

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN



TRẦN THỊ TÚ

**ÁP DỤNG LÝ THUYẾT 3P
XÂY DỰNG HỆ THỐNG TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG
CỦA NGÂN HÀNG TMCP DẦU KHÍ TOÀN CẦU**

Chuyên ngành: KINH TẾ LAO ĐỘNG

TÓM TẮT LUẬN VĂN

HÀ NỘI, NĂM 2013

TÓM TẮT LUẬN VĂN

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG THEO LÝ THUYẾT 3P

1.1 Các khái niệm liên quan đến việc xây dựng hệ thống trả công lao động theo lý thuyết 3P

1.1.1 Hệ thống trả công lao động dựa theo giá trị công việc

Trả công theo công việc là hình thức trả công cho người lao động dựa vào giá trị công việc mà họ đảm nhận. Giá trị công việc được đánh giá thông qua hội đồng chuyên gia dựa trên đánh giá các yếu tố cấu thành công việc cũng như tầm quan trọng của từng yếu tố thông qua tỷ trọng của chúng. Đối với công việc có giá trị cao thì người lao động đảm nhận công việc ấy cũng được trả lương cao và ngược lại.

1.1.2 Hệ thống trả công lao động theo cá nhân

Trả công lao động theo cá nhân là hình thức trả công cho người lao động dựa trên trình độ chuyên môn kỹ thuật của người lao động khi họ đảm nhận một công việc nào đấy hoặc dựa trên mức độ hoàn thành công việc của họ. Người có trình độ chuyên môn cao hay hoàn thành, hoàn thành vượt mức công việc được giao thì họ sẽ được hưởng lương cao hơn so với những người có trình độ chuyên môn kém.

1.1.3 Hệ thống trả công lao động theo thành tích

Trả công theo thành tích là hình thức trả công cho người lao động dựa vào mức độ hoàn thành công việc của người lao động so với kế hoạch được giao. Người lao động hoàn thành, hoàn thành vượt mức công việc được giao thì được hưởng lương cao hơn so với người không hoàn thành công việc.

1.1.4 Hệ thống trả công lao động theo lý thuyết 3P

“Xây dựng hệ thống trả công lao động theo lý thuyết 3P chính là việc chuyển đổi cơ chế trả lương theo vị trí công việc – P1, theo thành tích công việc -P2 và theo năng lực cá nhân – P3 và tích hợp 3 yếu tố này lại với nhau để tạo ra tiền lương hoàn chỉnh dựa trên kết quả công việc cuối cùng của từng người, từng bộ phận”.

- Nội dung lý thuyết 3P:

3P gồm:

P1- Pay for position: Trả lương theo vị trí công việc.

P2 – Pay for person: Trả lương theo năng lực của từng cá nhân.

P3 – Pay for performance: Trả lương theo kết quả thực hiện công việc thực tế đạt được của người lao động hàng tháng/quý/năm.

- Mô hình hóa phương pháp xây dựng hệ thống trả công lao động theo lý thuyết 3P: Căn cứ vào tầm nhìn, mục tiêu của công ty ta đi xác định chức năng nhiệm vụ các phòng ban, xây dựng bản mô tả công việc và bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện. Từ đó ta đi thiết lập các yếu tố đánh giá giá trị công việc, đánh giá vị trí công việc và xác định lương theo vị trí công việc. Thứ hai ta thiết lập tiêu chuẩn năng lực để đánh giá năng lực để có căn cứ xác định lương theo năng lực, thứ ba thiết lập mục tiêu công việc và xây dựng hệ thống đánh giá thành tích để có căn cứ trả lương theo kết quả thực hiện công việc.

1.1.5 Các khái niệm liên quan khác

Luận văn đi tìm hiểu về các khái niệm khác liên quan tới hệ thống trả công lao động như khái niệm về tiền Lương, tiền công, quỹ lương.

1.1.6 Giới thiệu về KPI

“KPI (Key performance indicator) chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động là chỉ số chính đo lường hiệu quả thực hiện các mục tiêu/kế hoạch/nhiệm vụ của đơn vị, phòng/ban/tổ/ nhóm, cá nhân trong một thời kỳ nhất định.”

Phân loại KPI theo hoạt động thì chia thành 4 nhóm chỉ số KPI là nhóm chỉ số KPI tài chính; nhóm chỉ số KPI hoạt động; nhóm chỉ số KPI khách hàng; nhóm chỉ số KPI nguồn nhân lực.

Căn cứ xây dựng KPI

Dựa theo phương pháp thẻ điểm cân bằng BSC (balance scored card).

“Hệ thống cân bằng điểm(BSC) là tập hợp các KPI theo 4 yếu tố là yếu tố tài chính, yếu tố khách hàng, yếu tố quy trình và yếu tố con người, được quy định bởi chức năng, nhiệm vụ của đơn vị, phòng/ban/tổ/nhóm, cá nhân và các mục tiêu cụ thể phân bổ từ trên xuống dưới.”

1.2 Nội dung hệ thống trả công lao động của doanh nghiệp

1.2.1 Kế hoạch ngân sách tiền lương

Cách xác định quỹ lương căn cứ vào đơn giá tiền lương.

1.2.2 Quá trình xây dựng hệ thống trả công lao động trong doanh nghiệp

Xây dựng hệ thống trả công lao động theo các bước như sau: xác định các công việc then chốt, xem xét mức lương tối thiểu; khảo sát mức lương thị trường; đánh giá công việc; xác định các ngạch lương; xác định mức tiền lương cho từng ngạch.

1.3 Yêu cầu của hệ thống trả công lao động theo lý thuyết 3P

1.3.1 Yêu cầu về xây dựng hệ thống trả công lao động

Hệ thống trả công lao động được xây dựng phải đảm bảo được tính công bằng bên trong và bên ngoài; kích thích, động viên nhân viên; đảm bảo về mặt hiệu quả chi phí và đáp ứng các yêu cầu của pháp luật.

1.3.2 Yêu cầu của việc áp dụng hệ thống trả công lao động theo lý thuyết 3P

Để có thể làm được 3P cần có sự cam kết của lãnh đạo, sự đồng thuận nhất trí của các trưởng đơn vị, phòng ban và sự thấu hiểu cũng như ủng hộ của người lao động và sự kiên trì của người chủ trì. Người chủ trì phải có khả năng chịu được áp lực cao.

Thứ hai là phải xây dựng được cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, từ đó xác định hệ thống chức danh và xây dựng hệ thống bản mô tả công việc. Đưa con người vào công việc được mô tả.

Thứ ba là phải xây dựng được các yếu tố đánh giá năng lực và đánh giá năng lực của người lao động.

Thứ tư là lựa chọn được phương pháp đánh giá kết quả làm việc của người lao động, xây dựng được mục tiêu của tổ chức, bộ phận và cá nhân.

1.4 Kinh nghiệm của ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam trong việc xây dựng hệ thống trả công lao động theo lý thuyết 3P

Trong phần này, luận văn phân tích kinh nghiệm về công tác xây dựng hệ thống trả công lao động theo lý thuyết 3P của ngân hàng cổ phần quốc doanh là ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam (Viettinbank). Việc phân tích cho thấy những kinh nghiệm có thể rút ra trong công tác xây dựng hệ thống trả công lao động theo lý thuyết của GP.Bank là các yếu tố để đánh giá giá trị công việc cần phải rõ ràng, hợp lý, xây dựng các mức độ cho các yếu tố từ đó tăng tính chính xác khi đánh giá giá trị công việc. Tiếp theo là xây dựng các yếu tố đánh giá năng lực của người lao động, các cấp độ và điểm tương ứng, cuối cùng là cần xây dựng và lựa chọn Phương pháp đánh giá kết quả làm việc của người lao động để từ đó hệ thống trả công lao động mới tăng tính hiệu quả, công bằng, và chính xác.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG HỆ THỐNG TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG TMCP DẦU KHÍ TOÀN CẦU

2.1 Tổng quan về ngân hàng TMCP Dầu Khí Toàn Cầu

Phần này luận văn đi giới thiệu về lịch sử hình thành, tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu của GP.Bank cũng như những đặc điểm về cơ cấu tổ chức, sản phẩm dịch vụ, công nghệ mà GP.Bank đang áp dụng. Ngoài ra luận văn cũng đi phân tích tình hình kinh doanh của GP.Bank trong 3 năm vừa qua từ năm 2010 – 2012, đặc điểm về lao động... ảnh hưởng tới công tác xây dựng hệ thống trả công lao động sao cho phù hợp.

2.2 Phân tích thực trạng hệ thống trả công lao động tại GP.Bank

2.2.1 Quan điểm trả công lao động

Các nhà quản trị cấp cao của GP.Bank đưa ra quan điểm trả công lao động của GP.Bank là hệ thống trả công lao động phải được xây dựng dựa trên quan điểm công bằng bên trong GP.Bank, phải có tính cạnh tranh trên thị trường và đảm bảo tính hệ thống.

2.2.2 Kế hoạch ngân sách tiền lương

Phần này luận văn đi sâu vào phân tích thực trạng về cách thức xây dựng quỹ lương của GP.Bank hiện hành, cơ cấu tiền lương của người lao động. Cụ thể:

Theo quy định thì quỹ lương của GP.Bank bao gồm có quỹ lương cơ bản, quỹ phụ cấp, quỹ khuyến khích và quỹ lương kinh doanh bổ sung nếu có nhưng trên thực tế thì quỹ lương khuyến khích hiện nay không có, quỹ kinh doanh bổ sung thì chưa có quy định hay nguyên tắc xác định rõ ràng, nó phụ thuộc vào quyết định của Tổng giám đốc trong từng thời kỳ. Điều này cho thấy hiện nay cách xác định quỹ lương của GP.Bank không dựa trên Phương pháp khoa học, không căn cứ vào đơn giá tiền lương để xác định quỹ lương vì vậy kết quả kinh doanh của đơn vị hàng tháng, hàng quý không được phản ánh cụ thể vào quỹ lương.

Cơ cấu tiền lương của người lao động bao gồm tiền lương cơ bản, tiền lương phụ cấp và lương kinh doanh bổ sung nếu có. Kết cấu tiền lương của người lao động thể hiện rõ nguyên tắc quỹ lương chỉ dùng để chi lương cho người lao động.

2.2.3 Hệ thống thang bảng lương

Hiện GP.Bank đang áp dụng xong xong hai bảng lương là bảng lương cơ bản và bảng lương chức danh công việc.

Bảng lương cơ bản là bảng lương áp dụng mức đóng BHXH, BHYT, BHTN và được ghi trong hợp đồng lao động. Bảng lương cơ bản hiện hành đã lỗi thời, có nhiều mức lương thấp hơn mức lương tối thiểu của Nhà nước.

Bảng lương chức danh công việc là bảng lương xác định khoảng lương tối thiểu và tối đa mà GP.Bank chấp nhận trả cho người lao động ở mỗi một vị trí công việc. Tuy nhiên, cách xây dựng bảng lương chức danh công việc chưa dựa theo Phương pháp khoa học nên việc đánh giá giá trị công việc của từng chức danh còn thiếu chính xác, thiếu công bằng giữa các chức danh công việc khác nhau, mức lương còn thấp.

Quy định về phụ cấp: GP.Bank xây dựng các loại phụ cấp sau: Phụ cấp thâm niên, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp đất đỏ, phụ cấp thu hút, phụ cấp năng lực, phụ cấp ăn ca. Tuy nhiên, trên thực tế hiện chỉ áp dụng 4 loại phụ cấp là phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp năng lực, phụ cấp đất đỏ, phụ cấp độc hại, phụ cấp ăn ca. Việc xây dựng các chế độ phụ cấp ở GP.Bank khá là đầy đủ, rõ ràng, chi tiết. Tuy nhiên, cách xác định phụ cấp ngược. Từ tổng lương phân bổ sang lương cơ bản, phụ cấp. Do không chế tỷ lệ tối đa của từng loại phụ cấp dẫn đến khó trong việc xếp lương và từ đó lại hình thành phụ cấp điều chỉnh.

Quy định về xếp lương: chỉ căn cứ vào thời gian, số năm kinh nghiệm công tác để xếp lương mà không căn cứ vào trình độ, năng lực, hiệu quả làm việc thực tế của người lao động để xếp bậc lương dẫn đến tình trạng xếp lương không chính xác, thiếu công bằng. Không khuyến khích được người lao động trẻ làm việc và tạo sức ỳ cho những lao động có thâm niên.

Nguyên tắc thăng tiến bậc lương: Chưa có quy định về thăng tiến bậc lương. Hiện GP.Bank chưa xây dựng được bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện và chưa xây dựng được phương pháp đánh giá kết quả làm việc của người lao động. Vì vậy, mỗi lần xét thăng tiến bậc lương đều dựa vào đánh giá chủ quan của người quản lý. Dẫn đến tình trạng người được thăng tiến chưa chắc đã là người có năng lực tốt.

2.2.4 Phương pháp trả lương

Hiện GP.Bank đang áp dụng hình thức trả lương theo thời gian cho mọi loại đối tượng lao động kể cả nhân viên kinh doanh. Điều này làm không tạo động lực làm việc cho người lao động. Người lao động chỉ cần đi làm đủ ngày công là có thể nhận được đủ tiền lương mà không cần quan tâm đến chất lượng công việc hay hiệu quả công việc.

Lương kinh doanh: thường được chi trả vào các dịp lễ tết, ngày Quốc Khánh 02/09; nghỉ tết thống nhất 30/04 . Tuy nhiên, chưa xây dựng được thống nhất, cụ thể cách

thức xác định quỹ lương kinh doanh, quy định về chia lương kinh doanh, hệ số lương kinh doanh cho từng chi nhánh, cá nhân, chưa gắn kết quả làm việc của người lao động vào để trả lương kinh doanh.

2.3 Đánh giá hệ thống trả công lao động của GP.Bank hiện hành

2.3.1 Ưu điểm

Thứ nhất: Dễ dàng xác định được quỹ tiền lương kế hoạch. Do đó, công tác quản lý quỹ lương đơn giản.

Thứ hai: Bảng lương cơ bản, lương chức danh công việc được xây dựng trên cơ sở khoa học.

Thứ ba: Căn cứ chia bậc lương trong bảng lương chức danh năm 2011 cụ thể, dễ hiểu.

Thứ tư: Cách thức tính lương đơn giản, dễ hiểu.

2.3.2 Nhược điểm

Bên cạnh những ưu điểm mà hệ thống trả công lao động của GP.Bank đã đạt được thì vẫn còn rất nhiều hạn chế ở hệ thống trả công lao động hiện tại.

Thứ nhất trong quỹ lương hiện nay của GP.Bank không có quỹ lương kinh doanh. Do đó, kết quả kinh doanh dù không tốt thì cũng không ảnh hưởng đến quỹ lương kế hoạch. Làm mất đi sự nỗ lực để hoàn thành kế hoạch kinh doanh được giao của người lao động.

Thứ hai: Cơ cấu lương không hợp lý, thiếu linh hoạt. Không gắn kết quả làm việc hàng tháng vào lương. Vì vậy, cần thay đổi cơ cấu tiền lương sao cho cần phải có một phần thu nhập hàng tháng của người lao động bị ảnh hưởng trực tiếp bởi kết quả làm việc của họ ở trong tháng. Có như thế mới tạo động lực làm việc cho người lao động hàng tháng.

Thứ ba: Không đạt được tính bằng công bằng trong trả lương do khi xây dựng hệ thống lương theo công việc, GP.Bank không dựa trên phân tích công việc, đánh giá công việc.

Có nhiều bảng lương, phụ cấp lương phát sinh. Bảng lương cơ bản và phụ cấp hiện không còn phù hợp.

Cùng có hiệu lực cả hai quy định về lương năm 2006 và 2011 làm cho hệ thống thang bảng lương bị rối.

Thứ tư: Không có bản mô tả công việc chính thức cho từng vị trí chức danh công việc, do vậy không đánh giá chính xác các yêu cầu của công việc; kết quả là không tuyên

dụng được đúng nhân viên theo yêu cầu công việc. Việc không có cơ sở để đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên dẫn đến không thể trả lương, kích thích người lao động kịp thời.

Thứ năm: Quy định xếp lương của GP.Bank hiện nay chỉ căn cứ vào kinh nghiệm làm việc là số năm công tác. Việc xếp bậc lương cho người lao động còn thực hiện chưa thống nhất, có thể theo thâm niên, có thể do thỏa thuận lương mà đẩy bậc lương lên cao nên không phù hợp với trình độ, thâm niên và khả năng của người lao động.

Thứ sáu là khi xây dựng hệ thống trả công lao động, GP.bank đã không xây dựng cụ thể quy định thang tiến bậc lương rõ ràng cụ thể. Dẫn đến khi phát sinh thang tiến bậc lương, cán bộ lương cũng như Ban giám đốc chi nhánh không có căn cứ để đề bạt thang tiến lương, mà chủ yếu dựa vào ý kiến đánh giá cụ thể.

Thứ bảy: Việc GP.Bank trả lương theo thời gian mang tính bình quân, không phản ánh đúng chất lượng và số lượng lao động nên không thực sự khuyến khích được nhân viên làm việc hiệu quả, đặc biệt là bộ phận kinh doanh. Bộ phận kinh doanh là bộ phận chủ yếu mang lại nguồn thu cho ngân hàng nhưng tiền lương của họ lại không gắn chặt với kết quả kinh doanh trong tháng của họ, họ không cần cố gắng tìm kiếm khách hàng, không cần tăng dư nợ về cho ngân hàng mà chỉ cần đi làm đủ ngày công và nhận lương, qua đó thiếu tinh thần trách nhiệm với công việc, làm giảm năng suất và hiệu quả lao động.

2.3.3 Điều kiện thuận lợi của GP.Bank để có thể xây dựng thành công hệ thống trả công lao động theo lý thuyết 3P

Luận văn chỉ ra các điều kiện thuận lợi của GP.Bank để có thể xây dựng thành công hệ thống trả công lao động theo lý thuyết 3P.

Một là theo kết quả khảo sát thì nhận được sự đồng tình của người lao động về việc thay đổi hệ thống trả công lao động hiện tại. Điều đó chứng tỏ rằng việc thay đổi hệ thống trả công lao động hiện nay là cần thiết và hợp lý.

Hai là nhận được sự đồng thuận của cấp quản trị.

Ba là khả năng tài chính, có thể nhận định GP.Bank đủ sức đầu tư vào bộ máy nhân sự và các hoạt động đãi ngộ để thu hút lao động và tạo động lực để nhân viên yên tâm công tác.

Bốn là cơ cấu lao động trẻ, có trình độ của GP.Bank dễ dàng chấp nhận thay đổi, đổi mới, có khả năng chịu áp lực cao, có khát khao làm việc và cống hiến.

CHƯƠNG 3. ÁP DỤNG LÝ THUYẾT 3P XÂY DỰNG HỆ THỐNG TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG TMCP DẦU KHÍ TOÀN CẦU

3.1 Căn cứ xây dựng hệ thống trả công lao động theo lý thuyết 3P tại GP.Bank

Hệ thống trả công lao động của GP.Bank theo lý thuyết 3P được xây dựng dựa vào mục tiêu của GP.Bank, ta đi xác định bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện. Để từ đó ta xác định bảng lương gồm 15 công việc then chốt; xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá năng lực cá nhân và hệ thống các chỉ tiêu KPIs cho các vị trí công việc.

3.2 Xây dựng hệ thống trả công lao động của GP.Bank theo lý thuyết 3P

3.2.1 Xây dựng thang bảng lương theo vị trí công việc (P1)

Đánh giá giá trị công việc căn cứ vào 7 yếu tố thù lao sau: kiến thức chuyên môn, tầm hiểu biết về hoạt động kinh doanh, khả năng giải quyết công việc, tầm ảnh hưởng, mức độ ảnh hưởng, trách nhiệm lãnh đạo, kỹ năng giao tiếp.

3.2.2 Xác định lương theo năng lực (P2)

Đánh giá năng lực của người lao động thông qua 4 yếu tố là khả năng giải quyết công việc, hiệu quả làm việc, kinh nghiệm làm việc và thái độ làm việc để xác định năng lực của người lao động từ đó xếp lương cho người lao động tương xứng với năng lực của họ.

3.2.3 Xác định mức lương theo kết quả làm việc

Áp dụng phương pháp KPI để đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động. Từ đó làm căn cứ để trả lương theo hiệu quả làm việc của người lao động.

3.3 Hệ thống trả lương mới của GP.Bank

3.3.1 Kế hoạch ngân sách tiền lương

Quỹ lương: Xây dựng quỹ lương dựa trên đơn giá tiền lương và theo thu nhập trừ chi phí chưa bao gồm lương. Ngoài ra quỹ lương còn phụ thuộc vào mức độ hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch của chi nhánh.

Cơ cấu tiền lương: Tiền lương của người lao động bao gồm tiền lương cứng hàng tháng trả theo kết quả thực hiện KPI và lương mềm đối với những lao động thực hiện vượt 100% KPI, các loại phụ cấp (gồm phụ cấp đất đỏ, phụ cấp Đảng, đoàn thể và phụ cấp độc hại) và tiền thưởng các dịp lễ tết.

3.3.2 Hệ thống thang bảng lương

Quy định về xếp bậc lương: gồm 4 bước như sau

Bước 1: Xếp bậc công việc

Bước 2: Chấm điểm tiêu chí năng lực

Bước 3: Xếp mức tương ứng với bậc công việc và điểm tiêu chí năng lực

Bước 4: Giao việc tương ứng với mức lương được xếp

Quy định thăng tiến bậc lương: Tăng/giảm lương theo mức độ thực hiện công việc.

Tăng lương có hai loại gồm tăng lương toàn hệ thống GP.Bank và tăng lương theo mức độ thực hiện công việc. Trong tăng lương toàn hệ thống GP.Bank thì mức tăng cụ thể do HĐQT xem xét trong từng thời điểm nhằm đảm bảo tiền lương thực tế và cạnh tranh về mức lương với thị trường và mức độ lạm phát. Còn tăng lương theo mức độ thực hiện công việc thì người lao động được đánh giá hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ trong năm và theo tỷ lệ GP.Bank quy định, được xem xét tăng một mức tiền lương so với mức lương hiện tại.

Ngoài ra trong hệ thống trả công lao động mới này, GP.Bank cũng đi xây dựng hình thức giảm lương của người lao động. Việc giảm lương thực hiện trên cơ sở kết quả thực hiện công việc của người lao động và chu kỳ xem xét giảm lương theo chức danh công việc đảm nhận. Với nhân viên mà kết quả đánh giá 06 tháng hoàn thành dưới 50% chỉ tiêu KPIs thì bị giảm một mức lương, 12 tháng đánh giá hoàn thành dưới 50% chỉ tiêu KPIs thì chuyển công việc khác có cấp bậc công việc thấp hơn. Đối với lãnh đạo thì thời gian là 12 tháng hoàn thành dưới 50% chỉ tiêu KPIs bị giảm 01 mức lương, 24 tháng

đánh giá hoàn thành dưới 50% chỉ tiêu KPIs thì chuyển công việc khác có cấp bậc công việc thấp hơn.

3.3.3 Phương pháp trả lương

*** Lương cứng:**

Hàng tháng: Mức lương tạm ứng hàng tháng được chi trả từ ngày 05-10 của tháng tiếp theo sau khi có kết quả đánh giá mức độ thực hiện chỉ tiêu KPIs trong tháng của người lao động. Mức lương hàng tháng chỉ được trả tối đa là 80% tiền lương người lao động được xếp theo bảng lương và không thấp hơn mức lương tối thiểu Nhà nước quy định. Nó phụ thuộc vào mức lương được cứng bình quân được xếp trong tháng, tỷ lệ thực hiện các chỉ tiêu KPIs và hệ số thực hiện KPI của chi nhánh. Như vậy lương của người lao động không tách rời kết quả làm việc của họ và kết quả thực hiện chỉ tiêu kinh doanh của chi nhánh. Điều này tạo động lực làm việc cho từng cá nhân, góp phần nâng cao tinh thần đoàn kết, đóng góp của người lao động vì mục tiêu chung của tập thể, đơn vị.

Hàng quý: tương tự với mức lương nhận hàng tháng. Nó chính bằng phân chênh lệch mức lương cứng được hưởng theo mức độ hoàn thành KPIs trong quý trừ đi mức lương cứng tạm ứng đã chi trả trong quý.

*** Lương mềm:**

Cơ sở xác định lương mềm: Mức vượt các chỉ tiêu KPIs của người lao động từ trên 100%. Mức vượt tối đa được xác định để tính lương mềm là 200%. Đối với người lao động vượt các chỉ tiêu KPIs từ trên 100% đến 150% thì tỷ lệ hưởng là 30% mức lương cứng bình quân được xếp trong quý nhân với hệ số thực hiện KPIs của chi nhánh; còn nếu người lao động vượt chỉ tiêu từ trên 150% đến 200% thì tỷ lệ hưởng là 20%.

*** Cách tính phụ cấp:**

Phụ cấp được chi trả trên cơ sở mức phụ cấp được xếp, ngày công làm việc thực tế tại vị trí công việc được áp dụng mức phụ cấp theo quy định trong tháng của người lao động.

3.4 Đánh giá hệ thống trả công lao động mới

Trả lương theo lý thuyết 3P giúp cho các doanh nghiệp có thể định giá được giá trị của công việc; đánh giá chính xác năng lực của người lao động; tạo động lực cho người lao động...

Ngoài ra, hệ thống này còn giúp cho việc phân chia rõ ràng vai trò chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, hệ thống phân quyền, mối quan hệ giữa các cá nhân và giữa các bộ phận trong công ty. Điều đó sẽ giúp cho công việc của từng cá nhân được thuận tiện hơn, giúp cho sự phối hợp giữa các phòng ban nhanh chóng, thông suốt và không bị chông chéo, tạo điều kiện để thúc đẩy sự phát triển cho ngân hàng.

3.5 Một vài lưu ý khi tổ chức xây dựng và triển khai hệ thống trả công lao động mới tại GP.bank

Phần này luận văn trình bày 4 yếu tố ảnh hưởng đến quá trình xây dựng và triển khai hệ thống trả công lao động theo lý thuyết 3P mà GP.Bank cần lưu ý đó là yếu tố nguồn nhân lực, yếu tố quy trình, yếu tố công nghệ và yếu tố ngân sách.