống như mức lương thấp nhất và cao nhất đang thịnh hành trên thị trường đối với cùng loại công việc. Còn các mức lương trung gian khác trong ngạch lương sẽ tùy thuộc vào số điểm giá trị trong bản mô tả tiêu chuẩn công việc hoặc theo hệ số lương mà ta xây dựng.

Công ty áp dụng chiến lược tiền lương này khi mà công ty muốn đảm bảo vị trí cạnh tranh của mình và đồng thời duy trì lực lượng lao động trong môi trường cạnh tranh.

Công ty có thể áp dụng chiến lược tiền lương cao – nghĩa là công ty ấn định mức lương cao hơn mức lương thịnh hành. Chiến lược tiền lương này được thực hiện khi:

- Công ty có một khả năng tài chính dồi dào.
- Khi mà chi phí lao động chiếm một tỷ lệ nhỏ trong giá thành.

Khi mà công ty có đủ khả năng kiểm soát thị trường độc quyền của mình để chuyển chi phí lao động sang cho người tiêu thụ dưới hình thức giá bán cao hơn một chút mà không sợ bị mất khách.

Khi mà công ty muốn duy trì tiêu chuẩn tuyển dụng cao nhằm thu hút các nhân viên tài giỏi đồng thời nâng cao tinh thần làm việc và mong muốn nhân viên lao động trên mức trung bình.

Trong thực tế, chiến lược tiền lương cao thường cao hơn so với mức trung bình của thị trường từ 10 – 15%.

Công ty có thể áp dụng chiến lược tiền lương thấp mà không ảnh hưởng đến mục tiêu của chính sách tiền lương khi thỏa mãn các điều kiện sau đây:

- Khi công ty cung cấp cho nhân viên những khoản thu nhập ổn định và bảo đảm một sự ổn định trong công việc.
- Khi công ty có khả năng cung cấp thêm những khoản thu nhập ngoài lương hay những khoản trợ cấp tương đối rộng rãi.
- Khi công ty thường xuyên tạo cơ hội cho nhân viên làm thêm giờ và vì vậy khoản tiền lương thực cao hơn.
- Khi mà công ty có một môi trường làm việc được đánh giá là tốt, có nhiều cơ hội học hỏi, đào tạo phát triển và thăng tiến...

Trong thực tế mức lương áp dụng đối với chiến lược này nên chỉ thấp hơn với thị trường khoảng từ 5 –10%.

e. Ấn định mức lương bậc 1 và các hệ số lương

Từ quan điểm về chiến lược tiền lương đã được xác định ta cần phải xác định cụ thể về mức lương bậc 1 (bậc min) và bậc tối đa (bậc max) cho từng ngạch lương.

Khi thiết kế mức lương bậc 1 cho các ngạch lương có thể áp dụng theo các quan điểm sau:

- Mức lương bậc 1 bằng mức lương tối đa của ngạch trước liền kề (lương gói đầu)
- Mức lương bậc 1 cao hơn mức lương tối đa của ngạch trước liền kề.
- Tiếp theo ta cần phải xác định hệ số lương cho từng bậc trong ngạch.

Về hệ số lương hiện nay có những quan điểm và cách tính khác nhau:

- Trong khu vực nhà nước Hệ số lương là sự gấp bội về tiền của bậc nào đó so với suất lương tối thiểu quốc gia. Ví dụ: Một người nào đó có mức lương là 1.036.800 đ thì người đó có hệ số lương là 1,92(vì suất lương tối thiểu hiện nay là 540.000 đ).
- Quan điểm khác cho rằng: Hệ số lương là sự gấp bội về tiền lương của bậc nào đó so với tiền lương bậc 1 thấp nhất trong thang lương.
- Quan điểm nữa cho rằng: Hệ số lương là sự gấp bội về tiền lương của bậc nào đó so với tiền lương bậc 1 trong cùng ngạch lương. Ta tạm lấy quan điểm này nhằm để xác định tương quan về tiền lương giữa các bậc trong ngạch lương.

Từ đây sẽ có một số khái niệm liên quan:

Bội số lương (Bs): là tỉ số giữa hệ số lương của bậc cao nhất và bậc thấp nhất trong cùng ngạch lương.

Ở Bắc Mỹ ngạch lương cho các công việc văn phòng và tổ chức thường dao động từ 15-25%, ngạch lương cho cán bộ quản lý cấp thấp và cấp trung và các công việc chuyên môn dao động từ 35-60%, và cho các công việc quản lý cấp cao dao động từ 60-120%

Hệ số tăng tuyệt đối: là hiệu số giữa 2 hệ số lương kế tiếp nhau:

$$H_i = K_i - K_{i-1}$$

Trong đó:

H_i - là hệ số tăng tuyệt đối

K_i - là hệ số lương bậc i

Tác dụng: chỉ rõ mức tăng lương của nhân viên bậc sau cao hơn bậc trước bao nhiêu lần.

Khi thiết kế ngạch lương người ta có thể thiết kế theo kiểu hệ số tăng đều đặn, lũy tiến hoặc lũy thoái. Trong đó hệ số tăng đều đặn thường được sử dụng nhất. Mức tăng giữa các bậc trong trường hợp này được tính theo công thức sau:

$$M = \frac{B_s}{N - 1}$$

Trong đó:

Bs - Bội số của ngạch lương

N - Số bậc trong ngạch lương.

Sau đây ta có ví dụ minh họa:

Ngạch Bậc lương	I	II	III	IV	V
1	820.000	951.200	1.198.512	1.558.065	1.994.323
2	836.400	979.736	1.258437	1.667.129	2.193.755
3	852.800	1.008.272	1.318.362	1.776194	2.393.188
4	869.200	1.036.808	1.378.288	1.885.259	
5	885.600	1.065.344	1.438.214	1.994.323	
6	902.000	1.093.880	1.498140		
7	918.400	1.122.416	1.558.065		
8	934.800	1.150952			
9	951.200	1.169.976			
10	967.600	1.198.512			

Thang lương trên có 5 ngạch, mỗi ngạch có số lượng bậc khác nhau.

Ngạch I có 10 bậc được thiết kế theo kiểu hệ số tăng đều đặn với $H_i = 0,02$ và mức tăng là 16400 đồng. Bội số của ngạch lương (độ mở của ngạch lương) là 1,18 (nghĩa là bậc cao nhất trong ngạch lương hơn bậc thấp nhất trong ngạch lương đó là 18%).

Ngạch II được thiết kế theo kiểu gổ đầu (lương bậc thấp nhất của ngạch II bằng mức lương cao nhất của ngạch I). Ngạch II cũng được thiết kế theo kiểu hệ số tăng đều đặn với $H_i = 0,03$. v.v..

Ta có thể tham khảo một bảng lương trong khu vực nhà nước:

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

Hệ số	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Chức danh												
1. Chuyên viên cao cấp, kinh tế viên cao cấp, kỹ sư cao cấp	4,57	4,86	5,15	5,44	4,38	4,66	3,23	3,48	2,42	2,55	2,68	2,81
2. Chuyên viên chính, kinh tế viên chính	3,26	3,54	3,82	4,10	2,74	2,98	2,18	2,30	1,94	2,03	2,12	2,21
3. Chuyên viên, kinh tế viên, kỹ sư	1,78	2,02	2,26	2,50	1,94	2,06	1,76	1,85	1,72	1,81	1,90	1,99
4. Cán sự, kỹ thuật viên	1,46	1,58	1,70	1,82	1,58	1,67	1,54	1,63				
5. Nhân viên văn thư	1,22	1,31	1,40	1,49	1,36	1,45						
6. Nhân viên phục vụ	1,00	1,09	1,18	1,27	1,90							

Các bạn lưu ý rằng trong khu vực Nhà nước Hệ số lương được tính so với mức lương tối thiểu quốc gia. Khi thiết kế thang, bảng lương các nhà làm lương chỉ xây dựng hệ số lương còn mức lương được xác định theo công thức:

$$S_i = S_{\text{tối thiểu}} * K_i$$

Trong đó:

S_i - là suất lương mức (bậc) i

$S_{\text{tối thiểu}}$ - Suất lương tối thiểu

K_i - Hệ số lương mức (bậc) i