

XÂY DỰNG HỆ THỐNG LƯƠNG 3P

THEO PHƯƠNG PHÁP MERCER

Read more >>



MỤC ĐÍCH CỦA EBOOK

- Hiểu được lý thuyết về lương 3P và các cấu trúc của lương 3P
- Biết phương pháp xây dựng hệ thống trả lương 3P (Person–Position–Performance).
- Thực hiện đánh giá kết quả làm việc đạt được thông qua đo lường mức độ hoàn thành KPIs.
- Thực hành: Xây dựng được biểu mẫu, thang điểm để định lượng công việc, năng lực, kết quả làm việc của hệ thống lương 3P
- Cung cấp biểu mẫu áp dụng thực tế để người đọc có thể vận dụng vào doanh nghiệp.

SỰ KHÁC BIỆT EBOOK HỆ THỐNG LƯƠNG 3P CỦA MERCER DO MISA PHÁT HÀNH SO VỚI HƯỚNG DẪN THÔNG THƯỜNG

Vấn đề	Lương 3P phổ biến	Lương 3P của Mercer
Tổng mức chi trả	Thường được áp dụng cho việc chi trả thu nhập (lương) trong 1 tháng của nhân viên. Tổng thu nhập trong 1 tháng = Lương P1+Lương P2+Lương P3 - Lương P1: thường chiếm khoảng 60% tổng thu nhập tháng của nhân viên. Mức lương này là cơ sở đóng các loại bảo hiểm bắt buộc. - Lương P2: thường chiếm khoảng 20% tổng thu nhập tháng của nhân viên. Mức lương này dựa trên đánh giá năng lực cần có để thực hiện công việc của nhân viên - Lương P3: thường chiếm khoảng 20% tổng thu nhập tháng của nhân viên (thường được gọi là lương KPI/lương hiệu suất). Mức chi trả dựa trên đánh giá kết quả thực hiện công việc so với mục tiêu đề ra đầu tháng. => Ngoài ra P3 sẽ được áp dụng khi tính các loại thưởng, hoa hồng bán hàng... hàng tháng, hàng quý hoặc hàng năm.	Áp dụng trên phạm vi tổng thu nhập của nhân viên nói chung Tổng thu nhập trong 1 tháng = Lương P2 + Trợ cấp liên quan đến năng lực + Thưởng (P3) (nếu có) P3 sẽ được áp dụng khi tính các loại thưởng, hoa hồng bán hàng... hàng tháng, hàng quý hoặc hàng năm.

MỤC ĐÍCH CỦA EBOOK

SỰ KHÁC BIỆT EBOOK HỆ THỐNG LƯƠNG 3P CỦA MERCER DO MISA PHÁT HÀNH SO VỚI HƯỚNG DẪN THÔNG THƯỜNG

Vấn đề	Lương 3P phổ biến	Lương 3P của Mercer
P1- pay for position	Xây dựng thang bảng lương với mức lương thấp nhất có thể cho từng bậc lương để làm cơ sở tham gia bảo hiểm bắt buộc.	Xây dựng thang bảng lương dựa trên phân tích và đánh giá độ lớn/giá trị công việc và tham chiếu dữ liệu thị trường đảm bảo tính cạnh tranh. Thang bảng lương cung cấp dải lương/khung lương tham chiếu cho từng bậc lương/cấp bậc công việc.
P2 - pay for person	Xây dựng khung năng lực mà cá nhân cần có để thực hiện công việc. Dựa vào đánh giá năng lực cá nhân để thiết lập mức chi trả liên quan đến năng lực hoặc các loại trợ cấp/phụ cấp liên quan đến năng lực.	Xây dựng khung năng lực mà cá nhân cần có để thực hiện công việc. Dựa vào đánh giá năng lực cá nhân và mức độ cạnh tranh của thị trường để thiết lập mức chi trả (lương) thực tế cho cá nhân dựa trên dải lương/khung lương tham chiếu cho từng bậc lương. Thiết lập các trợ cấp/phụ cấp liên quan đến năng lực để tạo động lực hoặc thu hút nhân tài với những năng lực hiếm trên thị trường.
P3 - pay for performance	Xây dựng mục tiêu, các KPIs làm cơ sở đánh giá kết quả thực hiện công việc để chi trả lương KPI hoặc lương hiệu suất hàng tháng. Áp dụng cho việc trả thưởng hàng năm hoặc điều chỉnh lương hàng năm dựa trên kết quả thực hiện công việc.	Xây dựng mục tiêu, các KPIs làm cơ sở đánh giá kết quả thực hiện công việc để chi trả các loại thưởng, hoa hồng hàng tháng, hàng quý, hàng năm dựa trên các quy định của chính sách thưởng. Áp dụng cho việc điều chỉnh lương hàng năm dựa trên kết quả thực hiện công việc.

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU

1. Khái niệm chi trả theo 3P

2. Mục tiêu và lợi ích của chi trả theo 3P

3. Cấu trúc của hệ thống chi trả theo 3P

3.1 Chi trả dựa trên vị trí công việc

3.2 Chi trả dựa trên năng lực cá nhân

3.3 Chi trả theo kết quả thực hiện công việc

4. Các yếu tố cân nhắc chọn mô hình chi trả 3P phù hợp với doanh nghiệp

4.1 Yếu tố liên quan đến lĩnh vực hoạt động

4.2 Yếu tố liên quan đến các điều kiện nội tại của doanh nghiệp

4.3 Yếu tố liên quan đến đặc điểm của vị trí công việc

5. Quy trình triển khai xây dựng hệ thống chi trả theo 3P hiệu quả cho doanh nghiệp

5.1 Xây dựng hệ thống chi trả theo P1- Dựa trên vị trí công việc

5.2 Thiết lập khung chi trả cho P2 – Dựa trên năng lực cá nhân

5.3 Tạo dựng hệ thống chi trả cho P3 – Theo kết quả thực hiện công việc

5.4 Xây dựng hệ thống chi trả 3P với sự hỗ trợ từ phần mềm quản lý dữ liệu nhân sự và tính lương

6. Áp dụng hệ thống chi trả 3P trong phân bổ ngân sách và điều chỉnh lương hàng năm

6.1 Mục tiêu của điều chỉnh lương

6.2 Các bước thực hiện điều chỉnh lương hàng năm

7. Tổng hợp biểu mẫu, thang điểm KHI áp dụng khi triển khai hệ thống chi trả 3P

8. Một số câu hỏi thường gặp khi áp dụng trả lương theo phương pháp 3P

9. Ứng dụng công nghệ trong xây dựng và chi trả lương 3P trong doanh nghiệp

LỜI MỞ ĐẦU

HỆ THỐNG CHI TRẢ 3P là hệ thống được giới thiệu bởi Mercer năm 2005 nhằm thiết lập hệ thống chi trả dựa trên việc đánh giá vị trí công việc, năng lực cá nhân để thực hiện công việc của nhân viên cũng như hiệu quả làm việc của nhân viên để tạo ra sự công bằng, khuyến khích tạo động lực cho nhân viên nâng cao năng lực, hiệu quả làm việc đóng góp vào sự phát triển của doanh nghiệp.

Hệ thống chi trả 3P là trung tâm tạo động lực, giúp doanh nghiệp đảm bảo đạt mục tiêu kinh doanh và duy trì các hoạt động quản trị nhân sự.

Hệ thống chi trả 3P là công cụ hữu hiệu để doanh nghiệp:

- Phát triển kế hoạch và chính sách lương thưởng nhằm hỗ trợ các chiến lược kinh doanh.
- Đơn giản hóa việc quản lý lương thưởng, phản ứng linh hoạt trước những thay đổi về nhu cầu nhân sự.
- Xây dựng chiến lược thu hút và giữ chân nhân tài.

Thuật ngữ 3P được HAY và Mercer đưa vào Việt Nam thông qua các dự án tư vấn cho doanh nghiệp lớn tại Việt Nam những năm đầu thế kỷ 21.

Hiện nay hệ thống chi trả 3P và phương pháp thực hiện hệ thống này được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp ở Việt Nam với những thay đổi cải biến để phù hợp với mục tiêu kinh doanh và mục tiêu quản trị nhân sự của từng doanh nghiệp.

Ở khuôn khổ cuốn Ebook “Hướng dẫn xây dựng hệ thống lương 3P theo phương pháp của Mercer” MISA sẽ cùng các độc giả tiếp cận và hiểu rõ hơn về phương pháp xây dựng hệ thống lương 3P của Mercer đang được áp dụng cho các doanh nghiệp trên thế giới và các doanh nghiệp đa quốc gia tại Việt Nam. Từ đó, doanh nghiệp có thể tham khảo, đúc rút và ứng dụng các phương thức, biểu mẫu phù hợp vào doanh nghiệp của mình.



LỜI MỞ ĐẦU

Thông qua những kiến thức thực tiễn, ví dụ, biểu mẫu cụ thể, đội ngũ MISA AMIS HRM hy vọng cuốn Ebook “Hướng dẫn xây dựng hệ thống lương 3P theo phương pháp của Mercer” sẽ là cẩm nang hữu ích cho Quý độc giả trong việc quản trị và triển khai hệ thống chi trả 3P tại doanh nghiệp mình.

Để cuốn Ebook được hoàn thiện hơn, chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp và chia sẻ của Quý độc giả. MISA xin cảm ơn Quý độc giả đã chung tay cùng MISA xây dựng kho tàng kiến thức miễn phí phục vụ cộng đồng.

Trân trọng mời Quý độc giả đón đọc Ebook!



1. KHÁI NIỆM CHI TRẢ THEO 3P

Chi trả theo 3P là một hệ thống được thiết kế để trả lương theo thành tích và hiệu suất của nhân viên nhằm tạo sự công bằng, khuyến khích trong công ty, cạnh tranh trên thị trường qua đó đảm bảo khả năng thu hút, giữ chân và tạo động lực cho người lao động. Hệ thống chi trả 3P dựa trên việc kết hợp chi trả theo 3 yếu tố cơ bản:

- Vị trí công việc
- Năng lực cá nhân
- Kết quả thực hiện công việc.

2. MỤC TIÊU VÀ LỢI ÍCH CỦA CHI TRẢ THEO 3P

Chi trả theo 3P mang đến cho doanh nghiệp nhiều lợi ích, tạo ra sự công bằng, hợp lý, thúc đẩy yếu tố cạnh tranh và đẩy lùi sự bất mãn của người lao động.

Công bằng trong nội bộ

- Các công việc được xác định giá trị tương đương cùng nằm trong một khung chi trả.
- Các công việc được xác định giá trị khác nhau có mức chi trả khác nhau;
- Nhân viên hiểu rõ lộ trình phát triển nghề nghiệp của mình khi hiểu giá trị của các vị trí công việc

Cạnh tranh trên thị trường

- Khảo sát và so sánh với thị trường và đánh giá mức độ cung cầu của vị trí công việc giúp doanh nghiệp có thể xác định chính sách chi trả phù hợp nhằm thu hút và giữ chân nhân viên.

Khuyến khích và tạo động lực cho nhân viên

- Trả lương dựa trên kết quả thực hiện công việc sẽ động viên nhân viên quan tâm tới chất lượng công việc và kết quả thực hiện công việc của mình cũng như kết quả của phòng ban và toàn bộ tổ chức.

Là cơ sở quan trọng trong công tác tuyển dụng và đào tạo

- Chi trả theo năng lực cá nhân căn cứ trên quy chuẩn về khung năng lực, hoặc tiêu chuẩn năng lực cho từng vị trí. Dựa vào cơ sở này, doanh nghiệp sẽ tìm được những ứng viên phù hợp trên thị trường lao động để có những biện pháp tuyển dụng thích hợp.
- Đánh giá kết quả công việc giúp doanh nghiệp xác định những nhân viên tài năng và tiềm năng để tiến hành công tác đào tạo và có lộ trình phát triển nghề nghiệp phù hợp.



3. CẤU TRÚC CỦA HỆ THỐNG CHI TRẢ THEO 3P



3.1 Chi trả dựa trên vị trí công việc với các mục tiêu

- Ghi nhận việc hoàn thành các chỉ tiêu thực hiện công việc và dựa trên kết quả đánh giá vị trí công việc (Position Evaluation).
- Thiết lập mức lương tham chiếu trong bảng lương theo hệ thống cấp bậc công việc của công ty.
- Là cơ sở để thiết lập các phúc lợi có liên quan đi cùng với cấp bậc công việc.

3.2 Chi trả dựa trên năng lực cá nhân với các mục tiêu

- Phản ánh việc chi trả cho sự chênh lệch về mức độ năng lực của cá nhân với mức năng lực yêu cầu của công việc.
- Giải quyết mức độ cạnh tranh của thị trường về nguồn cung ứng nhân lực cho vị trí công việc.
- Tạo sự khác biệt về chi trả đối với số năm kinh nghiệm làm việc ở vị trí công việc, các yêu cầu về kỹ thuật chuyên biệt hay các giấy phép đặc biệt.

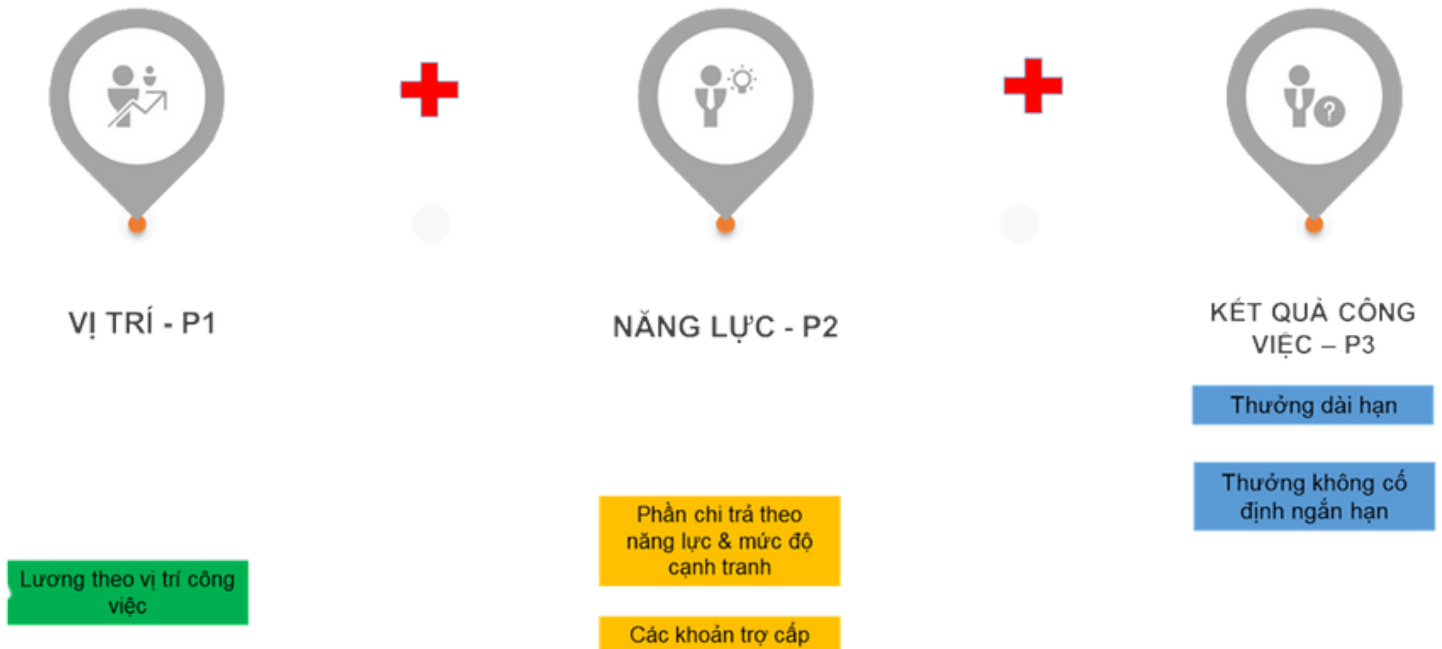
3.3 Chi trả dựa trên năng lực cá nhân với các mục tiêu

- Ghi nhận mức độ đóng góp của cá nhân vào việc hoàn thành mục tiêu chung của công ty thông qua kết quả đánh giá thành tích làm việc
- Ghi nhận và tưởng thưởng thông qua các chương trình thưởng ngắn hạn và dài hạn, các khoản thưởng không bằng tiền mặt gắn với việc hoàn thành kết quả công việc và kết quả kinh doanh của công ty



3. CẤU TRÚC CỦA HỆ THỐNG CHI TRẢ THEO 3P

LƯƠNG + THƯỞNG



Biểu đồ minh họa cấu trúc hệ thống 3P

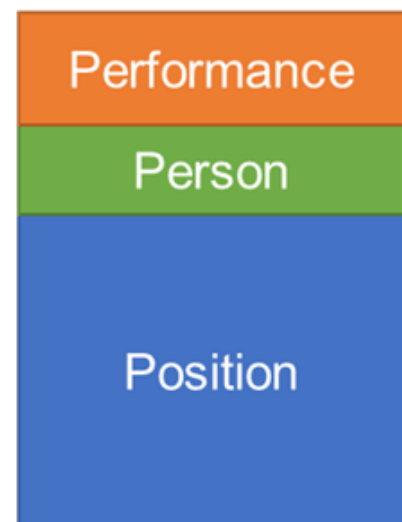
4. CÁC YẾU TỐ CÂN NHẮC CHỌN MÔ HÌNH CHI TRẢ 3P PHÙ HỢP VỚI DOANH NGHIỆP

Doanh nghiệp nên cân nhắc các yếu tố liên quan đến lĩnh vực hoạt động, các điều kiện nội tại của doanh nghiệp và đặc điểm của vị trí công việc để lựa chọn mô hình chi trả 3P với tỷ lệ phân chia các P phù hợp. Có 3 mô hình chính sau:

Mô hình 3P chú trọng vào chi trả dựa trên vị trí công việc

Được đánh giá là phù hợp với các doanh nghiệp hoạt động trong các ngành ổn định, xác định được phạm vi công việc. Hoặc các doanh nghiệp mới thành lập.

Ví dụ: Doanh nghiệp sản xuất





Mô hình chú trọng vào chi trả dựa trên năng lực cá nhân

Các doanh nghiệp cần các kỹ năng cá nhân, kiến thức chuyên môn hoặc đặc thù. Các vị trí khó tuyển trên thị trường.

Ví dụ: Doanh nghiệp về khoan khai thác dầu khí, phát triển phần mềm



Mô hình chú trọng vào chi trả dựa trên năng lực cá nhân

Các doanh nghiệp cần các kỹ năng cá nhân, kiến thức chuyên môn hoặc đặc thù. Các vị trí khó tuyển trên thị trường.

Ví dụ: Doanh nghiệp về khoan khai thác dầu khí, phát triển phần mềm

5. QUY TRÌNH TRIỂN KHAI XÂY DỰNG HỆ THỐNG CHI TRẢ THEO 3P HIỆU QUẢ CHO DOANH NGHIỆP

5.1 Xây dựng hệ thống chi trả theo P1- chi trả dựa trên vị trí công việc

Bước 1: Xác định sơ đồ tổ chức, phân công nhiệm vụ của doanh nghiệp

Cập nhật sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp.

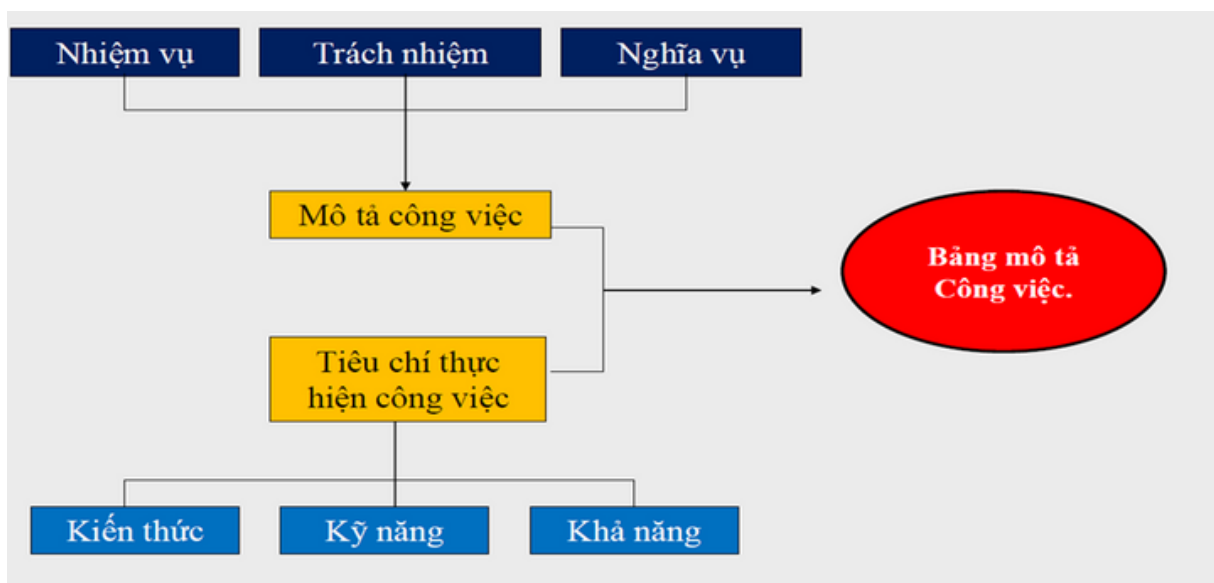


Từ sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp có thể xác định được những nội dung sau: Vai trò và phân công nhiệm vụ của các bộ phận, các phòng ban trong doanh nghiệp. Cấu trúc nội bộ và phân cấp trong doanh nghiệp. Và số lượng vị trí công việc của doanh nghiệp và từng phòng ban.

Bước 2: Rà soát mô tả công việc và phân tích công việc của các vị trí công việc

Doanh nghiệp cần rà soát lại mô tả công việc của toàn bộ các vị trí công việc thông qua quá trình phân tích công việc.

- Phân tích công việc là một quá trình thực hiện có phương pháp nhằm xác định, thu thập và ghi chép những thông tin về các nhiệm vụ, các yêu cầu công việc và những thông tin có liên quan tới một vị trí công việc cụ thể.
- Đồng thời đưa ra những đánh giá về các thông tin công việc được thu thập trong quá trình này để viết hoặc chỉnh sửa mô tả công việc cho phù hợp.
- Mục tiêu của phân tích công việc và mối tương quan giữa phân tích công việc và mô tả công việc:



- Phân tích công việc cần tập trung vào bản chất của công việc, không phân tích về trình độ, năng lực của cá nhân đảm nhận công việc. Kết quả phân tích công việc và mô tả công việc sẽ phục vụ cho quá trình đánh giá giá trị/độ lớn công việc
- Quy trình phân tích công việc và rà soát mô tả công việc cần tuân thủ các yếu tố sau:





Cần thực hiện	Cách thực hiện	Vai trò của người thực hiện
Xem xét việc chuyển dịch các kế hoạch chiến lược của tổ chức xuống các phòng ban và tới vai trò và trách nhiệm của vị trí công việc	Thực hiện phỏng vấn với người đứng đầu tổ chức và các bộ phận	Thực hiện quy trình
Xác định phân công trách nhiệm của vị trí công việc.	Tập hợp các thông tin có liên quan để thực hiện phỏng vấn làm rõ các trách nhiệm công việc	Thu thập thông tin
Xác định mức độ ảnh hưởng của vị trí công việc tới việc thực hiện mục tiêu của tổ chức	Xác định các vị trí chuẩn làm mẫu so sánh cho toàn bộ tổ chức	Phân tích dữ liệu
Loại bỏ các sự khác biệt và định kiến có liên quan tới vị trí công việc	Phỏng vấn người thực hiện công việc nhằm hiểu rõ về công việc	Tập hợp và xây dựng hoặc điều chỉnh mô tả công việc





Cần thực hiện	Cách thực hiện	Vai trò của người thực hiện
Đạt được sự đồng thuận của các bên có liên quan.	Thực hiện so sánh đối chiếu với các công việc khác	
	Làm rõ các thông tin qua các buổi làm việc	

Các doanh nghiệp có thể lựa chọn hoặc kết hợp các phương pháp thu thập dữ liệu phục vụ phân tích công việc dưới đây để áp dụng với từng nhóm công việc, phòng ban khác nhau

Phương pháp	Ưu điểm	Hạn chế
Quan sát: Quan sát trực tiếp công việc, phân đoạn công việc và chụp ảnh/ghi hình	Cho phép hiểu sâu về công việc hơn so với tự mô tả về công việc của người nắm giữ công việc	Không sử dụng được cho những công việc lao động trí óc (Ví dụ việc ra quyết định quản lý hay công việc sáng tạo). Đôi khi không bao quát hết những công việc hiếm khi người nắm giữ công việc thực hiện
Tự thực hiện công việc: Người phân tích công việc tự thực hiện công việc	Người phân tích sẽ hiểu hết các khía cạnh công việc từ kỹ thuật đến tâm lý, môi trường và sức ép công việc. Dễ thực hiện cho những công việc dễ học.	Khó thực hiện cho những công việc đòi hỏi an toàn cao hay do pháp luật quy định.





Phương pháp	Ưu điểm	Hạn chế
Phỏng vấn: Phỏng vấn cá nhân, cấp trên, đồng nghiệp hay các đối tác có liên quan	Các thông tin về những hoạt động không thường xuyên và các hoạt động tâm lý có thể được thu thập, nếu sử dụng nhiều nguồn thông tin thì phân tích sẽ chính xác hơn	Thông tin thu thập được phụ thuộc vào kỹ năng của người phỏng vấn. Thông tin dễ bị sai lệch nếu người hỏi đưa ra những câu hỏi không rõ nghĩa.
Thu thập những tình tiết chính từ những người làm công việc này tốt và chưa tốt, các tình huống và kết quả có thể xảy ra	Thông tin thu thập sẵn có thể dùng ngay cho việc đánh giá kết quả làm việc hay tổ chức đào tạo. Có thể hiểu được mong đợi về công việc của người làm công việc đó	Không thu thập được hết các tình huống công việc do cần nhiều thời gian để thu thập thông tin.
Nhật ký: Dựa theo thông tin ghi lại trong nhật ký công việc của người làm công việc	Dữ liệu dễ sử dụng. Có thể giúp hiểu được lý do của các hoạt động mà người làm công việc thực hiện	Cần thời gian dài để ghi chép, có thể bị thành kiến, có thể không ghi chép được những hoạt động trí não.
Thu thập dữ liệu lưu trữ từ tất cả các hồ sơ như sơ đồ tổ chức, sổ tay huấn luyện, chính sách, quy trình, bảng mô tả CV hiện có...	Giúp xây dựng câu hỏi phỏng vấn hay câu hỏi điều tra từ các tài liệu hiện có	Có thể không thu thập đủ dữ liệu hay dữ liệu đã cũ, thông tin thu thập có thể bị hạn chế.
Câu hỏi điều tra: Bảng câu hỏi điều tra được thiết kế khoa học bao gồm các danh sách kiểm tra, các loại câu hỏi.	Câu hỏi thường được các công ty tư vấn soạn sẵn và áp dụng ở quy mô lớn.	Câu hỏi có thể được hiểu không chính xác, khó kiểm soát cách người trả lời tự hiểu câu hỏi, thường tốn chi phí và thời gian cao



Mẫu biểu thu thập thông tin và mô tả công việc tham khảo. Bao gồm:

[Biểu mẫu 1: Mẫu thu thập thông tin](#)

[Biểu mẫu 2: Biểu mẫu mô tả công việc](#)

Bước 3: Đánh giá giá trị / độ lớn của vị trí công việc

Đánh giá giá trị/ độ lớn của vị trí công việc (gọi tắt là đánh giá công việc) là một quy trình có phương pháp nhằm xác định giá trị của một công việc (định tính và định lượng) trong mối tương quan với các công việc khác trong doanh nghiệp.

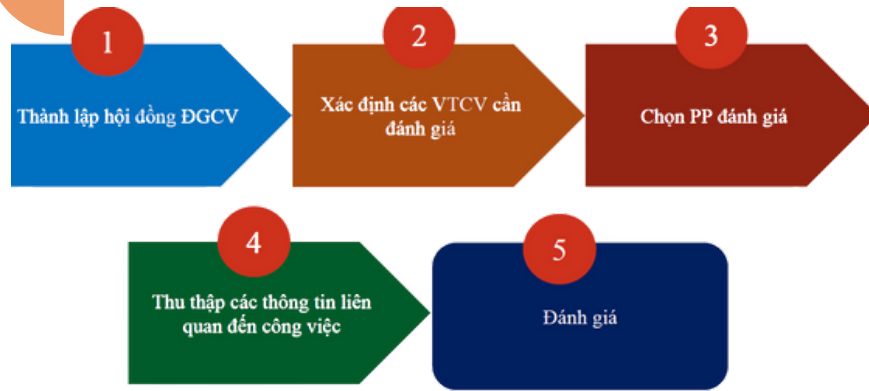
- Đánh giá công việc được thực hiện nhằm mục đích xây dựng hệ thống cấp bậc công việc/chức danh làm cơ sở cho xây dựng hệ thống lương cũng như làm nền tảng cho các hoạt động quản trị nhân sự khác.



Đánh giá công việc làm nền tảng cho các hoạt động quản trị nhân sự khác

- Để đánh giá vị trí công việc chính xác cần có:
 - ✧ Hiểu biết về công việc: Sơ đồ tổ chức, mô tả công việc, cấp trên / người đảm nhiệm công việc,...
 - ✧ Một phương pháp luận / hệ thống đánh giá khoa học được thừa nhận và áp dụng rộng rãi.
 - ✧ Thực hiện việc xem xét, đánh giá khách quan hạn chế các định kiến, đánh giá công việc, không đánh giá người đảm nhận công việc.
- Quy trình đánh giá công việc
 - ✧ Thành viên hội đồng đánh giá công việc cần đạt được các tiêu chí: Am hiểu các vị trí công việc và mô hình sản xuất, kinh doanh của công ty; Được tôn trọng và có chút uy quyền; Tâm trí cởi mở, chia sẻ và lắng nghe; Tôn trọng tính trung thực của việc đánh giá.





Mô hình quy trình đánh giá

- Để đánh giá vị trí công việc chính xác cần có:

Phương pháp	Thuận lợi	Hạn chế
So sánh với thị trường (Job Matching)	Sử dụng các mô tả công việc và giá trị đánh giá công việc phổ biến để so sánh với công việc cần được đánh giá. Hướng tới cạnh tranh với thị trường. Trở nên phổ biến trong thời gian gần đây.	Khó xác định mức độ có thể “so sánh” được. Không đủ dữ liệu cho mọi công việc
Phân loại (Classification)	Thực hiện bằng cách sắp xếp phân loại các công việc thành một thứ tự dựa trên mức độ đóng góp cho công ty, sơ đồ tổ chức và so sánh với nhau. Để thực hiện và linh động, phù hợp với các công ty nhỏ và có ít nguồn lực.	Dựa trên cảm tính chủ quan. Khó khăn khi các bảng mô tả công việc không rõ ràng, chồng lấn lên nhau
Tính điểm (Point Factor)	Lựa chọn các yếu tố đánh giá công việc và xây dựng thang điểm đánh giá công việc khách quan hơn và ít dựa vào cảm tính. Có sẵn những phương pháp ví dụ như HAY, Mercer, Tower Watson... để áp dụng	Tốn nhiều thời gian để thực hiện. Có thể khó hiểu và gây ra nhiều bất đồng hoặc sa vào quá chi tiết. Thường phù hợp với các công ty lớn và có nguồn lực thực hiện.



a, Phương pháp so sánh với thị trường

Định nghĩa: Là sự so sánh bảng mô tả công việc với mô tả chuẩn của một công ty tư vấn nhân sự (Mercer, Hay, Tower Watson).
Mô tả công việc có 70% tương đồng với mô tả chuẩn sẽ được chọn.

Các bước áp dụng phương pháp so sánh với thị trường:

- ✦ Xác định mã vị trí công việc của công ty tư vấn nhân sự gán cho vị trí công việc của doanh nghiệp để so sánh. Một mã công việc sẽ bao gồm các phần sau:
 - Hệ công việc (Family): Một nhóm các công việc có tương đồng về trách nhiệm, nhiệm vụ và yêu cầu kiến thức...ví dụ: nhân sự, kế toán - tài chính, bảo trì, kinh doanh, tiếp thị....
 - Phân hệ công việc (Sub Family): Một nhánh nhỏ của hệ công việc dựa trên sự tương đồng về hoạt động và phân bổ trách nhiệm. Ví dụ: tuyển dụng của nhân sự, thuế của kế toán tài chính.
 - Chuyên môn (Specialization): Một công việc chuyên môn cụ thể trong một phân hệ công việc. Ví dụ Quản lý phúc lợi trong phân hệ công việc Vận hành nhân sự.
 - Cấp bậc (Career Stream): Gồm 4 cấp là điều hành, quản lý, chuyên viên, nhân viên
 - Mức độ trong từng cấp bậc (Career Level): Gồm 4 hoặc 5 mức độ (nhân viên mới vào nghề, chuyên viên, chuyên gia, trưởng nhóm, quản lý, lãnh đạo điều hành..)

Electronics Product Design Engineering - Senior Professional

ENS.03.061.P30



➤ Mã công việc có thể được tra cứu trên hệ thống mã hóa vị trí toàn cầu của Mercer (MUPCS) hoặc trên cơ sở dữ liệu vị trí công việc (job library/job catalog) của các công ty tư vấn

Go back to Instructions

Industry filters:

Select to include Cross Industry jobs

Go to Job Matrix

Reset Filters

Hide/Unhide Selection Panel

Expand/Collapse Columns

Industry	Reset/Unhide Selection Panel	Job Code	Job Title	Typical Title	Family Title	Sub-Family Title	Universal Recognition Score	Specialization Title	Specialization Description	Comments
Outsourcing & Global Capability		0001.13.021.M001	Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center) - Senior Manager (SM)	Store Planning/Design Manager	Outsourcing & Global Capability Center	Senior (Outsourcing & Global Capability Center)		Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center)	Responsible for all processes and inputs associated with design and space planning for retail stores.	Senior
Outsourcing & Global Capability		0001.13.021.M002	Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center) - Manager (MG)	Store Planning/Design Manager	Outsourcing & Global Capability Center	Manager (Outsourcing & Global Capability Center)		Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center)	Responsible for all processes and inputs associated with design and space planning for retail stores.	Manager
Outsourcing & Global Capability		0001.13.021.M003	Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center) - Team Leader (PL)	Store Planning/Design Manager	Outsourcing & Global Capability Center	Team Leader (Outsourcing & Global Capability Center)		Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center)	Responsible for all processes and inputs associated with design and space planning for retail stores.	Team Leader
Outsourcing & Global Capability		0001.13.021.P001	Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center) - Senior Professional (SP)	Store Planner	Outsourcing & Global Capability Center	Senior Professional (Outsourcing & Global Capability Center)		Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center)	Responsible for all processes and inputs associated with design and space planning for retail stores.	Senior Professional
Outsourcing & Global Capability		0001.13.021.P002	Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center) - Professional (P)	Store Planner	Outsourcing & Global Capability Center	Professional (Outsourcing & Global Capability Center)		Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center)	Responsible for all processes and inputs associated with design and space planning for retail stores.	Professional
Outsourcing & Global Capability		0001.13.021.P003	Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center) - Associate Professional (AP)	Store Planner	Outsourcing & Global Capability Center	Associate Professional (Outsourcing & Global Capability Center)		Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center)	Responsible for all processes and inputs associated with design and space planning for retail stores.	Associate Professional
Outsourcing & Global Capability		0001.13.021.S001	Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center) - Senior Para-Professional (SPP)	Store Planning Assistant	Outsourcing & Global Capability Center	Senior Para-Professional (Outsourcing & Global Capability Center)		Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center)	Responsible for all processes and inputs associated with design and space planning for retail stores.	Senior Para-Professional
Outsourcing & Global Capability		0001.13.021.S002	Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center) - Para-Professional (PP)	Store Planning Assistant	Outsourcing & Global Capability Center	Para-Professional (Outsourcing & Global Capability Center)		Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center)	Responsible for all processes and inputs associated with design and space planning for retail stores.	Para-Professional
Outsourcing & Global Capability		0001.13.021.S003	Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center) - Associate Para-Professional (APP)	Store Planning Assistant	Outsourcing & Global Capability Center	Associate Para-Professional (Outsourcing & Global Capability Center)		Store Design/Space Planning & Design (Outsourcing & Global Capability Center)	Responsible for all processes and inputs associated with design and space planning for retail stores.	Associate Para-Professional
Outsourcing & Global Capability		0001.14.001.E01	Head of Content Development (Outsourcing & Global Capability Center) - Regional (Multi-Country)	Head of Content Development	Outsourcing & Global Capability Center	Head of Content Development (Outsourcing & Global Capability Center)		Head of Content Development (Outsourcing & Global Capability Center)	Responsible for all processes and inputs associated with content development for retail stores.	Head of Content Development

✳ Từ mã công việc xác định cấp độ vị trí công việc (position class - PC) để làm cơ sở xây dựng hệ thống cấp bậc công việc.

Dải cấp độ vị trí công việc	Nhóm cấp bậc công việc	Diễn giải
PC 40 – 47	Công nhân Kỹ thuật viên Thư ký	Công nhân, kỹ thuật viên hoặc thư ký
PC 47 – 51	Nhân viên Chuyên viên	Nhân viên văn phòng có bằng đại học và tối đa 5 năm kinh nghiệm làm việc hoặc kinh nghiệm chuyên môn tương đương
PC 50 – 53	Trưởng nhóm, quản lý cấp thấp	Tốt nghiệp đại học, tối thiểu 5 năm kinh nghiệm (giám sát, trưởng nhóm)
PC 54 – 57	Quản lý cấp trung	Trưởng phòng trong một doanh nghiệp lớn (ví dụ: trưởng phòng nhân sự)



Dải cấp độ vị trí công việc	Nhóm cấp bậc công việc	Diễn giải
PC 57 – 62	Quản lý cấp cao	Trưởng bộ phận trong doanh nghiệp lớn (ví dụ: giám đốc nhân sự, giám đốc tài chính...)
PC 60 +	Quản lý điều hành	Người đứng đầu điều hành doanh nghiệp vừa và lớn

Lưu ý với phương pháp so sánh với thị trường:

- ✳ Phải sử dụng nhiều cách/nhiều nguồn thông tin để bảo đảm đã hiểu một cách thấu đáo các vị trí công việc đó.
- ✳ Một vị trí công việc phải/chỉ được gán cho một vị trí trong cơ sở dữ liệu – trong trường hợp một công việc có thể gán với nhiều vị trí trong cơ sở dữ liệu thì lựa chọn việc gán phù hợp nhất hoặc loại bỏ vị trí này khỏi việc so sánh
- ✳ Một vị trí công việc có kết quả gán được chấp nhận nếu đạt được từ 70% sự tương thích trở lên so với vị trí được so sánh trong cơ sở dữ liệu.
- ✳ Một số các công việc ghép (hybrid job) thường là đơn lẻ và không thể gán với các vị trí tiêu chuẩn trong cơ sở dữ liệu. Do vậy nếu không tương thích thì không nên thực hiện so sánh.

Biểu mẫu 3: Mẫu biểu phương pháp so sánh với thị trường

b, Phương pháp phân loại

Yêu cầu chuẩn bị với phương pháp phân loại:

- ✳ Cần hiểu rõ về công việc kinh doanh, sản xuất của doanh nghiệp.
- ✳ Hiểu rõ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp để phân cấp vị trí công việc thành từng lớp, giúp xác định tính phức tạp trong quản lý nhân sự để có quyết định về đánh giá vị trí công việc phù hợp.
- ✳ Có bản mô tả công việc của từng vị trí để phân định sự khác biệt giữa các công việc cùng một cấp và cân nhắc sự phức tạp của nghiệp vụ chuyên môn, và tác động của vị trí lên hoạt động của doanh nghiệp.
- ✳ Hiểu chuỗi giá trị của doanh nghiệp: Nghiên cứu và phát triển, sản xuất, phân phối, kinh doanh, tiếp thị và dịch vụ khách hàng. Công ty hoạt động nghiêng về mảng nào thì quyền ưu tiên về vị trí công việc tương ứng cho mảng đó.



Các bước thực hiện phương pháp phân loại

- ✳ Xếp các vị trí công việc có chức năng, nhiệm vụ, yêu cầu công việc theo mô tả công việc tương tự nhau vào thành từng nhóm hệ công việc (ví dụ nhân sự, tài chính kế toán, sản xuất...)
- ✳ Sắp xếp các công việc trong từng nhóm hệ công việc theo cấp bậc



- ✳ Phân loại cấp bậc cần phản ánh sự phức tạp của nghiệp vụ chuyên môn, và tác động của vị trí lên hoạt động của doanh nghiệp.
- ✳ Từ phân loại cấp bậc sẽ tiến hành thiết lập hệ thống cấp bậc công việc của doanh nghiệp

c, Phương pháp tính điểm

Là phương pháp đánh giá vị trí công việc dựa vào các yếu tố:

- ✳ Các kiến thức và kỹ năng cần có để thực hiện công việc
- ✳ Trách nhiệm được phân công
- ✳ Năng lực giải quyết vấn đề
- ✳ Năng lực ra quyết định
- ✳ Năng lực quản lý nhân viên
- ✳ Các mối quan hệ trong công việc
- ✳ Điều kiện làm việc
- ✳ Các nỗ lực tinh thần cần thiết để thực hiện công việc
- ✳ Mức độ tác động của vị trí công việc vào kết quả chung
- ✳ Mức độ sáng tạo mà công việc yêu cầu



Các bước thực hiện phương pháp tính điểm

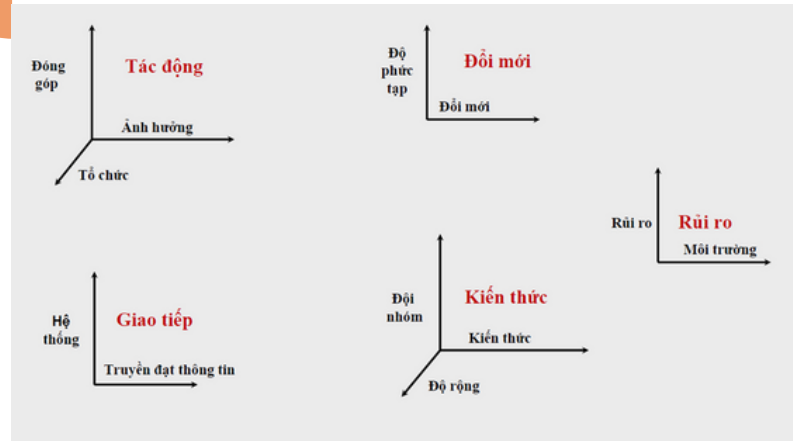
- ✦ Chuẩn hóa mô tả công việc
- ✦ Xây dựng tiêu chí và thang điểm từng yếu tố đánh giá công việc
- ✦ Thiết lập bảng các yếu tố đánh giá công việc
- ✦ Bảng bao gồm các yếu tố đánh giá công việc, trọng số của từng yếu tố và cấp độ, điểm số cho từng yếu tố làm thử và triển khai
- ✦ Tính tổng điểm của các yếu tố đánh giá công việc
- ✦ Phân loại nhóm cấp bậc công việc theo số điểm từ thấp đến cao.

Một số phương pháp tính điểm

- ✦ Hệ thống đánh giá công việc quốc tế của Mercer (IPE)
 - Xác định lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp
 - Ví dụ là doanh nghiệp dịch vụ, sản xuất, thương mại, giá trị được tạo ra như thế nào...)
 - Xác định độ lớn của doanh nghiệp dựa vào chuỗi giá trị của doanh nghiệp, doanh thu, số lượng nhân viên.
 - Đánh giá giá trị công việc thông qua các yếu tố, trọng số của các yếu tố bằng cách cho điểm từng trọng số.

Các yếu tố	Trọng số
Tác động	57%
Giao tiếp	9%
Đổi mới	10%
Kiến thức	21%
Rủi ro	3%





	1	2	3	4	5
	Contribution				
Impact Nature and scope of influence a position has on its area of responsibility / operation.	Limited Hard to identify/discern contribution to achievement of results <i>Shared/secondary function</i>	Some Easily discernible or measurable contribution that usually leads indirectly to achievement of results <i>Less secondary function</i>	Direct Directly and clearly influences the course of action that determines the achievement of results <i>Primary function</i>	Significant Quite marked contribution with authority of a frontline or primary nature <i>2nd primary functions</i>	Major Predominant authority in determining the achievement of key results <i>Reserved for a chairperson of a Group</i>
1 Delivers Delivery according to specific standards and guidelines. <i>Work within defined guidelines & standards</i>	Deliver own output by following defined procedures / processes under close supervision and guidance.	Deliver own output following broad framework or standards with some impact on job area.	Deliver own output according to specific operational targets.	Deliver own output within board operational targets. Significant impact within job area.	Deliver own output with major impact on broader operational targets in the job area.
2 Work Operational targets or service standards <i>Support other functions in the implementation of specified goals & standards</i>	Work to achieve objectives and deliver results with a short-term, operational focus and limited impact on others.	Set and achieve day-to-day objectives that have some impact on others within the job area.	Set objectives and deliver results that have direct impact on the achievement of results within the job area.	Set objectives and deliver results that have significant impact within the context of a wider operational area.	Set objectives and deliver results that have a major impact within the context of a wider operational area.
3 Tactical Specify new products, processes, standards based on organization strategy or set short-to mid-term operational plans. <i>Implementation of the specified goals (2-10 months) is effected through the introduction of new standard, products and</i>	Provide input into new products, processes, standards or operational plans in support of the organization's business strategies, with limited impact on business unit/function overall results - less than 10%	Provide measurable input into new products, processes, standards or operational plans in support of the organization's business strategies, with some impact on business unit/function overall results - 10 up to 15%	Develop new products, processes, standards or operational plans in support of the organization's business strategies, with a direct impact on business unit/function overall results - 15 up to 20%	Marked contribution to defining the direction for new products, processes, standards, or operational plans based upon business strategy, with a significant mid-term impact on business unit/function overall results - 20 up to 30%	Predominant authority for development of new products, processes, standards or operational plans based upon business strategy, with a major mid-term impact on business unit/function overall results - more than 30%
4 Strategic Establish and implement business strategies with a longer-term focus (typically three to five years) based on the organization's vision <i>Define & implement business strategies & long term focus based on Group overall</i>	Provide input to a corporate business unit or organization's business strategies and input is limited by scope of the role - less than 10%	Provide measurable input to a corporate business unit or organization's business strategies within limits of the role or input of others - 10 up to 15%	Directly influences development of a corporate business unit or organization's business strategies within context of the overall corporate strategy - 15 up to 20%	Marked contribution to defining the business strategies of a corporate business unit or organization, but not predominant authority - 20 up to 30%	Predominant authority for defining the business strategies of a corporate business unit or organization, influenced primarily by the vision for the organization - more than 30%
5 Visionary Lead an organization to develop, implement and achieve its mission, vision and values. <i>Applies only for the founder of B. Braun Group</i>	Lead an organization within a corporation or a corporate business unit with responsibility for influencing the organization's vision; influence is limited by strong direction from other units or headquarters.	Lead an organization within a corporation or corporate business unit with responsibility for providing strong direction regarding the organization's vision; approval of vision will ultimately exist at the corporate level.	Lead an organization within a corporate or a corporate business unit with responsibility and authority for deciding on the organization's vision; vision may be influenced, in part, by corporate vision and strategy.	Lead an independent organization or multiple organizations or corporate business units within a corporation, freedom to define vision and direction influenced only by direction from the board.	Lead a corporation with multiple organizations or business units; create, communicate and implement mission, vision, and values for entire corporation; freedom to define vision and direction influenced only by input from the board.

✦ Tính tổng điểm các yếu tố đánh giá công việc và quy đổi điểm thành cấp độ công việc (position class - PC) theo bảng quy đổi của Mercer

Total point range	Position Class	Total point range	Position Class	Total point range	Position Class
26 - 50	40	426 - 450	56	826 - 850	72
51 - 75	41	451 - 475	57	851 - 875	73
76 - 100	42	476 - 500	58	876 - 900	74
101 - 125	43	501 - 525	59	901 - 925	75
126 - 150	44	526 - 550	60	926 - 950	76
151 - 175	45	551 - 575	61	951 - 975	77
176 - 200	46	576 - 600	62	976 - 1000	78
201 - 225	47	601 - 625	63	1001 - 1025	79
226 - 250	48	626 - 650	64	1026 - 1050	80
251 - 275	49	651 - 675	65	1051 - 1075	81
276 - 300	50	676 - 700	66	1076 - 1100	82
301 - 325	51	701 - 725	67	1101 - 1125	83
326 - 350	52	726 - 750	68	1126 - 1150	84
351 - 375	53	751 - 775	69	1151 - 1175	85
376 - 400	54	776 - 800	70	1176 - 1200	86
401 - 425	55	801 - 825	71	1201 - 1225	87



✦ Đánh giá công việc dựa vào việc thiết lập các yếu tố và tính điểm theo trọng số và cấp độ

➤ Xây dựng tiêu chí và thang điểm từng yếu tố đánh giá công việc

Yếu tố: Khả năng Phân tích (Analytical Abilities)		
Thu thập và minh giải dữ liệu và tìm ra giải pháp cho các vấn đề khó và phức tạp		
Định nghĩa	Cấp độ	Điểm số
Không yêu cầu hoặc yêu cầu rất ít khả năng phân tích	1	5
Yêu cầu một chút khả năng thu thập và minh giải dữ liệu cho các vấn đề đơn giản	2	10
Yêu cầu khả năng thu thập và minh giải dữ liệu cho các vấn đề phức tạp	3	15
Yêu cầu khả năng cao về phân tích nhằm tìm ra giải pháp cho các vấn đề khó	4	20
Yêu cầu khả năng rất cao về phân tích nhằm thu thập và minh giải dữ liệu và tìm ra giải pháp cho các vấn đề rất khó hoặc hiếm khi gặp	5	25

➤ Thiết lập bảng các yếu tố đánh giá công việc bao gồm các yếu tố đánh giá công việc, trọng số của từng yếu tố và cấp độ, điểm số cho từng yếu tố làm thử và triển khai

Các yếu tố đánh giá công việc	Trọng số	Cấp độ và điểm số				
		1	2	3	4	5
1. Các kiến thức và kỹ năng cần có để thực hiện công việc (Required knowledge and skills)	15%	5	10	15	20	25
2. Trách nhiệm được phân công (Responsibilities)	20%	5	10	15	20	25
3. Năng lực giải quyết vấn đề (Problem solving)	5%	5	10	15	20	25
4. Năng lực ra quyết định (Problem solving)	5%	5	10	15	20	25
5. Năng lực quản lý nhân viên (People management)	10%	5	10	15	20	25
6. Các mối quan hệ trong công việc (Relationships/contacts)	5%	5	10	15	20	25
7. Điều kiện làm việc (Working conditions)	5%	5	10	15	20	25
8. Các nỗ lực tinh thần cần thiết để thực hiện công việc (Required mental effort)	10%	5	10	15	20	25
9. Mức độ tác động của vị trí công việc vào kết quả chung (Impact)	20%	5	10	15	20	25
10. Mức độ sáng tạo mà công việc yêu cầu (Creativity)	5%	5	10	15	20	25
	100%					

➤ Tính tổng điểm các yếu tố đánh giá công việc và quy đổi điểm thành nhóm cấp bậc công việc.

✦ **Biểu mẫu 4: Mẫu biểu và hướng dẫn phương pháp tính điểm**

Bước 4: Xây dựng hệ thống cấp bậc của vị trí công việc

Hệ thống cấp bậc của vị trí công việc được xây dựng dựa trên nhóm cấp bậc công việc được xác định từ cấp độ công việc (PC) hoặc tổng điểm của phương pháp tính điểm



- Các phương pháp thiết lập hệ thống cấp bậc bao gồm

✧ Theo cấp độ công việc (position class - PC)

- Sắp xếp cấp độ công việc từ thấp đến cao.
- Tham chiếu bảng sắp xếp cấp độ của công ty tư vấn theo PC để thiết lập hệ thống cấp bậc công việc của doanh nghiệp.
- Biểu mẫu 5: Mẫu biểu thiết lập hệ thống cấp bậc theo PC



✧ Theo quy đổi tổng điểm ra cấp bậc công việc

- Sắp xếp tổng điểm đánh giá các công việc từ thấp đến cao.
- Quy đổi tổng điểm ra cấp bậc công việc.

Cấp bậc công việc	Dải tổng điểm
A	100 - 159
B	160 - 219
C	220 - 279
D	280 - 339
E	340 - 399
F	400 - 459
G	460 - 519
H	520 - 579



Cấp bậc công việc	Dải tổng điểm
I	580 - 639
J	640 - 699
K	700 - 759
L	Từ 760 trở lên

Lưu ý: Số lượng cấp bậc công việc của một doanh nghiệp phụ thuộc vào đặc điểm và quy mô công ty. Có thể có 1 số cấp bậc công việc hiện chưa có vị trí công việc thực tế gán vào do đó sẽ để mở để có thể sử dụng trong tương lai.

Bước 5: Xây dựng thang bảng lương theo hệ thống cấp bậc công việc

Định nghĩa thang bảng lương: Cấu trúc thang bảng lương là một khung để xác định lương cho một vị trí và có sự linh động để người đảm nhiệm công việc có thể phát triển trong từng cấp bậc công việc.

- Các bước xây dựng thang bảng lương

- ✧ Hệ thống cấp bậc Công việc / Bậc lương

- ✧ Xác định số lượng bậc lương

- Bậc lương thể hiện mức chi trả cho các vị trí công việc có cùng mức giá trị công việc thông qua so sánh nội bộ và so sánh với bên ngoài.

- Không có một gợi ý chuẩn về số bậc lương cho tất cả các công ty/tổ chức. Có thể từ 4 tới 60. Hầu hết các công ty có từ 10-16 bậc lương.

- Số lượng bậc lương phù hợp với một công ty/tổ chức được xác định dựa trên khảo sát thị trường và chính sách chi trả thu nhập của công ty/tổ chức đó.

- Số bậc lương thường được xây dựng từ Hệ thống cấp bậc công việc của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có bao nhiêu cấp bậc công việc thì có từng đó bậc lương.

- ✧ Xác định điểm chuẩn của từng bậc lương

- Điểm chuẩn/điểm giữa của bậc lương là thành tố cơ bản trong xây dựng và quản lý thang bảng lương



- Điểm chuẩn thường được dùng làm tham chiếu trong các quyết định liên quan tới lương.
- Điểm chuẩn thể hiện người đảm nhận công việc đạt tất cả yêu cầu về kết quả thực hiện công việc và các yêu cầu về năng lực của công việc (chi trả dựa trên vị trí công việc - pay for position).
- Điểm chuẩn của bậc lương thường được xác định theo 2 cách:

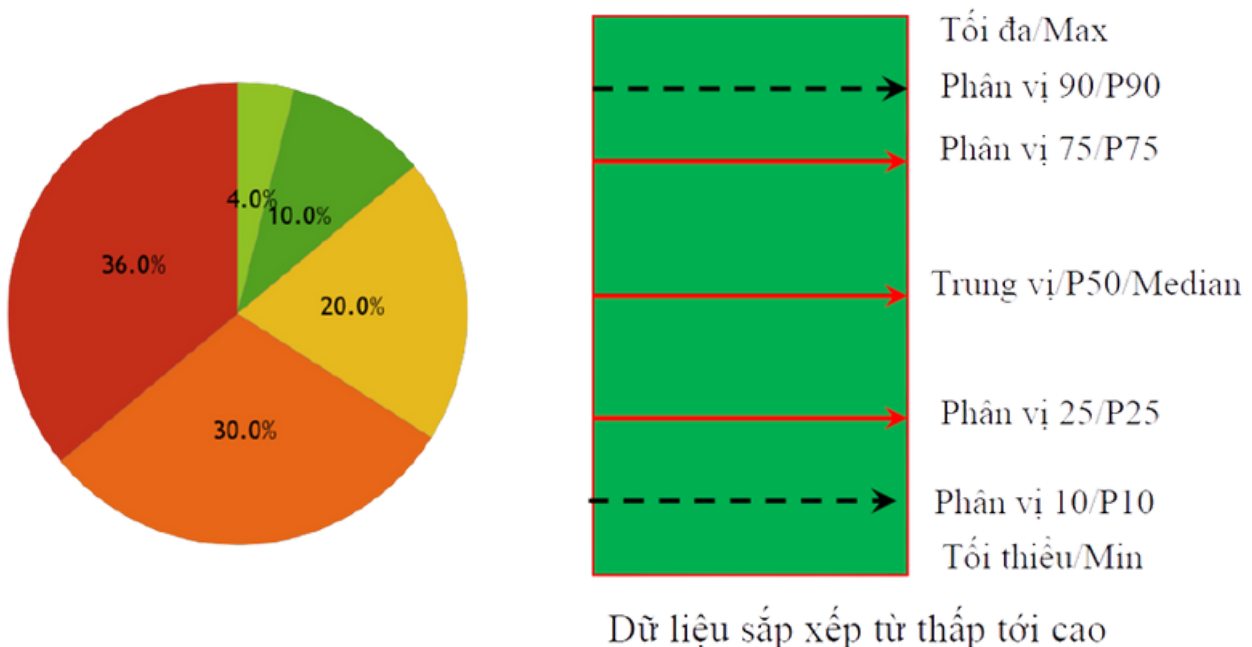
Cách 1: Dựa trên phân vị thị trường mà doanh nghiệp quyết định trả lương.

Phân vị là phương pháp để ước tính tỷ lệ dữ liệu trong một tập số liệu rơi vào vùng cao hơn hoặc vùng thấp hơn một giá trị cho trước.

Phân vị thường được lấy từ kết quả của khảo sát lương do các công ty tư vấn cung cấp.

Tùy theo chính sách trả thu nhập của công ty là cao hơn thị trường, bằng thị trường hay thấp hơn thị trường và ngân sách trả lương công ty có thể quyết định mức phân vị được chọn để làm điểm chuẩn của bậc lương.

Ví dụ: Schlumberger xác định mức trả lương chuẩn của công ty ở mức P75 cho các vị trí dựa trên nghiên cứu thị trường lương của các công ty trong khối dịch vụ của ngành dầu khí.



Phần trăm (percentage) và Bách phân vị (percentile)



Nestlé chủ trương trả lương cho nhân viên từ đường P50 trở lên và người càng làm tốt thì tổng mức lương càng tiến lại gần đường P75 của ngành công nghiệp hàng tiêu dùng nhanh (FMCG).

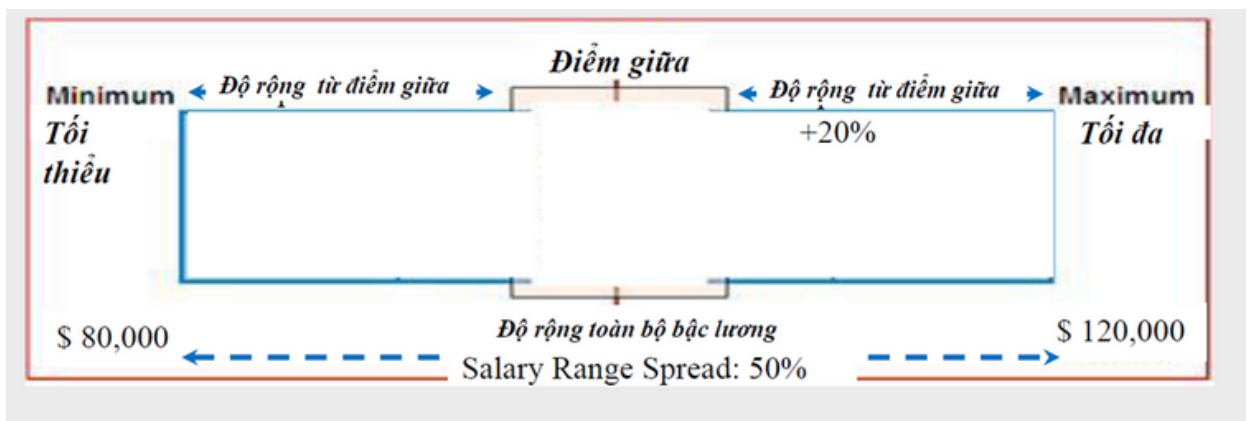
Cách 2: Dựa trên điểm giữa lương cơ bản của toàn bộ nhân viên ở từng cấp bậc công việc kết hợp so sánh với số liệu phân vị thị trường mà doanh nghiệp quyết định trả lương.

Từ đó đưa ra điểm chuẩn của bậc lương.

Giá trị trung vị (Market Median/P50) và đôi khi là giá trị trung bình (Market Average) của một vị trí / cấp bậc trong khảo sát thị trường thường được sử dụng làm giá trị điểm giữa

✧ Xác định độ rộng của từng bậc lương

- Độ rộng của bậc lương được tính từ điểm chuẩn/điểm giữa bậc lương tới điểm tối thiểu hoặc tối đa của bậc lương.
- Độ rộng tính từ điểm chuẩn bậc lương = $(\text{Điểm chuẩn bậc lương} - \text{Điểm tối thiểu} / \text{điểm tối đa của bậc lương}) / \text{điểm chuẩn bậc lương}$
- Độ rộng toàn bộ bậc lương = $(\text{Điểm tối đa của bậc lương} - \text{điểm tối thiểu của bậc lương}) / \text{điểm tối thiểu của bậc lương}$



- Độ rộng từng bậc lương có thể được xác định dựa trên sự cạnh tranh của thị trường và cách công ty xây dựng thang bảng lương.
- Doanh nghiệp có thể chọn độ rộng từng bậc lương cố định hoặc thay đổi. Các vị trí thấp thì độ rộng thường từ 20-25%, sau đó tăng lên 30-40% và 50% hoặc cao hơn.



Bảng tham chiếu độ rộng của bậc lương thông thường

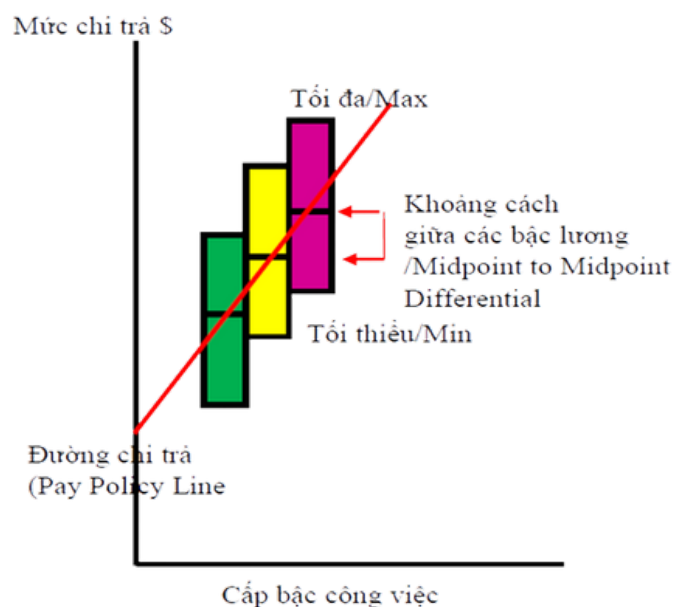
Độ rộng của 1 bậc lương	Độ rộng từ điểm chuẩn đến điểm tối thiểu/tối đa của bậc lương
20%	+ - 9.1%
25%	+ - 11.1%
30%	+ - 13%
35%	+ - 14.9%
40%	+ - 16.7%
45%	+ - 18.4%
50%	+ - 20%

✳️Xác định mức độ dịch chuyển điểm giữa của các bậc lương và khoảng cách giữa các bậc lương

➡️Khoảng cách giữa hai bậc lương là sự khác biệt giữa hai điểm chuẩn/giữa.

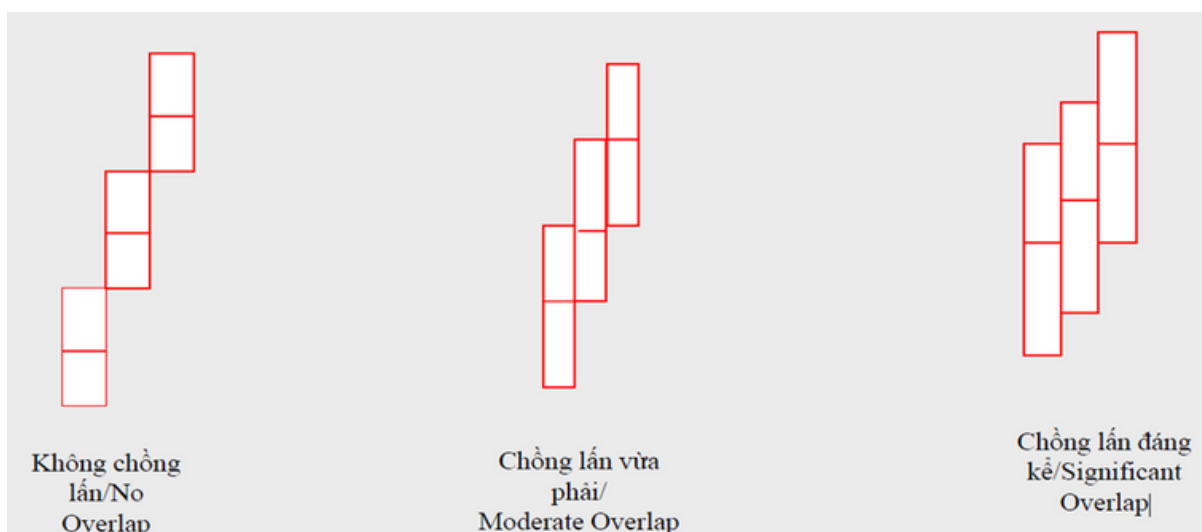
➡️Công thức tính tỷ lệ = [Điểm chuẩn bậc lương cao hơn – điểm chuẩn bậc lương thấp hơn]/điểm chuẩn bậc lương thấp hơn

➡️Khoảng cách cho các bậc lương thông thường là 12-12.5% (cố định) hoặc cho các vị trí thấp là 7-9%, sau đó tăng lên 10-12% và có thể là 20% hoặc cao hơn.



✧ Xác định mức độ chồng lấn giữa các bậc lương

- Chồng lấn tồn tại là do có mức độ dịch chuyển của các điểm chuẩn của các bậc lương và cách xác định độ rộng của bậc lương (%).
- Việc chồng lấn nhằm thích ứng với năng lực cá nhân và kết quả thực hiện công việc của nhân viên để đảm bảo sự linh hoạt khi lựa chọn mức lương khi tuyển dụng, thăng chức và giữ chân nhân viên.
- Ví dụ cho phép thăng chức cho một nhân viên lên cấp bậc công việc cao hơn nhưng trả lương thấp hơn (trả lương ở khoảng chồng lấn giữa cấp bậc công việc cũ và mới) do năng lực cá nhân chưa thực sự đạt yêu cầu cần có thời gian để cải thiện.
- Mức độ chồng lấn nên được xác định hợp lý. Không nên có sự chồng lấn tới ba/bốn bậc lương.
- Mức độ chồng lấn quá lớn sẽ làm giảm tác dụng của sự khác biệt giữa các điểm chuẩn và gây ra vấn đề trong hệ thống trả lương.



✧ Biểu mẫu 6: Mẫu biểu xây dựng thang bảng lương

5.2 Thiết lập khung chi trả cho P2 – chi trả dựa trên năng lực cá nhân

Bước 1: Xác định năng lực đối với từng vị trí theo mô hình ASK

- ASK được chuẩn hoá thành một mô hình đánh giá năng lực nhân sự đầy đủ, gồm 3 nhóm chính:
 - ✧ Knowledge (Kiến thức): thuộc về năng lực tư duy, là hiểu biết mà cá nhân có được sau khi trải qua quá trình giáo dục – đào tạo, đọc hiểu, phân tích và ứng dụng. Ví dụ: kiến thức chuyên môn, trình độ ngoại ngữ,...



- ✳Skill (Kỹ năng): Thuộc về kỹ năng thao tác, là khả năng biến kiến thức có được thành hành động cụ thể, hành vi thực tế trong quá trình làm việc của cá nhân. Ví dụ: kỹ năng tạo ảnh hưởng, kỹ năng quản trị rủi ro,...
- ✳Attitude (Phẩm chất / Thái độ): Thuộc về phạm vi cảm xúc, tình cảm, là cách cá nhân tiếp nhận và phản ứng lại với thực tế, đồng thời thể hiện thái độ và động cơ với công việc. Ví dụ: trung thực, tinh thần khởi nghiệp - dẫn thân,...
- Mỗi nhóm của mô hình ASK là một nhóm năng lực yêu cầu mà doanh nghiệp đặt ra cho cá nhân để hoàn thành với yêu cầu từ tối thiểu đến xuất sắc vị trí công việc cụ thể. Các nhóm năng lực cần được lập thành danh mục các năng lực cho các vị trí, yêu cầu đạt được và các mức độ năng lực cho các vị trí.
- ✳Danh mục các năng lực để mô tả tên các năng lực trong các nhóm năng lực và nguyên tắc thiết lập các mức độ năng lực, các mức độ cụ thể của từng năng lực đã liệt kê trong danh mục năng lực. Doanh nghiệp có thể tham khảo [tử điển năng lực](#) để lập danh mục các năng lực.
- ✳Yêu cầu các mức độ năng lực cho các vị trí do các trưởng bộ phận đưa ra. Cần xác định điểm chuẩn năng lực cho vị trí và thiết lập các mức độ từ 1 đến 5 tương ứng với vị trí công việc của phòng ban mình.

Bước 2: Xây dựng thang điểm cho các năng lực và những yêu cầu để đạt được các mức trong thang điểm

- Thiết lập tiêu chuẩn chung cho các mức độ

Mức 1 (Thấp)	Cá nhân có ít kiến thức và kinh nghiệm (cần định nghĩa cụ thể trong KNL riêng của từng vị trí) liên quan đến vị trí công việc. Không có khả năng làm việc độc lập. Cấp quản lý cần phải hướng dẫn kèm cặp và giám sát thường xuyên để nhân viên này có thể hoàn thành công việc. Cần cầm tay chỉ việc
Mức 2 (Trung bình)	Cá nhân có một số kiến thức, kinh nghiệm trong lĩnh vực đang xem xét, nhưng khả năng thực hành còn một số hạn chế và chỉ giới hạn trong phạm vi công việc của cá nhân, chưa có những tác động lên người khác về khía cạnh năng lực này. Cần được giao việc và hướng dẫn cụ thể theo các nội dung, kế hoạch và trình tự nhất định. Khi gặp vấn đề mới không tự giải quyết được mà phải cần có hướng dẫn, giúp đỡ.





Mức 3 (Khá)	Cá nhân có đủ kiến thức, kinh nghiệm về chuyên môn kỹ thuật và nghiệp vụ để làm tốt công việc; không cần hoặc chỉ cần rất ít sự giám sát, hướng dẫn của cấp trên; Nói chung cá nhân đạt yêu cầu ở mức 3 có kiến thức bài bản (được đào tạo hoặc tự nghiên cứu) và áp dụng được tốt vào công việc. Kết quả công việc ở mức tương đối tốt.
Mức 4 (Giỏi)	Cá nhân đạt yêu cầu ở mức 3 nhưng nổi bật do hiệu quả công việc cao hơn và khả năng xem xét, giải quyết vấn đề một cách tổng thể, dài hạn và có xem xét mối liên hệ với quá trình khác nhau trong hệ thống; có tinh thần trách nhiệm cao; luôn chủ động giải quyết những vướng mắc, phát sinh và cải tiến/thay đổi hoặc đề xuất cải tiến/thay đổi hệ thống quản lý khi cần thiết. Cá nhân đạt yêu cầu ở mức 4 thường có tầm ảnh hưởng và tác động tích cực đến kết quả hoạt động của Phòng, ban, trung tâm.
Mức 5 (Xuất sắc)	Cá nhân đạt yêu cầu ở mức 4 nhưng nổi bật ở tính sáng tạo, cải cách; thúc đẩy được và tạo ra một môi trường làm việc hiệu quả, và luôn luôn hoàn thiện; có thể khởi xướng cho những thay đổi cần thiết hoặc hoàn thiện quy trình làm việc và phát triển năng lực cho người khác liên quan đến khía cạnh đang xem xét. Cá nhân không những “tỏa sáng” và trở thành chất “xúc tác” tích cực trong đơn vị mà còn có tầm ảnh hưởng lan rộng trong toàn Công ty.

- Thiết lập mức yêu cầu theo thang điểm của năng lực cho từng vị trí

✳Yêu cầu với từng mức độ của thang điểm cần rõ ràng, dễ hiểu, dễ đánh giá. Ví dụ dưới đây là yêu cầu với từng mức độ của năng lực truyền thông / giao tiếp.



E3-Truyền thông / Giao tiếp (Communication)

Lắng nghe người khác và giao tiếp với tác phong hiệu quả khuyến khích giao tiếp cởi mở		
Mức 1 - 1 điểm	Lắng nghe và trình bày thông tin một cách rõ ràng	Sẵn sàng giao tiếp và khích lệ rõ rệt người khác chịu giao tiếp. Lắng nghe một cách khách quan và tích cực, không cắt ngang
Mức 2 - 2 điểm	Khuyến khích giao tiếp hai chiều	Tự kiểm tra xem có hiểu truyền đạt của người khác không (ví dụ lặp lại hoặc diễn giải, hỏi bổ sung).Gợi ra bình luận hoặc hỏi đáp về điều đã nói ra.Duy trì liên tục giao tiếp cởi mở và nhất quán với người khác.
Mức 3 - 3 điểm	Thích ứng giao tiếp với người khác	Thích ứng nội dung, phong cách, giọng nói và môi trường với ngôn ngữ và trình độ hiểu biết của thính giả mục tiêu.Tính đến quan điểm của người khác khi giao tiếp, thương lượng hay đưa ra lý lẽ (ví dụ trình bày được lợi ích từ tất cả các phía).
Mức 4 - 4 điểm	Truyền đạt các thông điệp phức tạp	Ứng phó được các câu hỏi phải trả lời ngay (ví dụ từ quan chức cao cấp, nhóm có chung lợi ích đặc biệt hoặc phương tiện thông tin đại chúng)Truyền đạt các vấn đề phức tạp một cách rõ ràng và tin cậy với khán thính giả đa dạng
Mức 5 - 5 điểm	Truyền thông có tính chiến lược	Truyền đạt có tính chiến lược để hoàn tất các mục tiêu cụ thể (ví dụ xét về những khía cạnh như thông điệp tối ưu để trình bày, thời điểm và diễn đàn truyền thông).Sử dụng các phương tiện truyền thông đa dạng và các cơ hội để khuyến khích đối thoại, chia sẻ sự hiểu biết và sự đồng thuận.



Bước 3: Xác định tỷ trọng của từng năng lực theo nhóm năng lực đối với mỗi vị trí và đánh giá năng lực

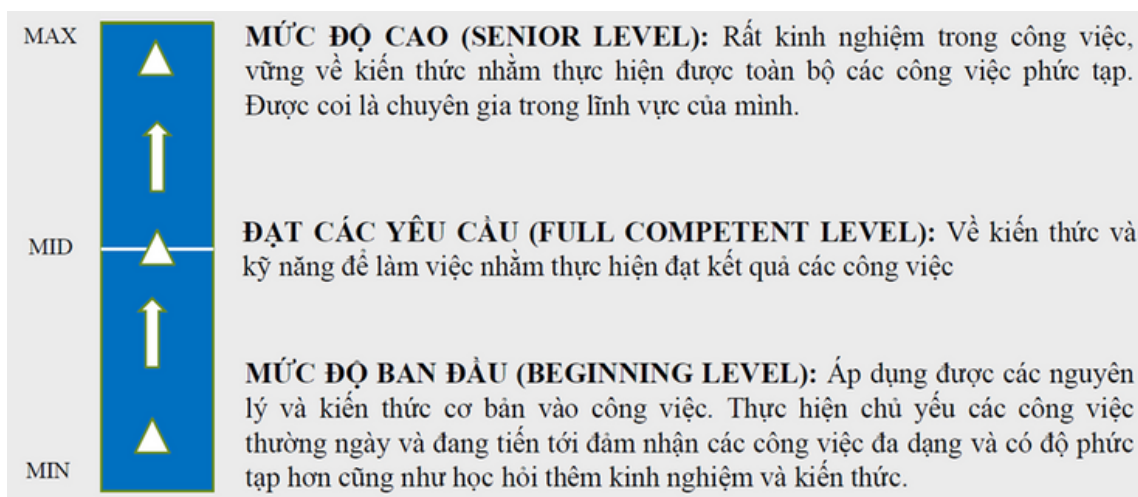
- Từng năng lực sẽ được gán tỷ trọng theo tổng tỷ trọng 100% cho tất cả các năng lực hoặc cho từng nhóm năng lực.
- Biểu mẫu 7: Biểu mẫu khung năng lực**
- Đánh giá năng lực bằng cách chấm điểm các năng lực qua các bài test hoặc đánh giá bởi quản lý cấp trên với sự xem xét lại của phòng Nhân sự và xác nhận của nhân viên để đảm bảo tính công bằng và khách quan.
- Biểu mẫu 8: Biểu mẫu đánh giá năng lực**

Bước 4: Xem xét các yếu tố mức độ cạnh tranh trên thị trường, các yêu cầu đặc biệt khác

- Doanh nghiệp cần xem xét tham khảo yếu tố thị trường để quyết định năng lực yêu cầu với vị trí công việc có phải là năng lực đã có sẵn trên thị trường hay là năng lực hiếm và khó thu hút hoặc giữ chân. Ví dụ như một số năng lực liên quan đến kỹ thuật, phần mềm...

Bước 5: Xác định mức chi trả trong khung lương của thang bảng lương dựa trên năng lực cá nhân, mức cạnh tranh trên thị trường

- Dựa trên thang bảng lương với khung lương dành cho từng cấp bậc công việc, doanh nghiệp có thể xác định mức lương trong khung lương cho một cá nhân dựa theo năng lực và mức cạnh tranh của nguồn lực trên thị trường.



- Khung lương có thể được chia thành 4 phần tư tương đương với 4 mức độ năng lực của cá nhân: mới đảm nhận vị trí, đang phát triển, đã ổn định, chuyên gia. Dựa trên mức độ đánh giá năng lực cá nhân của nhân viên, mức độ cạnh tranh của thị trường và bậc lương trên thang bảng lương, lương thực tế chi trả cho nhân viên sẽ được quyết định.



	Lương theo vị trí (P1)	Lương của nhân viên xác định theo khung	Năng lực của người nhân viên (P2)
Max/ Tối đa		PHẦN TƯ SỐ 4 (Q4)	Chuyên gia • Có những kỹ năng thực sự cần thiết cho tổ chức hiện nay và tương lai
Mid/ Điểm giữa		PHẦN TƯ SỐ 3 (Q3)	Đã ổn định • Đã có những kỹ năng cốt lõi cho tổ chức hiện nay và trong tương lai
		PHẦN TƯ SỐ 2 (Q2)	Đang phát triển • Có những kỹ năng theo yêu cầu hiện nay của tổ chức
Min/ Tối thiểu		PHẦN TƯ SỐ 1 (Q1)	Mới đảm nhiệm vị trí • Các kỹ năng đã có sẵn trên thị trường nhân tài

Biểu mẫu 9: Xác định thiết lập khung chi trả cho P2 – chi trả dựa trên năng lực cá nhân

Bước 6: Thiết lập các loại trợ cấp, phụ cấp (nếu có) liên quan đến năng lực cá nhân

- Để khuyến khích nhân viên phát triển năng lực cá nhân và để cạnh tranh trên thị trường, doanh nghiệp có thể xây dựng các loại trợ cấp liên quan đến năng lực cá nhân ví dụ trợ cấp ngoại ngữ hoặc một số loại trợ cấp liên quan đến sáng kiến, sáng tạo...

5.3 Tạo dựng hệ thống chi trả cho P3 – chi trả theo kết quả thực hiện công việc

Bước 1: Thiết lập chỉ tiêu, KPIs làm cơ sở chi trả theo kết quả thực hiện công việc

Nhân viên và quản lý trực tiếp thảo luận và thống nhất các chỉ tiêu và KPIs vào đầu chu kỳ đánh giá kết quả thực hiện công việc. Cần đảm bảo các tiêu chí cụ thể, đo lường, có khả năng đạt được, thực tế và thời gian thực hiện rõ ràng (viết tắt trong tiếng Anh là SMART) khi thiết lập chỉ tiêu, KPIs:

- Cụ thể (Specific): chỉ tiêu cần có liên hệ mật thiết với mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp, phòng ban và mô tả cụ thể kết quả cuối cùng cần đạt được.
- Đo lường (Measurable): các chỉ tiêu được định tính và đo lường được.
- Có khả năng đạt được (Achievable): các chỉ tiêu có tính thử thách nhưng vẫn có thể đạt được nếu cá nhân nỗ lực và áp dụng các phương pháp tiếp cận hoặc cách làm hiệu quả.



- Thực tế (Realistic): chỉ tiêu được giới hạn trong phạm vi trách nhiệm công việc của cá nhân và phù hợp với những điểm đã được thống nhất với cấp trên.
- Thời gian thực hiện rõ ràng (Time bound): có kế hoạch hành động rõ ràng và các ngày tháng hoàn thành công việc

Các chỉ tiêu và KPIs cũng cần được thiết lập theo tỷ trọng. Cách thức, phương pháp, công cụ đánh giá các chỉ tiêu và KPIs cũng cần được nêu rõ ngay khi thiết lập để tạo cơ sở cho việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của cá nhân.

Bước 2: Đánh giá kết quả thực hiện công việc

- Các chỉ tiêu, KPIs có thể được đánh giá thông qua các phương pháp, công cụ đánh giá bằng số liệu về số lượng, chất lượng và hiệu quả của công việc.
- Các KPIs có thể được đo lường để đánh giá mức độ hoàn thành qua điểm số, phần trăm hoàn thành và tổng hợp lại để đưa ra mức đánh giá chung (rating) cho toàn bộ các chỉ tiêu, KPIs

STT	Các chỉ tiêu	Phương pháp đo lường	Đơn vị	Tỷ trọng	Kết quả thực hiện	% tỷ trọng/tổng tỷ trọng	Tham khảo	Lưu ý Bộ tiêu chuẩn theo từng bộ phận
				100%				
1.0	Hiệu quả và chất lượng Efficiency and Quality	Số lỗi xảy ra trong tháng	%	20%	90%	20%	CLICK HERE	
2.0	Cost management	Số lỗi xảy ra trong tháng	%	20%	90%	20%	CLICK HERE	
3.0	Turnover of department	% tỷ lệ nhân viên nghỉ việc tại bộ phận	%	10%	1%	10%	Capability to retain people/Khả năng giữ chân người lao động của quản lý	Công thức = Tổng lao động nghỉ việc thực tế trong quý Số liệu từ list nhân viên nghỉ việc, phỏng vấn nghỉ việc Formula = Actual total employees leaving work in the quarter Data from the list of employees who quit, job interviews
4.0	Làm việc nhóm Team work							
	Đảm bảo tỷ lệ khách hàng nội bộ hài lòng Ensure the rate of internal customer satisfaction	Tỷ lệ hài lòng của các bộ phận khác/tháng Satisfaction rate of other departments/month	%	15%	100%	17%	Dựa trên complaint từ người khác, bộ phận khác Kết quả đánh giá 360o Based on complaints from other people, other departments 360° review results form	Công thức = Số comment không hài lòng từ người khác, bộ phận khác trong tháng. Mỗi comment trừ 2% KPI Formula = Number of unsatisfied comments from other people, departments in the month. Every comment minus 2% KPI, but not more than the percentage of this indicator. (20%) Can use software

- Các mức đánh giá hiệu quả công việc của một nhân viên có thể được thiết lập theo 5 mức độ khác nhau. Các mức đánh giá sẽ được kết nối với các chương trình thưởng theo kết quả thực hiện công việc:



- ✧ Xuất sắc (mức 5)
- ✧ Vượt trên mức mong đợi (mức 4)
- ✧ Đạt yêu cầu (mức 3)
- ✧ Cần cố gắng (mức 2)
- ✧ Không đạt yêu cầu (mức 1)

Bước 3: Xây dựng các chương trình thưởng theo kết quả thực hiện công việc

Trên thị trường hiện nay có nhiều loại thưởng ngắn hạn và dài hạn theo kết quả thực hiện công việc bao gồm

- Thưởng ngắn hạn
 - ✧ Thưởng đột xuất: là một khoản thưởng không có mục tiêu được thiết lập trước mà chỉ dựa vào kết quả thực hiện công việc thực tế sau khi được đánh giá để chi trả.
 - ✧ Thưởng hiệu quả công việc: loại thưởng dựa trên kết quả thực hiện các chỉ tiêu công việc đã được thiết lập trước. Mức độ hoàn thành chỉ tiêu càng cao thì mức thưởng càng cao.
 - ✧ Thưởng hoa hồng bán hàng: loại thưởng này dựa trên kết quả bán hàng so với các chỉ tiêu đã được thiết lập sẵn. Số tiền thưởng thay đổi dựa trên tỷ lệ kết quả bán hàng với chỉ tiêu đã thiết lập đầu kỳ.
 - ✧ Thưởng năng suất sản xuất: loại thưởng này dựa trên kết quả sản xuất với những tiêu chuẩn về số lượng, chất lượng và thời gian hoàn thành công việc.
- Thưởng dài hạn
 - ✧ Cổ phiếu: quyền mua số lượng cổ phiếu ở mức giá ưu đãi.
 - ✧ Cổ phiếu được chia theo kết quả thực hiện công việc: một số lượng cổ phiếu đã được thiết lập vào đầu kỳ đánh giá, giá trị cổ phiếu và số lượng cổ phiếu cuối cùng nhân viên được nhận dựa trên kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.
 - ✧ Tiền mặt được chia theo kết quả thực hiện công việc: một số tiền đã được thiết lập vào đầu kỳ đánh giá, số lượng tiền nhận cuối cùng dựa trên kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.
- Các bước xây dựng chính sách thưởng ngắn hạn theo kết quả thực hiện công việc
 - ✧ Xây dựng các mục tiêu và nguyên tắc của chương trình thưởng:



➤ Mục tiêu của chương trình thưởng là để kết nối các mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp với hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên thông qua việc sử dụng các phương pháp, ma trận đo lường tính toán.

✧ Quyết định đối tượng hưởng chương trình thưởng

➤ Khi xem xét đối tượng hưởng chương trình thưởng cần chú ý đến mục tiêu và bản chất của chương trình thưởng ví dụ các chương trình thưởng năng suất sản xuất sẽ dành cho đối tượng công nhân viên tham gia sản xuất trực tiếp, thưởng hoa hồng bán hàng áp dụng cho đội ngũ quản lý và nhân viên kinh doanh, thưởng hiệu quả công việc có thể áp dụng cho nhóm nhân viên văn phòng và nhân viên hỗ trợ sản xuất, kinh doanh,

➤ Ngoài ra còn cần xem xét một số yếu tố khác như thời gian gia nhập công ty tính đến kỳ đánh giá, nhân viên đã nộp đơn nghỉ việc hoặc đang trong thời gian báo trước khi nghỉ việc, nhân viên mới vào công ty chưa qua thời gian thử việc có đủ tiêu chuẩn để hưởng thưởng không...

✧ Xây dựng ngân sách thưởng

➤ Dựa vào doanh thu và lợi nhuận để trích lập ngân sách thưởng. Ngân sách thưởng sẽ được trích theo tỷ trọng (10%, 20%...) trên tổng lợi nhuận của công ty phụ thuộc vào mức lợi nhuận đạt được và kết quả sản xuất kinh doanh của công ty so với mục tiêu đề ra trong năm.

➤ Hoặc được trích dựa trên tổng quỹ lương hàng năm của những cá nhân là đối tượng hưởng chương trình thưởng.

➤ Ngân sách thưởng sẽ được chia tới từng bộ phận và từng cá nhân dựa trên kết quả thực hiện công việc của bộ phận và của cá nhân.

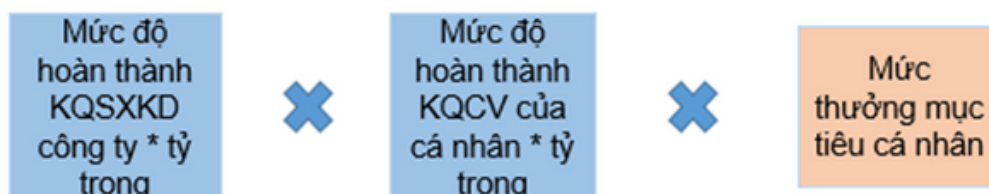
✧ Thiết kế chương trình thưởng

➤ Xác định tỷ trọng giữa phần mức độ hoàn thành kết quả sản xuất kinh doanh của công ty và mức độ hoàn thành kết quả công việc của cá nhân ví dụ tỷ lệ 50/50 hoặc tỷ lệ 40/60

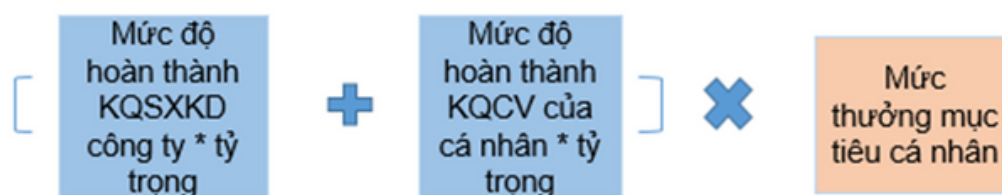
➤ Xác định mô hình quyết định mức chi trả thưởng cho cá nhân và công thức tính thưởng cho cá nhân. Có 3 lựa chọn:



Lựa chọn 1: Mức độ hoàn thành kết quả sản xuất kinh doanh của công ty nhân* tỷ trọng (x) mức độ hoàn thành kết quả công việc của cá nhân* tỷ trọng. Lựa chọn này phù hợp với các doanh nghiệp đẩy mạnh phần chi trả thưởng cho những cá nhân có kết quả công việc xuất sắc, khuyến khích văn hóa thúc đẩy hiệu quả làm việc. Công thức tính thưởng cho cá nhân:



Lựa chọn 2: Mức độ hoàn thành kết quả sản xuất kinh doanh của công ty cộng (+) mức độ hoàn thành kết quả công việc của cá nhân. Lựa chọn này phù hợp với các doanh nghiệp tập trung vào việc giữ chân nhân viên. Công thức tính thưởng cho cá nhân:



Trong đó: Mức độ hoàn thành kết quả sản xuất kinh doanh của công ty căn cứ vào ma trận tỷ lệ giữa doanh thu/lợi nhuận thực tế với doanh thu/lợi nhuận mục tiêu. Mức độ hoàn thành kết quả công việc của cá nhân được quy đổi theo tỷ lệ % căn cứ vào mức độ hoàn thành công việc. Ví dụ:

Bảng quy đổi kết quả thực hiện công việc của cá nhân	
Mức đánh giá kết quả thực hiện công việc	% quy đổi
Mức 1	0%
Mức 2	50%
Mức 3	100%
Mức 4	135%
Mức 5	150%



Lựa chọn 3: Phân bổ ngân sách theo quyết định của quản lý. Ngân sách thưởng được quyết định dựa trên mức độ hoàn thành kết quả sản xuất kinh doanh của công ty sau đó phân bổ xuống các bộ phận dựa trên kết quả hoạt động của bộ phận. Quản lý bộ phận quyết định chia ngân sách được phân bổ cho bộ phận mình đến các nhân viên. Nhân sự cần có hướng dẫn và giám sát việc phân bổ để đảm bảo công bằng và không vượt ngân sách được phân bổ. 1 số lựa chọn phân bổ bao gồm phân bổ theo số lượng nhân viên của bộ phận, phân bổ theo mức độ hoàn thành công việc (mức đánh giá kết quả thực hiện công việc) của nhân viên

Tính mức thưởng chi trả cho cá nhân dựa theo lựa chọn về mô hình mức chi trả và phân chia theo cấp bậc công việc (nếu có):

Xếp hạng kết quả thực hiện công việc	Cấp bậc công việc					
	JG1	JG2	JG3	JG4	JG5	JG6
A	11.3%	11.3%	18.8%	22.5%	30.0%	37.5%
B	7.5%	7.5%	12.5%	15.0%	20.0%	25.0%
C	5.6%	5.6%	9.4%	11.3%	15.0%	18.8%
D	3.8%	3.8%	6.3%	7.5%	10.0%	12.5%
E	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Kiểm tra tính hợp lý của chương trình thưởng: Dùng công thức toán học để tính sự tương quan giữa mức độ hoàn thành công việc và mức chi trả thưởng. Nếu mức độ tương quan ≥ 0.6 thì chương trình thưởng hợp lý. Công thức excel: = correl (vùng chứa mức độ hoàn thành công việc, vùng chứa mức chi trả thưởng)

Biểu mẫu 10: Xây dựng chương trình thưởng hiệu quả công việc

5.4 Xây dựng hệ thống chi trả 3P với sự hỗ trợ từ phần mềm quản lý dữ liệu nhân sự và tính lương

- Để có được dữ liệu nhân sự liên quan đến tiền lương, trợ cấp, thưởng, thực tế chi trả lương, báo cáo chi phí lương nhằm xây dựng hệ thống chi trả 3P hiệu quả và sát thực tế, đáp ứng được mục tiêu, chiến lược kinh doanh và chiến lược nhân sự của doanh nghiệp cần có sự hỗ trợ từ các phần mềm quản lý dữ liệu nhân sự và tính lương.

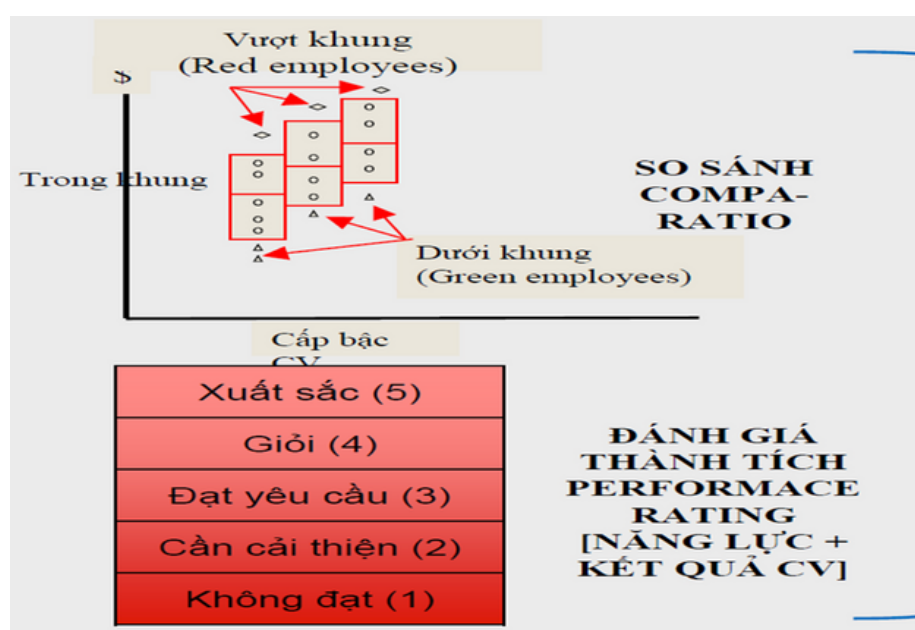


- Phần mềm AMIS Tiền lương của MISA với những mảng nghiệp vụ cùng tính năng vượt trội như khai báo thành phần và chính sách lương dễ dàng bằng tiện ích tự động gợi ý công thức và tham số, cho phép theo dõi lịch sử lương của nhân viên, đáp ứng tính lương các trường hợp phức tạp (thay đổi lương trong kỳ, tính lương theo nhiều hình thức trả lương), tính thuế TNCN trường hợp miễn thuế và thuế suất cố định, tự động trích xuất bảng theo dõi bảo hiểm, thuế, bảng quyết toán thuế từ các bảng lương đã tính và kết nối với phần mềm thuế doanh nghiệp, cho phép lập bảng tạm ứng lương cho nhân viên, đáp ứng nghiệp vụ xác nhận/thắc mắc và phản hồi thắc mắc lương, đáp ứng đa dạng, đầy đủ thống kê báo cáo mang giá trị quản trị cao.
- Đồng thời phần mềm kết nối với phần mềm AMIS Kế toán để lấy dữ liệu doanh số phục vụ tính lương sẽ giúp các doanh nghiệp có nguồn dữ liệu chuẩn xác và có hệ thống để triển khai xây dựng hệ thống chi trả 3P thuận lợi và hiệu quả.

6. ÁP DỤNG HỆ THỐNG CHI TRẢ 3P TRONG PHÂN BỐ NGÂN SÁCH VÀ ĐIỀU CHỈNH LƯƠNG HÀNG NĂM

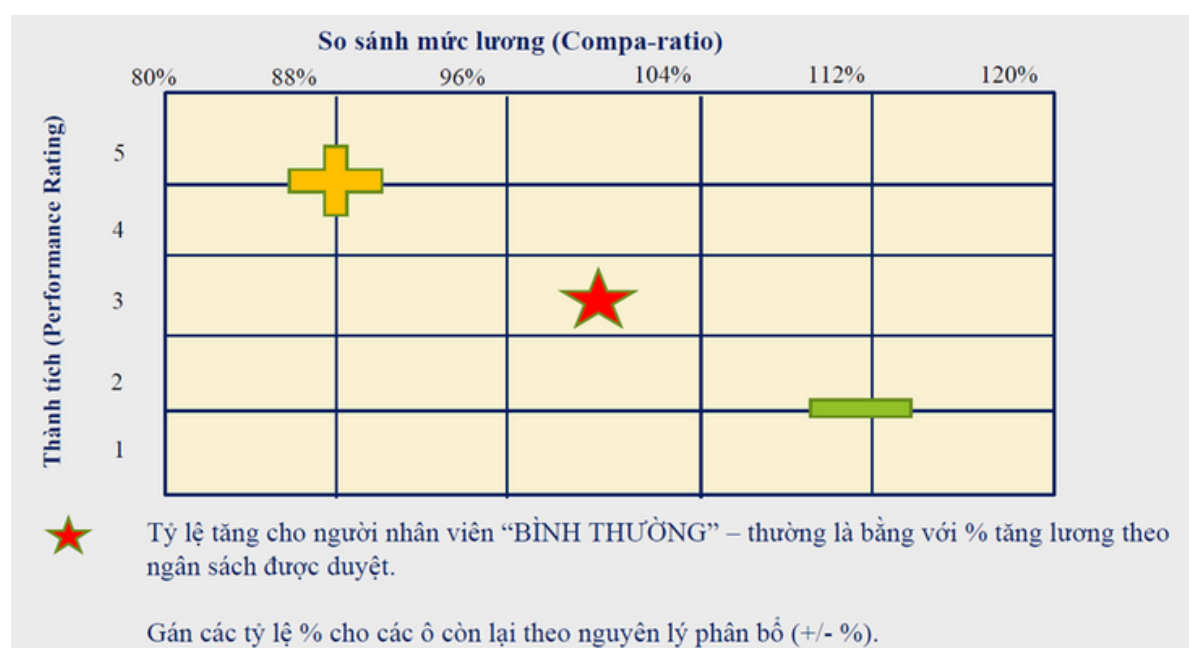
6.1 Các mục tiêu để điều chỉnh lương hàng năm được thực hiện

- So sánh mức lương hiện tại của nhân viên với các yếu tố công bằng nội bộ và cạnh tranh với thị trường để đảm bảo điều chỉnh mức lương phù hợp.
- Ghi nhận kết quả thực hiện công việc của nhân viên.
- Phân bổ ngân sách điều chỉnh lương hợp lý và hiệu quả trong phạm vi được duyệt.



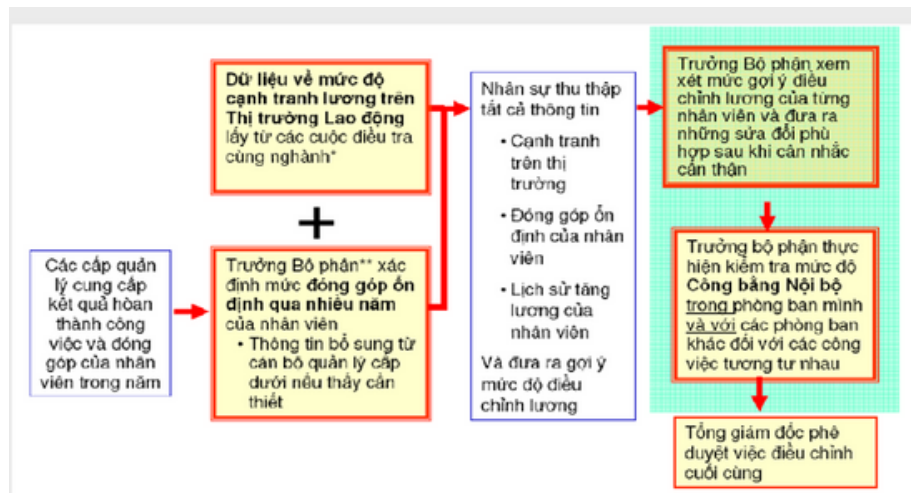
6.2 Các bước thực hiện điều chỉnh lương hàng năm

- Tính tổng ngân sách lương hiện tại của toàn bộ nhân viên thuộc đối tượng được điều chỉnh lương và tính ngân sách điều chỉnh lương như đã được phê duyệt (ví dụ 7% tổng quỹ lương tháng của toàn bộ nhân viên).
- Tính chỉ số so sánh giữa số liệu của công ty và thị trường (compa ratio) theo công thức lương dựa trên vị trí công việc/mức lương trung vị của thị trường.
- Cập nhật mức lương tối thiểu vùng.
- Xác định các yếu tố/trường hợp cần ưu tiên khi phân bổ ngân sách tăng lương.
- Nhập dữ liệu đánh giá thành tích vào dữ liệu xem xét tăng lương.
- Tính toán ngân sách cần thiết để phù hợp với lương tối thiểu theo quy định.
- Tính toán ngân sách cần thiết để điều chỉnh lương theo thành tích công việc.



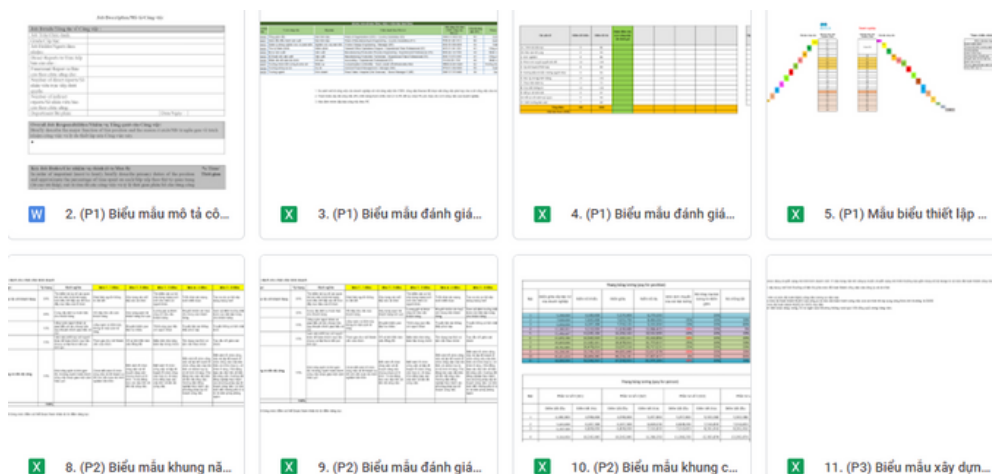
- Tính số ngân sách còn lại, phân bổ cho các trường hợp đặc biệt.
- Đưa số liệu đã phân bổ vào bảng dữ liệu tăng lương.
- Tính mức lương mới cho từng nhân viên.
- Tính tổng ngân sách theo lương mới và đối chiếu với ngân sách được phê duyệt.
- Kiểm tra toàn bộ dữ liệu, bảo đảm chính xác, hài hòa trong công bằng nội bộ, tương thích với áp lực/cạnh tranh của thị trường cho các vị trí chủ chốt.
- Hoàn thiện và gửi bản đề xuất để phê duyệt.





Ví dụ về quy trình điều chỉnh lương

7. TỔNG HỢP BIỂU MẪU, THANG ĐIỂM KHI ÁP DỤNG KHI TRIỂN KHAI HỆ THỐNG CHI TRẢ 3P



Tải toàn bộ biểu mẫu lương 3P [TẠI ĐÂY](#)

8. MỘT SỐ CÂU HỎI THƯỜNG GẶP KHI ÁP DỤNG TRẢ LƯƠNG THEO PHƯƠNG PHÁP 3P

- Doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn gì khi áp dụng hệ thống chi trả 3P đặc biệt là những thay đổi có thể có về lương?
- Doanh nghiệp lớn có cơ cấu tổ chức khá phức tạp, với nhiều phòng ban chức năng, nhiều chức danh, vị trí công việc do đó mất nhiều thời gian công sức nguồn lực cho việc phân tích, đánh giá công việc và xây dựng thang bảng lương cũng như đánh giá năng lực cá nhân.
- Việc đánh giá vị trí công việc mặc dù có hội đồng đánh giá nhưng vẫn có thể bị đánh giá theo cảm tính gây tranh cãi về sự không công bằng giữa các vị trí công việc của các phòng ban khác nhau.





✧ Về lương, nhiều người lao động đang có mức thu nhập ổn định và tăng dần theo mỗi năm. Khi đưa hệ thống lương 3P vào doanh nghiệp, hệ thống thu nhập có thể bị thay đổi, nếu được tăng thêm thì người lao động vui, còn nếu bị giảm đi họ sẽ phản ứng, nghiêm trọng hơn là sẽ đình công, bãi công, bỏ việc.

• **Doanh nghiệp có thể gặp khó khăn gì khi xây dựng lương dựa trên năng lực cá nhân?**

✧ Việc đánh giá lại năng lực cá nhân có thể có thể bị tình cảm chi phối mặc dù tuân theo từ điển năng lực. Tranh cãi giữa các phòng ban về chuyện thiếu khách quan, công bằng trong đánh giá dễ gây mất đoàn kết nội bộ.

✧ Từ điển năng lực nếu xây dựng không chuẩn sẽ dễ gây sai sót trong quá trình đánh giá.

• **Doanh nghiệp có lợi thế và khó khăn gì trong công tác tuyển dụng sau khi áp dụng hệ thống chi trả 3P?**

✧ Lợi thế: Doanh nghiệp có thể có được lợi thế cạnh tranh với thị trường đặc biệt trong những giai đoạn phát triển và cần thu hút nhân tài.

✧ Khó khăn: Việc tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường để thu hút nhân tài dễ dẫn đến việc nhân viên mới có mức lương cao hơn so với nhân viên cũ trong cùng 1 bậc lương, gây tâm lý bất mãn và yêu cầu đòi tăng lương từ phía nhân viên cũ.

9. ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ TRONG XÂY DỰNG VÀ CHI TRẢ LƯƠNG 3P TRONG DOANH NGHIỆP

Có thể khẳng định trả lương theo 3P là cách tính lương công bằng, minh bạch cho nhân viên trong công ty. Tuy nhiên, nếu thực hiện tính toán lương thủ công thì HR đôi khi sẽ gặp nhiều khó khăn, sai sót, thậm chí có những thông tin không minh bạch, khiến nhân viên không hài lòng.

Vậy nên ứng dụng công nghệ trong chi trả lương 3P là giải pháp đang được rất nhiều doanh nghiệp thực hiện hiện nay. Các phần mềm công nghệ hiện nay có thể hỗ trợ tính lương theo nhiều hình thức khác nhau, giảm thiểu tối đa sai sót và tăng sự hài lòng của nhân viên với tổ chức, giúp thu hút cũng như giữ chân nhân tài.

Trong số các phần mềm hiện nay trên thị trường, [phần mềm AMIS Tiền lương](#) - giải pháp nằm trong bộ giải pháp quản trị nhân sự toàn diện [MISA AMIS HRM](#) được đánh giá là có thể hỗ trợ tính toán, chi trả lương một cách toàn diện, chuyên nghiệp.

Những tính năng của phần mềm AMIS Tiền lương





1. Tổng hợp dữ liệu tính lương

- Với phần mềm, HR có thể dễ dàng tổng hợp dữ liệu chấm công, KPIs, doanh số,... chỉ bằng 1 click để làm lương nhanh chóng và đơn giản.
- AMIS Tiền lương tự động lấy dữ liệu từ AMIS Chấm công để làm bảng lương theo thời gian làm việc của nhân viên.
- Xác định được hiệu quả làm việc theo KPIs, OKR,... từ AMIS Đánh giá để tính lương theo hiệu quả công việc.
- Nhập khẩu doanh số thực tế từ AMIS Bán hàng, tự động áp dụng công thức tính lương.

Ngoài ra, phần mềm cũng hỗ trợ thay đổi thông tin, các khoản thu nhập và khấu trừ của từng nhân viên, từng vị trí công việc, HR không cần dò tìm và thay đổi thủ công.

2. Tính lương đơn giản, dễ dàng khai báo khấu trừ

- AMIS Tiền lương tự động khai báo các khoản phải khấu trừ theo quy định như Thuế TNCN, BHXH....
- HR tự động tính toán lương theo công thức gợi ý có sẵn với từng vị trí hoặc công thức trên excel.
- Quản lý toàn diện tình hình chi trả lương, theo dõi công nợ lương, báo cáo các khoản thu nhập, phúc lợi, báo cáo tổng hợp quỹ lương theo từng giai đoạn.

3. Nhân viên hài lòng với phần mềm

- Phần mềm AMIS Tiền lương giúp nhân viên có thể theo dõi tình hình chi trả lương theo từng tháng, có sự so sánh, đối chiếu giữa các tháng với nhau.
- Việc tính lương minh bạch theo vị trí, hiệu quả công việc cũng giúp nhân viên hài lòng, hạn chế được những bức xúc hay những điều khó nói.
- Nhân viên xem, xác nhận phiếu lương ngay trên phần mềm và có thể phản hồi nếu có sai sót ngay trên ứng dụng, tiết kiệm được nhiều thời gian.

4. Lãnh đạo kiểm soát tốt chính sách, quy chế lương

- Lãnh đạo có cái nhìn toàn diện về tình hình chi trả lương, quỹ lương trong doanh nghiệp.
- Giám đốc có căn cứ để xây dựng chính sách thu nhập, đãi ngộ tương xứng ứng cho từng vị trí, từng phòng ban.
- Có những quyết định điều chỉnh lương thưởng sao cho phù hợp và cân bằng lợi ích doanh nghiệp cùng nhu cầu nhân viên.





Vì sao nên sử dụng phần mềm AMIS Tiền lương để tính lương 3P?

- AMIS Tiền lương là giải pháp hỗ trợ tính toán và chi trả lương 3P hiệu quả, được nhiều doanh nghiệp tại Việt Nam tin dùng bởi những ưu điểm tuyệt vời như:
- Phần mềm kết nối dữ liệu với [AMIS Chăm công](#), AMIS Kế toán, AMIS CRM, AMIS BHXH,... giúp làm lương nhanh chóng theo từng vị trí, từng cấp bậc khác nhau.
- Ngoài ra, AMIS Tiền lương cũng kết nối dữ liệu với [AMIS Thông tin nhân sự](#) - đây là phần mềm hỗ trợ lưu trữ các quyết định khen thưởng, kỷ luật, giúp Ban lãnh đạo ra những quyết định chính xác nhất.
- AMIS Tiền lương nằm trong bộ giải pháp quản trị nhân sự toàn diện MISA AMIS HRM của MISA. MISA là công ty đã có 28 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực sản xuất phần mềm, nhận được vô số giải thưởng cao quý và được 250.000 doanh nghiệp trên cả nước tin dùng.
- [Trống Đồng Palace](#), [IVY moda](#), Công ty Xuân Cường,... là những công ty có quy mô nhân sự lớn (hơn 1000) cũng đã tin tưởng và ứng dụng AMIS Tiền lương trong tính toán và chi trả lương cho nhân viên.

Có thể nói, với AMIS Tiền lương, việc tính toán và chi trả lương 3P trở nên đơn giản và dễ dàng hơn bao giờ hết. Nhờ đó, HR có thể tiết kiệm được 50% thời gian, công sức trong công việc, lãnh đạo có cái nhìn tổng quan và chi tiết nhất về tình chi trả lương trong doanh nghiệp, nhân viên hài lòng, hạnh phúc và gắn bó lâu hơn với công ty.

Hàng ngàn doanh nghiệp đã tin tưởng và sử dụng giải pháp AMIS Tiền lương của MISA, còn bạn thì sao? Nếu đang có nhu cầu triển khai lương 3P bằng phần mềm, bạn có thể để lại thông tin dưới đây, đội ngũ của MISA sẽ liên hệ với bạn trong vòng 12 giờ.



Một số case study ứng dụng AMIS Tiền lương trong chi trả lương 3P





1. Trống Đồng Palace

Trống Đồng Palace là một trong những Trung tâm tổ chức Sự kiện và Tiệc cưới chuyên nghiệp tại Hà Nội. Sau hơn 10 năm hình thành và phát triển, công ty đã có phát triển hơn 12 chi nhánh cùng hàng trăm nhân sự.

Có thể nói, Trống Đồng Palace đã khẳng định được chỗ đứng của mình trong lòng khách hàng Hà Nội cũng như khu vực phía Bắc với phong cách Trẻ trung - Thanh lịch và Hiện đại. Công ty luôn lấy khách hàng làm trung tâm và mang đến cho khách hàng những trải nghiệm tốt nhất khi sử dụng dịch vụ tại đây. Vì quy mô công ty ngày một mở rộng, số lượng nhân viên cũng tăng lên, Trống Đồng Palace phải đối mặt với bài toán khó về quản lý nhân sự đó là công tác chấm công, tính lương.

Trước những khó khăn trong quản lý nhân sự kể trên, Trống Đồng Palace đã hợp tác với MISA AMIS để cải tiến quy trình quản trị. Cụ thể, công ty đã sử dụng nền tảng quản trị nhân sự tổng thể MISA AMIS HRM để giải quyết khó khăn trong việc chấm công, tính lương cho nhân viên, giảm bớt khó khăn cho bộ phận HR.

Khi được hỏi về lý do lựa chọn sử dụng phần mềm quản lý nhân sự MISA AMIS HRM, chị Thu đã chia sẻ:

“Trước kia ở công ty cũ, chị đã từng sử dụng sản phẩm của MISA AMIS. Khi làm việc tại Trống Đồng, chị sử dụng nó như một thói quen vậy. Tuy nhiên, điều đó vẫn chưa phải là yếu tố quyết định để Trống Đồng lựa chọn MISA AMIS HRM.

Thay vào đó, MISA AMIS HRM hỗ trợ mọi nghiệp vụ chỉ trên một nền tảng duy nhất, giúp doanh nghiệp tiết kiệm lên tới 50% thời gian quản lý nhân sự. Phần mềm đem lại trải nghiệm tốt, đạt được hiệu quả mà ban quản trị mong muốn. Đồng thời, MISA cung cấp gói dịch vụ rất phải chăng, phù hợp với nhu cầu sử dụng của công ty”.

Phần mềm MISA AMIS HRM đã giúp Trống Đồng Palace đạt được nhiều kết quả tốt trong công tác quản trị nhân sự:

- Bộ phận nhân sự tiết kiệm đến 90% thời gian làm việc thủ công, tăng đến 50% năng suất làm việc của HR.
- Không tốn công làm báo cáo vì tất cả được trích xuất tự động, ví dụ như: Báo cáo lương trung bình giữa các khối, tổng số tiền đã chi trả trong kỳ, tiền đóng bảo hiểm.....
- Nếu như trước đây cần đến 2 - 3 nhân sự để làm công việc về lương thưởng, báo cáo, tổng hợp thì giờ đây chỉ cần 1 nhân sự duy nhất.
- Nhân viên cực kỳ hài lòng khi dễ dàng theo dõi bảng lương, bảng công trên phần mềm, không tốn thời gian phản hồi khi có sai sót.





Có thể nói, trong thời đại công nghệ 4.0 như hiện nay, chuyển đổi số đã trở thành xu hướng tất yếu trong mọi doanh nghiệp. MISA AMIS HRM vô cùng vinh dự khi được đồng hành cùng Trống Đồng Palace trong quá trình chuyển đổi số, xây dựng quy trình quản trị nhân sự chuyên nghiệp và tự động hóa.

2. IVY Moda

Đây là thương hiệu thời trang thuộc công ty cổ phần Dự Kim, được thành lập từ tháng 10/2005. Hiện tại **IVY moda đã trở thành thương hiệu thời trang số 1 trên thị trường.**

Trải qua 18 năm hình thành và phát triển, hiện tại IVY moda đã vươn mình với 84 showroom, xuất hiện tại 42 tỉnh thành trên cả nước, với 4000 nhân viên nhằm đem lại những giá trị tốt nhất cho 1,8 triệu khách hàng.

Bài toán nhân sự của IVY moda là: Khi quy mô mở rộng, đội ngũ nhân sự gia tăng, việc quản lý nhân sự thủ công không còn thực sự phù hợp nữa.

Các quy trình về tuyển dụng, lưu trữ hồ sơ, cùng các vấn đề công lương nay đã trở thành một bài toán nan giải khi số lượng nhân sự và các chi nhánh / showroom của doanh nghiệp ngày một tăng: từ 80 lên đến 100 cửa hàng và còn phát triển hơn thế nữa trong tương lai. Ivy Moda đã ứng dụng phần mềm MISA AMIS HRM trong quản lý tính lương, chấm công cho nhân viên.

Với phương châm lấy con người là cốt lõi, IVY moda quyết định bước đi đầu tiên trên hành trình chuyển đổi số chính là "số hoá" quy trình quản lý nhân sự.

"Chúng tôi cũng tin rằng, với sự phối hợp và giúp sức của MISA AMIS HRM, dù vẫn còn nhiều khó khăn phía trước, nhưng IVY moda hay công ty Cổ phần Dự Kim sẽ có những thành tựu đáng kể và có nhiều chuyển biến mới trong công tác quản trị nhân sự của mình"
– **Chị Tạ Ngọc – Trưởng phòng Nhân sự của IVY moda**

Mời bạn tham khảo thêm về các tính năng của phần mềm cũng như nhận tư vấn từ chuyên gia [TẠI ĐÂY](https://amis.misa.vn/amis-nhan-su/).



TỔNG KẾT

Với những chia sẻ trong cuốn Ebook, hy vọng rằng Quý độc giả có thể thấu hiểu sâu sắc và chi tiết hơn cũng như có thêm những góc nhìn mới, lựa chọn mới về quản trị và triển khai hệ thống chi trả 3P. Từ đó, Quý độc giả có thể áp dụng vào nhiều mô hình doanh nghiệp khác nhau, linh hoạt biến đổi nhằm phục vụ mục tiêu, chiến lược kinh doanh và chiến lược quản trị nhân sự.

Thông qua cuốn Ebook, chúng tôi không chỉ muốn lan tỏa tri thức mà quan trọng hơn là được cùng Quý độc giả xây dựng tư duy về phát triển hệ thống nhân sự nói chung và hệ thống chi trả 3P nói riêng chuẩn chỉ, lâu dài và hiệu quả. Trong đó, ứng dụng công nghệ là tiêu chí tiên quyết.

Là đơn vị chuyên cung cấp giải pháp công nghệ giúp chuyển đổi số thành công và giải quyết hiệu quả những yêu cầu trong quá trình quản trị nhân sự của doanh nghiệp; trong đó nổi bật với MISA AMIS Tiền lương - Phần mềm hỗ trợ các hoạt động về tiền lương đang được nhiều doanh nghiệp tin tưởng lựa chọn sử dụng.

MISA AMIS HRM mong muốn sẽ trở thành đơn vị đồng hành cùng doanh nghiệp của Quý độc giả trong quá trình triển khai và quản trị các hoạt động về nhân sự và tiền lương. Nếu Quý độc giả có nhu cầu, hãy liên hệ theo hotline **090 488 5833**, truy cập [website https://amis.misa.vn/](https://amis.misa.vn/) hoặc đăng ký dùng thử miễn phí 14 ngày để được hỗ trợ và tư vấn nhanh chóng.

Trong quá trình biên tập không thể tránh khỏi sai sót, đội ngũ MISA AMIS rất mong nhận được phản hồi của Quý độc giả để Ebook “Hướng dẫn xây dựng hệ thống lương 3P theo phương pháp của Mercer” ngày càng hoàn thiện hơn.

Mời Quý độc giả theo dõi website MISA để không bỏ lỡ những kiến thức chuyên ngành hấp dẫn.

Xin chân thành cảm ơn và hẹn gặp lại Quý độc giả trong các Ebook tiếp theo!



MISA AMIS HRM

Phần mềm quản lý nhân sự hiệu quả hàng đầu Việt Nam



- ✓ Tuyển dụng hiệu quả
- ✓ Chấm công, tính lương đơn giản
- ✓ Lưu trữ hồ sơ nhân sự dễ dàng
- ✓ Tự động trích thuế TNCN, BHXH

▶ Tiết kiệm thời gian quản lý nhân sự

- Kết nối với sàn tuyển dụng để đăng tin tuyển dụng và tiếp nhận hồ sơ ứng viên trực tuyến
- Ứng viên nộp hồ sơ trực tuyến, nhận kết quả, đánh giá sau tuyển dụng ngay trên phần mềm

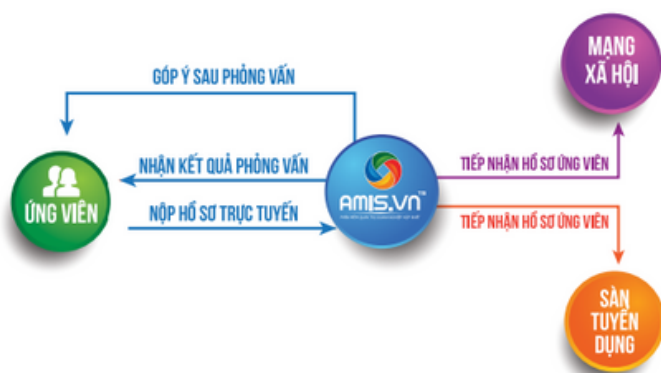
▶ Quản lý hồ sơ, hợp đồng

- Kết nối với sàn tuyển dụng để đăng tin tuyển dụng và tiếp nhận hồ sơ ứng viên trực tuyến
- Ứng viên nộp hồ sơ trực tuyến, nhận kết quả, đánh giá sau tuyển dụng ngay trên phần mềm



■ Hoạch định nguồn lực

- Nhiều báo cáo phân tích giúp định biên nhân sự và tuyển dụng kịp thời
- Theo dõi xuyên suốt quá trình công tác, khen thưởng của nhân viên để hỗ trợ quy hoạch cán bộ



MISA AMIS HRM

Phần mềm quản lý nhân sự hiệu quả hàng đầu Việt Nam

Quản lý thời gian, chấm công

- Tự động hoá việc lập, duyệt phép/đề nghị đi công tác
- Tích hợp trực tiếp với máy chấm công, tự động cập nhật lên bảng chấm công chi tiết
- Kiểm soát chặt chẽ thời gian làm việc, tự động tổng hợp công, ngày nghỉ của nhân viên lên bảng tổng hợp công.

Giải quyết nghỉ việc

- Thực hiện nhanh chóng, chặt chẽ các thủ tục giải quyết nghỉ việc cho nhân viên tránh bỏ sót, hay thu hồi tài sản - công nợ không đủ.

Nâng cao năng lực, năng suất nhân viên

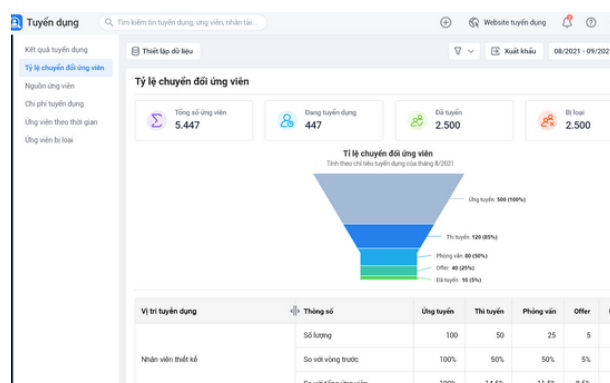
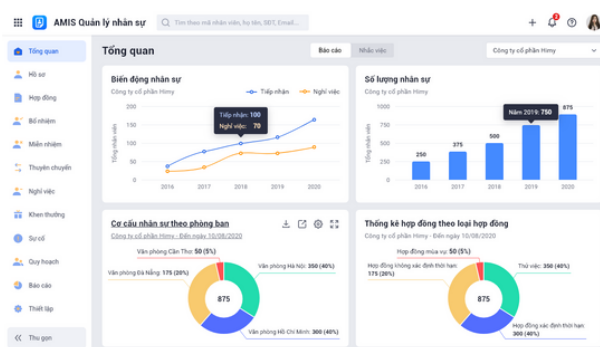
- Xây dựng từ điển năng lực cho từng vị trí để kịp thời đào tạo kiến thức, kỹ năng còn thiếu cho nhân viên
- Đánh giá hiệu quả từng khoá đào tạo giúp lãnh đạo có quyết định, chính sách phù hợp để nâng cao năng lực đội ngũ
- Thu thập phản hồi 360 độ và đánh giá hiệu suất của nhân viên khách quan, minh bạch
- Khuyến khích, động viên nhân viên kịp thời khi nhân viên được khen thưởng

Lương - Thuế - Bảo hiểm

- Tính lương theo thời gian tự động tính bảo hiểm, thuế TNCN và quyết toán thuế TNCN theo từng nhân viên
- Tự động lập các hồ sơ đăng ký/ thanh toán và báo cáo bảo hiểm theo quy định

Kỷ luật - Sự cố

- Ghi nhận, theo dõi sự cố, tình hình xử lý sự cố của từng nhân viên và tự động cập nhật vào hồ sơ nhân viên



MISA AMIS HRM

Hy vọng những toàn bộ thông tin trong cuốn ebook này đã giúp bạn thấu hiểu được thể hệ Z và có những kế hoạch thu hút, tuyển chọn, giữ chân nhân sự hiệu quả.

Ngoài ra, MISA AMIS xin gửi đến bạn các tài liệu cơ bản về chúng tôi, hy vọng những thông tin này sẽ giúp bạn có thêm những thông tin hữu ích.

1. Tổng quan về sản phẩm

- Brochure giới thiệu về MISA: [Tại đây](#)
- Giới thiệu các sản phẩm của MISA: [Tại đây](#)
- Tổng hợp video hướng dẫn sử dụng phần mềm MISA AMIS HRM: [Tại đây](#)
- Hồ sơ năng lực bộ giải pháp MISA AMIS HRM: [Tại đây](#)

2. Khách hàng của chúng tôi

- Câu chuyện về khách hàng của chúng tôi: [Tại đây](#)
- Video khách hàng đồng hành cùng MISA AMIS HRM: [Tại đây](#)

MISA AMIS HRM có từng gói sản phẩm khác nhau, tùy thuộc vào quy mô nhân sự cũng như khả năng tài chính của công ty.

Để được tư vấn chi tiết và cụ thể hơn, Anh/Chị có thể để lại thông tin tại đây, chuyên gia của MISA sẽ liên hệ để tư vấn trực tiếp 1:1.



Nhóm HRM Nhân sự (4)

