

Nghiên cứu vận dụng phương pháp trả lương 3P trong các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam

Research on application of the method of 3P salary paying for construction enterprises in Vietnam

> **NGUYỄN QUỐC TOÀN¹, NGUYỄN THỊ TUYẾT DUNG², HOÀNG THỊ KHÁNH VÂN³**

¹Khoa Kinh tế và Quản lý xây dựng - Trường Đại học Xây dựng. Email: toannq@nuce.edu.vn

²Khoa Quản lý đô thị - Trường Đại học Kiến trúc Hà Nội, Email: dungntt@hau.edu.vn

³Viện Kỹ thuật công trình đặc biệt - Học viện Kỹ thuật Quân sự, Email: dohoang789@yahoo.com

TÓM TẮT

Quản lý chi phí tiền lương là một phần quan trọng trong quản trị doanh nghiệp. Xây dựng hệ thống trả lương hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp thu hút được nhân tài, tạo động lực cho người lao động làm việc và nâng cao năng suất. Trên cơ sở đánh giá tác động của lương, thưởng tới năng suất lao động trong ngành Xây dựng, bài báo sử dụng phương pháp chuyên gia khảo sát, đánh giá chính sách trả lương tại các doanh nghiệp xây dựng, tìm hiểu, phân tích các nghiên cứu tại Việt Nam và một số quốc gia đang phát triển về ảnh hưởng của phương pháp trả lương đến năng suất lao động ngành Xây dựng để làm rõ khoảng trống nghiên cứu. Từ đó, bài báo giới thiệu và hướng dẫn triển khai hệ thống trả lương 3P cho các doanh nghiệp xây dựng tại Việt Nam.

Từ khóa: phương pháp trả lương 3P, doanh nghiệp xây dựng, khen thưởng, năng suất lao động.

ABSTRACT

Compensation Management is an integral part of the management of enterprises. Build up an effective compensation system contributes to the overall success of the organization in several ways: creating fairness, encouragement in company helping each employee maximize his abilities in works, attracting and retaining quality employees, improving labor productivity, and contributing to company development. This study analyzes the relation between the dynamics of labor productivity and wages, examines the current salary payment methods in construction businesses. Base on these findings, the paper introduces and guides the implementation of 3P Compensation Concept.

Keywords: 3P Compensation, construction enterprises, bonus, labor productivity.

1. MỞ ĐẦU

Hiện nay, đa phần các doanh nghiệp xây dựng tại Việt Nam thường trả lương, thưởng theo thỏa thuận khi ký kết hợp đồng lao động; trả lương theo thời gian làm việc hay trả theo sản phẩm nhân viên đã làm ra. Thực tế cho thấy những cách trả lương ở trên chưa gây được hứng thú cho người lao động, chưa tạo được động lực để họ hăng say làm việc, nâng cao năng suất lao động (NSLĐ) hơn, họ chưa phát huy hết năng suất lao động của mình. Những người lao động cố gắng làm việc nhưng lương, thưởng vẫn như vậy trong thời gian dài gây nên cảm giác chán nản khi đi làm. Đây cũng là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến hiệu quả công việc của người lao động không cao. Mặt khác, mục tiêu mà các doanh nghiệp đang hướng tới, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt, sự bùng nổ của công nghệ 4.0 như hiện nay là tối ưu hóa lợi nhuận và giảm thiểu các khoản chi phí, nếu không có biện pháp kịp thời can thiệp, doanh nghiệp sẽ ngày càng hoạt động trì trệ, tạo ra bầu không khí làm việc tác động tiêu cực đến người lao động.

Vậy làm thế nào để trả lương cho người lao động một cách chính xác nhất, đảm bảo công bằng cho cả hai bên: người lao động nhận về số tiền xứng đáng với đóng góp cho doanh nghiệp, doanh

nh nghiệp thì giữ chân được người giỏi và không phải lãng phí tiền cho những người không có năng lực.

Đáp án của câu hỏi đó chính là một hệ thống lương, thưởng được ban hành chính thức trong công ty, với mức lương không chỉ cố định ở một con số cho mỗi vị trí như trước mà có công thức tính kết hợp nhiều yếu tố khác (năng lực, thành tích,...). Hệ thống lương này dẫn tới kết quả doanh nghiệp có thể chi trả số tiền rất khác nhau cho cán bộ, nhân viên, phụ thuộc và năng lực của chính các nhân viên đó. Trên thế giới ngày càng có nhiều phương pháp tính lương dựa trên cơ sở như vậy. Trong đó, hệ thống lương 3P được phát triển hoàn thiện và áp dụng rộng rãi nhất, đồng thời cũng là một hệ thống chính xác mà các doanh nghiệp nên áp dụng.

Bài viết này đánh giá tác động của lương, thưởng tới năng suất lao động trong ngành Xây dựng và phân tích thực trạng trả lương tại doanh nghiệp xây dựng Việt Nam. Từ đó hướng dẫn cách triển khai hệ thống lương 3P cho doanh nghiệp xây dựng tại Việt Nam.

2. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA LƯƠNG, THƯỞNG TỚI NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG TRONG NGÀNH XÂY DỰNG

Trong những thập kỷ gần đây, chủ đề nghiên cứu về tác động của lương, thưởng như là một yếu tố chính ảnh hưởng đến NSLĐ trong ngành Xây dựng đã nhận được sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu trong và ngoài nước. Khám phá các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến NSLĐ trong ngành Xây dựng trong đó có lương, thưởng-động lực chính để tăng NSLĐ là điều kiện tiên quyết cho mọi nỗ lực cải thiện năng suất của lực lượng lao động trong lĩnh vực xây dựng [1].

Thực tế, đã có nhiều nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến NSLĐ trong đó có lương, thưởng được thực hiện ở nhiều quốc gia trên thế giới. Các ảnh hưởng từ nhân tố “lương” đến NSLĐ có thể kể tới đó là số tiền lương; sự thanh toán lương đúng hạn, kịp thời; sự công bằng; tình trạng tài chính của nhà thầu; khen thưởng, sự công nhận và phần thưởng thích hợp. Bảng 1 thể hiện tổng hợp một số nghiên cứu về ảnh hưởng của lương, thưởng đến NSLĐ ở một số quốc gia đang phát triển trên thế giới.

Bảng 1. Tóm tắt các nghiên cứu tại Việt Nam và một số quốc gia đang phát triển về ảnh hưởng của lương, thưởng đến năng suất lao động ngành Xây dựng

Quốc gia	Tác giả	Các nhân tố ảnh hưởng chủ yếu đến NSLĐ ngành Xây dựng
Thổ Nhĩ Kỳ	[2]	Thanh toán kịp thời tiền công, số tiền thù lao và bảo hiểm xã hội.
	[3]	Bảo hiểm xã hội, thanh toán đúng hạn, số tiền lương
Nigeria	[4]	Phương thức thanh toán, phúc lợi khen thưởng và điều kiện thời tiết.
	[5]	Tiền lương không công bằng và thiếu động lực.
Palesti-ne	[6]	Chậm thanh toán, không trung thành lao động và chậm trễ kiểm tra.
	[7]	Tình trạng tài chính của nhà thầu/chủ đầu tư.
Ai Cập	[8]	Chậm thanh toán, lao động vô kỷ luật, kinh nghiệm và kỹ năng lao động, và chất lượng nguyên liệu thấp.
Qatar	[9]	Thiếu các chương trình khuyến khích tài chính, số tiền lương.
	[10]	Khen thưởng, công nhận và phần thưởng thích hợp, công việc thú vị, tham gia vào việc ra quyết định, và đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động.
Iran	[11]	Số tiền thù lao, sự hài lòng trong công việc, tính kịp thời của tiền công, thanh toán khuyến khích.
	[12]	Động lực lao động, và ra quyết định kém.
Việt Nam	[13]	Số lượng tiền lương, khả năng tài chính của nhà thầu, thanh toán lương kịp thời, đúng tiến độ của nhà thầu, chương trình ghi nhận (thưởng hoặc phạt) để khuyến khích người lao động.

Ở Việt Nam, các nhân tố liên quan đến động lực làm việc, trong đó có lương, thưởng cũng được nhiều nghiên cứu xem xét:

(1) *Hình thức trả lương* [14, 15]: Tiền lương là số lượng tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo giá trị sức lao động đã hao phí trong những điều kiện xã hội nhất định trên cơ sở thoả thuận của hai bên trong hợp đồng lao động. Doanh nghiệp xây dựng thực hiện hình thức trả lương cần phù hợp đối với từng loại công việc, khối lượng công việc không thể xác định chính xác được thì có thể áp dụng trả lương thời gian (lương giờ, lương ngày), có thể khoán việc, khoán khối lượng có kèm theo thời hạn hoàn thành. Hình thức trả lương phù hợp giúp kích thích người lao động quan tâm đến kết quả công việc, tăng NSLĐ.

(2) *Số lượng tiền lương* [16-18]: Là số lượng tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo giá trị sức lao động đã hao phí trong những điều kiện xã hội nhất định, trên cơ sở thoả thuận của hai bên trong hợp đồng lao động. Số tiền này nhiều hay ít còn phụ thuộc vào NSLĐ, hiệu quả làm việc, trình độ hay kinh nghiệm làm việc ... trong quá trình lao động. Các loại hàng hoá dịch vụ cần thiết mà người lao động mua được từ số tiền đó chính là tiền lương thực tế. Tiền lương phản ánh mức độ đóng góp nhiều hay ít cho xã hội và càng thể hiện giá trị xã hội trong cuộc sống của người lao động. Do vậy tiền lương thoả đáng sẽ là động lực để người lao động làm việc hiệu quả và đạt NSLĐ cao.

(3) *Khen thưởng* [19]: Người lao động được khen thưởng khi hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, tiết kiệm được nguyên vật liệu, có những sáng kiến sáng tạo trong hoạt động lao động... Nếu tiền thưởng đảm bảo gắn trực tiếp với thành tích của người lao động, gắn với hệ thống chỉ tiêu được nghiên cứu, phân loại cụ thể và mức thưởng có giá trị tiêu dùng trong cuộc sống thì tiền thưởng sẽ là công cụ để người sử dụng lao động kích thích sự hăng say, gắn bó, sự tích cực, tinh thần trách nhiệm, năng suất và hiệu quả của người lao động.

(4) *Chế độ phúc lợi* [20]: Ngoài tiền lương thì tiền từ các phúc lợi xã hội cũng góp phần thúc đẩy nâng cao NSLĐ. Phúc lợi xã hội là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Phúc lợi có thể là tiền, vật chất hoặc những điều kiện thuận lợi mà doanh nghiệp cung cấp cho người lao động trong những điều kiện bắt buộc hay tự nguyện để động viên hoặc khuyến khích và đảm bảo an sinh cho người lao động. Phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cũng như góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động, từ đó thúc đẩy và nâng cao NSLĐ.

(5) *Đánh giá thành tích* [6, 17, 21, 22]: Là quá trình đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động theo những mục tiêu đã đặt ra trong một thời điểm. Hoạt động này nhằm cải tiến khả năng thực hiện công việc của người lao động và giúp lãnh đạo doanh nghiệp đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến...

Có thể thấy, lương và phúc lợi, khen thưởng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới NSLĐ, chất lượng công việc trong ngành Xây dựng ở cả Việt Nam và thế giới. Trả lương đúng đắn, phù hợp với vị trí công việc, với năng lực và thành tích sẽ tạo động lực cho người lao động làm việc hăng say, góp phần tăng NSLĐ, tăng chất lượng sản phẩm và tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Do đó, làm thế nào để trả lương cho nhân viên chính xác nhất là câu hỏi luôn được doanh nghiệp tìm cách giải quyết. Trên thế giới có nhiều cách tính lương nhân viên, trong đó, hệ thống lương 3P được hoàn thiện và áp dụng rộng rãi nhất mà các nhà lãnh đạo nên nghiên cứu và áp dụng cho doanh nghiệp của mình. Mục tiêu của lương 3P là hướng tới sự công bằng trong trả lương, qua đó đảm bảo khả năng thu hút, giữ chân và tạo động lực cho người lao động.

3. PHƯƠNG PHÁP TRẢ LƯƠNG 3P

Lương 3P là cơ chế trả tiền lương dựa trên các tiêu chí có sẵn và dựa vào đó người quản lý nhân sự có thể bao quát được hiệu quả công việc của từng nhân viên trong công ty. Trả lương theo 3P bao gồm:

- P1 (Pay for position hay còn gọi là job-based pay): Trả lương cho vị trí công việc (bằng cấp, chức vụ);
- P2 (Pay for Person hay còn gọi là person-based pay): Trả lương cho người giữ vị trí công việc (thâm niên, năng lực, thái độ);

- P3 (Pay for Performance hay còn gọi là performance-based pay hoặc performance related pay): Trả lương cho thành tích của người giữ vị trí công việc (dựa vào kết quả công việc).



Hình 1. Mô tả phương pháp trả lương 3P

Trong quản trị nhân sự, nhà quản lý cần phải dung hòa được nhu cầu thiết yếu, lợi ích của người lao động và lợi ích của người sử dụng lao động để doanh nghiệp có thể phát triển bền vững và thịnh vượng. Cơ chế trả lương 3P đem lại nhiều lợi ích cho người lao động và doanh nghiệp:

1. *Đảm bảo công bằng nội bộ*

Phương pháp trả lương 3P giải thích được các thắc mắc của người lao động mà các phương pháp cổ điển trước đây chưa giải thích được: là tại sao lương tại các các vị trí và các nhân viên phải khác nhau; giúp người lao động nhận thức rõ vấn đề làm thế nào để được hưởng lương cao và thu nhập tốt hơn, từ đó họ có thể phấn đấu, cạnh tranh để đem lại hiệu quả cho chính bản thân cũng như cho doanh nghiệp.

2. *Đảm bảo công bằng bên ngoài doanh nghiệp*

Nếu tạo công bằng nội bộ là cách thức xây dựng thang bảng điểm theo P1 và P2 bên trong nội bộ doanh nghiệp thì đảm bảo công bằng bên ngoài doanh nghiệp là việc xác định mức lương thị trường đang trả cho các vị trí, theo từng quy mô doanh nghiệp dựa vào khảo sát thị trường để xác định mức lương phù hợp với nhu cầu, từ đó các doanh nghiệp có thể thu hút nhân tài qua chính sách lương của mình.

3. *Tạo động lực phát triển doanh nghiệp*

Phương pháp trả lương P3 khuyến khích nhân viên quan tâm nhiều hơn đến kết quả thực hiện cuối cùng và có nhiều đóng góp để hạn chế các rủi ro, hậu quả xấu nhất có thể xảy ra, dẫn tới năng suất làm việc của nhân viên cao hơn, hiệu quả hơn trong khi doanh nghiệp chi ra khoản lương phù hợp hơn với tình hình kinh doanh của doanh nghiệp vào từng thời điểm.

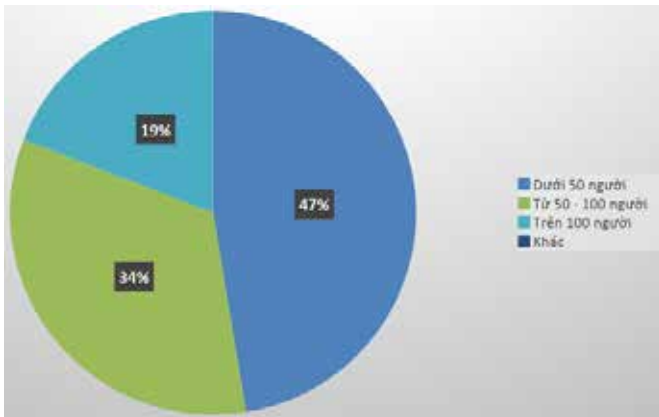
Bảng 2. Ưu nhược điểm của các hình thức trả lương

	Trả lương theo thời gian	Trả lương theo sản phẩm	Trả lương theo phương pháp 3P
Ưu điểm	<ul style="list-style-type: none"> - Dễ tính toán, đảm bảo cho nhân viên một khoản thu nhập nhất định trong thời gian làm việc. - Mức độ cơ giới hóa và tự động hóa ngày càng cao. 	<ul style="list-style-type: none"> - Biết trước được tiền lương nhận được khi hoàn thành công việc. - Có thể chủ động tiến hành sắp xếp công việc. - Người giao khoán yên tâm về khối lượng công việc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Đảm bảo công bằng nội bộ. - Đảm bảo công bằng bên ngoài. - Tạo động lực phát triển doanh nghiệp. - Kích thích cá nhân.
Nhược điểm	<ul style="list-style-type: none"> - Tiền lương trả theo thời gian chưa thực sự gắn chặt giữa thu nhập với kết quả lao động. - Làm nảy sinh các yếu tố bình quân chủ nghĩa trong trả lương. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dễ gây ra hiện tượng làm bù, làm ẩu, không đảm bảo chất lượng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Phức tạp và khó áp dụng hơn hệ thống trả lương truyền thống. - Khó khăn trong việc xây dựng hệ thống trả lương hiệu quả.

Với những lợi ích mà phương pháp trả lương 3P mang lại, doanh nghiệp nên áp dụng trong cơ chế trả tiền lương của mình để có thể quản lý doanh nghiệp tốt hơn.

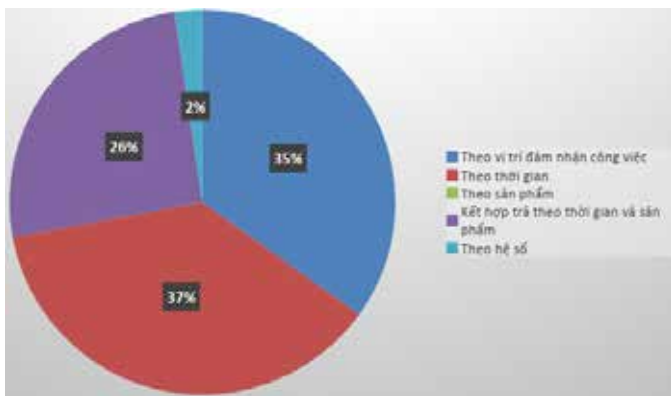
4. THỰC TRẠNG TRẢ LƯƠNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG VIỆT NAM HIỆN NAY

Nhóm nghiên cứu đã tiến hành một khảo sát ngẫu nhiên, thu thập được 48 phiếu khảo sát trên địa bàn thành phố Hà Nội để nhìn nhận rõ hơn về công tác trả lương tại các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam hiện nay. Đây là một cuộc khảo sát với quy mô nhỏ, chỉ tập trung vào lãnh đạo doanh nghiệp và chỉ huy trưởng công trường xây dựng, nhưng kết quả khảo sát cũng giúp nhóm nghiên cứu có những đánh giá nhất định về công tác trả lương cũng như việc áp dụng phương pháp trả lương 3P trong các doanh nghiệp xây dựng.



Hình 2. Tỷ lệ % doanh nghiệp được khảo sát phân loại theo số lao động

Trong số người được hỏi thì có 9 người (19%) làm ở những doanh nghiệp xây dựng có trên 100 lao động, 16 người (34%) làm ở các doanh nghiệp xây dựng có từ 50-100 lao động, 23 người (47%) làm ở các doanh nghiệp xây dựng có dưới 50 lao động. Các doanh nghiệp xây dựng có dưới 50 lao động phần lớn hoạt động trong lĩnh vực tư vấn xây dựng. (Hình 2).



Hình 3. Tỷ lệ % áp dụng các hình thức trả lương trong DNXD

Qua kết quả khảo sát ta thấy, chủ yếu các công ty xây dựng hiện nay đều trả lương theo hai hình thức là trả lương theo thời gian (18/48 phiếu chiếm 37%) và trả lương theo vị trí công việc đảm nhiệm (17/48 phiếu chiếm 35%), bên cạnh đó còn có cách thức trả lương hỗn hợp (12/48 phiếu chiếm 26%). Đây là những cách trả lương truyền thống, quen thuộc với mọi người.

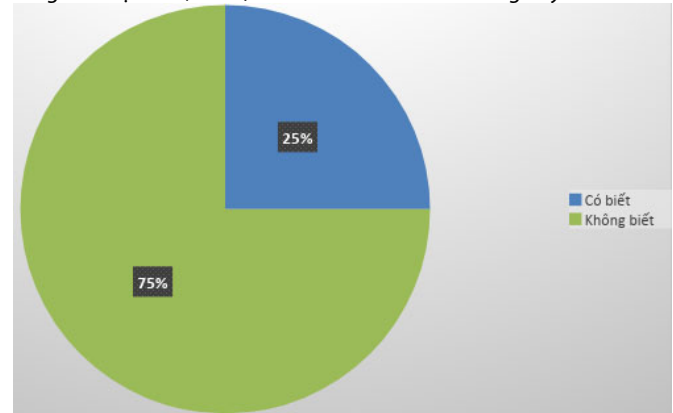
Kết quả khảo sát về chính sách tiền lương tại doanh nghiệp của người được hỏi, với thang điểm từ 1 đến 5 (1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý) cho thấy người lao động vẫn chưa thực sự thỏa mãn với cách trả lương hiện hành đang áp dụng tại doanh nghiệp của mình. Phần lớn người được hỏi chọn thang điểm 3 tức là ở mức độ trung bình. Những người được hỏi chọn thang điểm 5 là những người đang làm việc ở những doanh nghiệp xây dựng đã áp dụng lương 3P.

Anh/chị cho ý kiến đánh giá về chính sách tiền lương tại đơn vị anh/chị công tác theo thang điểm từ 1-5 (1: hoàn toàn không đồng ý; 5: hoàn toàn đồng ý).



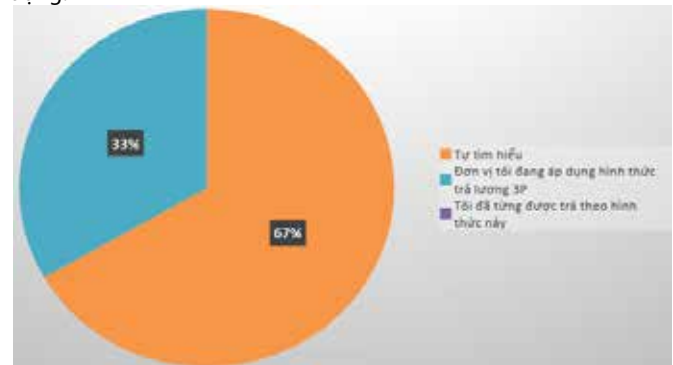
Hình 4. Đánh giá về chính sách tiền lương của người khảo sát theo thang điểm từ 1-5

Cũng theo khảo sát này, đa số người được hỏi vẫn chưa biết đến hình thức trả lương 3P (36/48 người được hỏi chiếm 75%), chỉ có 25% số người được hỏi (12/48) biết đến hình thức trả lương này.



Hình 5. Tỷ lệ người khảo sát biết đến phương pháp trả lương 3P

Số ít người lao động biết đến phương pháp trả lương 3P chủ yếu do họ tự tìm hiểu (08 phiếu chiếm 67%) còn lại là 04 phiếu (33%) do công ty của họ đang áp dụng hình thức trả lương này. Những công ty áp dụng chủ yếu là công ty lớn trong ngành Xây dựng, họ muốn thu hút người lao động và biết rõ tầm quan trọng của công tác trả lương. Như vậy, chỉ có 04/48 (8,3%) số doanh nghiệp được khảo sát đang áp dụng hình thức trả lương 3P. Điều đó cho thấy trả lương theo 3P chưa được nhiều doanh nghiệp xây dựng biết đến và áp dụng.



Hình 6. Cách thức người lao động biết đến phương pháp trả lương 3P

5. GIẢI PHÁP TRẢ LƯƠNG 3P TRONG CÁC DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG

Phương pháp trả lương có vai trò quan trọng trong sự phát triển của tổ chức doanh nghiệp. Tiền lương được nhận thỏa đáng sẽ là động lực kích thích năng lực sáng tạo, tăng năng suất lao động. Hiện nay nhiều doanh nghiệp xây dựng áp dụng hình thức trả lương theo thời gian và sản phẩm chứ chưa quan tâm thực sự đến việc trả lương theo kết quả và mức độ hoàn thành công việc. Như đã trình bày ở trên, lương 3P gồm lương vị trí công việc (P1), lương cá nhân (P2) và lương theo thành tích (P3).

5.1. Xác định lương 3P theo từng thành phần

a. Lương vị trí công việc (P1)

Bước 1: Xác định các tiêu chí đánh giá

Đối với các vị trí cần xác định ngạch bậc lương cần đánh giá theo 6 tiêu chí như sau:

- **Nỗ lực thể chất và tinh thần**

Tiêu chí này đo lường những yêu cầu về thể chất, quan sát và tinh thần làm việc. Những yêu cầu này cần được đánh giá trên các mặt: tần suất, thời gian và mức độ nặng nhọc.

- **Trình độ và kinh nghiệm**

Tiêu chí này đề cập đến lượng kiến thức và hiểu biết về chuyên môn của công việc khi một người lần đầu đảm nhiệm công việc này. Những kiến thức này có thể có được từ chương trình đào tạo chính qui hoặc các chương trình huấn luyện, một số có được nhờ kinh nghiệm.

- **Khả năng đưa ra quyết định**

Tiêu chí này đề cập đến mức độ mà người thực hiện công việc phải đưa ra các quyết định độc lập và mức độ khó của quyết định này. Ngoài ra, mức độ sáng tạo và khả năng tư duy sáng tạo và khả năng phân tích cũng được xem xét.

- **Kỹ năng giao tiếp**

Tiêu chí này đo lường yêu cầu của công việc đối với mức độ thường xuyên và trình độ giao tiếp với người khác và khả năng thuyết phục người khác để thành công trong các giao dịch.

- **Hậu quả của việc mắc sai sót**

Tiêu chí này đo lường hậu quả của mỗi sai sót đối với hoạt động nội bộ của công ty hoặc đối với khách hàng của công ty, và việc gì phải làm để sửa sai. Hậu quả của việc sai sót được đo lường bằng thiệt hại về tài chính, thiệt hại về máy móc và thiết bị, và ảnh hưởng của việc sửa sai đối với sự an toàn của người khác. Chỉ xem xét những sai sót điển hình.

- **Điều kiện làm việc**

Tiêu chí này đo lường mức độ rủi ro và sự bất tiện xung quanh công việc và môi trường.

Bước 2: Xây dựng khung tính điểm

Mô tả rõ ràng các mức điểm khác nhau cho từng tiêu chí.

Bước 3: Thực hiện đánh giá, tổng hợp điểm đánh giá cho từng chức danh công việc

- Ghi các chức danh công việc vào cột chức danh trong bảng tính điểm.
- Xem xét mức độ điểm cho từng tiêu chí với mỗi chức danh công việc.
- Lần lượt đánh giá hết các chức danh công việc.
- Tổng điểm của 6 tiêu chí cho từng chức danh công việc.
- Dựa vào tổng điểm và bảng điểm của ngạch lương để xác định mỗi chức danh sẽ thuộc ngạch lương mấy.

Lưu ý:

- Khoảng cách giữa bậc lương tối thiểu và tối đa sẽ lớn hơn ở các ngạch cao hơn.

- Ngạch càng thấp, bậc càng ít. Không nhất thiết các ngạch phải có số bậc giống nhau.

b. Lương cá nhân (P2)

Các tiêu chí xác định có thể bao gồm:

- **Năng lực chuyên môn:** đây là các kiến thức cần có về chuyên môn nghiệp vụ ứng với từng chức danh công việc cụ thể trong doanh nghiệp.
- **Năng lực cốt lõi:** là các khả năng tốt nhất cần có ở người phụ trách chức danh này.
- **Năng lực theo vai trò:** là các khả năng tối thiểu cần có của mỗi vị trí công việc.

Kết hợp với điều kiện cạnh tranh của thị trường chúng ta sẽ có những điều chỉnh phù hợp với năng lực thực tế mà người lao động đã cống hiến. Ngoài ra, cũng cần có những khoản phụ cấp theo lương như: phụ cấp thâm niên công tác, phụ cấp năng lực vượt trội,...

c. Lương theo thành tích (P3)

Phương pháp này sẽ được tính dựa trên hiệu quả công việc của người lao động theo quy trình:

Giao mục tiêu công việc → Đánh giá hiệu quả công việc (hoàn thành hay không hoàn thành) → Thưởng khuyến khích → Phát triển cá nhân → Phát triển tổ chức.

Các hình thức trả lương theo thành tích:

Thưởng cá nhân

- Tiền thưởng
 - Hoa hồng
 - Lương sản phẩm
 - Tăng lương
- ##### Thưởng theo nhóm
- Thưởng thành tích nhóm
 - Chia sẻ lợi ích
- ##### Thưởng toàn công ty
- Thưởng cổ phiếu
 - Quyền mua cổ phiếu
 - Chia sẻ lợi nhuận công ty

Ngày công chuẩn được dùng làm cơ sở xác định đơn giá tiền lương cho một ngày làm việc và không được lớn hơn 26 ngày. Ví dụ như:

- Công ty có ngày nghỉ hàng tuần là ngày chủ nhật: 26 ngày công.
- Công ty có ngày nghỉ hàng tuần là chiều thứ bảy và ngày chủ nhật: 24 ngày công.
- Công ty có ngày nghỉ hàng tuần là ngày thứ bảy và ngày chủ nhật: 22 ngày công.

5.2. Các bước xây dựng mô hình lương 3P trong doanh nghiệp xây dựng

Bước 1: Chuẩn hóa cơ cấu tổ chức và hệ thống chức năng, chức danh

- 1) Làm rõ chiến lược kinh doanh hoặc định hướng chiến lược
- 2) Chuẩn hóa cơ cấu tổ chức trên cơ sở chuỗi giá trị của doanh nghiệp
- 3) Chuẩn hóa hệ thống chức danh và mô tả công việc trên cơ sở phân bổ các chức năng của doanh nghiệp

Bước 2: Xây dựng khung năng lực và đánh giá năng lực cá nhân

- 1) Xây dựng từ điển năng lực
- 2) Xây dựng khung năng lực cho các vị trí
- 3) Đánh giá năng lực cá nhân theo khung năng lực của vị trí

Bước 3: Xây dựng hệ thống đánh giá kết quả (KPI)

- 1) Xây dựng hệ thống chỉ tiêu KPI công ty

- 2) Xây dựng chỉ tiêu KPI các bộ phận
- 3) Xây dựng chỉ tiêu KPI cho các vị trí chủ chốt
- 4) Xây dựng quy chế đánh giá kết quả

Bước 4: Xây dựng hệ thống khung, bậc lương cho vị trí

- 1) Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá giá trị công việc
- 2) Đánh giá giá trị công việc
- 3) Thiết kế hệ thống khung, bậc lương
- 4) Phác thảo quy chế lương

Bước 5: Triển khai áp dụng hệ thống lương 3P

- 1) Xếp bậc lương cho các cá nhân
- 2) Lập bảng tính minh họa cho sử dụng quỹ lương và quy chế lương
- 3) Hoàn thiện quy chế lương
- 4) Lập phương án chuyển đổi sang hệ thống mới (nếu cần thiết).

6. KẾT LUẬN

Những năm gần đây, 3P đã được một số doanh nghiệp trong nước nghiên cứu và áp dụng. Tuy nhiên theo khảo sát của nhóm nghiên cứu thì các doanh nghiệp xây dựng thì phương pháp 3P vẫn còn khá mới lạ, chưa được phổ biến. Từ việc nghiên cứu cơ sở lý luận về tiền lương và phân tích tích ưu nhược điểm của các hình thức trả lương, nhóm nghiên cứu đã giới thiệu cách xây dựng hệ thống trả lương 3P, quy trình xây dựng bảng lương 3P trong doanh nghiệp xây dựng. Qua đó nhóm nghiên cứu đề xuất áp dụng phương pháp trả lương ưu việt này đến các doanh nghiệp xây dựng ở Việt Nam, nhằm hướng tới đảm bảo sự công bằng trong công tác trả lương, nâng cao năng suất - hiệu quả công việc, góp phần vào sự phát triển của mỗi doanh nghiệp xây dựng nói riêng cũng như sự phát triển của ngành Xây dựng nói chung.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ghoddousi, P. and M.R. Hosseini, *A survey of the factors affecting the productivity of construction projects in Iran*. Technological and economic development of economy, 2012. **18**(1): p. 99-116.
2. Kazaz, A. and S. Ulubeyli, *Drivers of productivity among construction workers: A study in a developing country*. Building and Environment, 2007. **42**(5): p. 2132-2140.
3. Kazaz, A. and T. Acikara, *Comparison of labor productivity perspectives of project managers and craft workers in Turkish construction industry*. Procedia Computer Science, 2015. **64**: p. 491-496.
4. Afolabi, A., et al., *Critical success factors influencing productivity of construction artisans in the building industry*. International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET), 2018. **9**(8): p. 858-867.
5. Fagbenle, O.I., A.O. Ogunde, and J.D. Owolabi, *Factors affecting the performance of labour in Nigerian construction sites*. Mediterranean journal of social sciences, 2011. **2**(2): p. 251-251.
6. Enshassi, A., et al., *Factors affecting labour productivity in building projects in the Gaza Strip*. Journal of civil engineering and management, 2007. **13**(4): p. 245-254.
7. Mahamid, I., *Principal factors impacting labor productivity of public construction projects in Palestine: contractors' perspective*. International Journal of Architecture, Engineering and Construction, 2013. **2**(3): p. 194-202.
8. Gerges, M., et al., *Investigating and ranking labor productivity factors in the Egyptian Construction Industry*. Journal of Architecture, 2011. **5**(1): p. 44-52.
9. Jarkas, A.M., M. Radosavljevic, and L. Wuyi, *Prominent demotivational factors influencing the productivity of construction project managers in Qatar*. International Journal of Productivity and Performance Management, 2014.
10. Momade, M.H. and M.R. Hainin, *Identifying motivational and demotivational productivity factors in Qatar construction projects*. Eng Technol Appl Sci Res, 2019. **9**(2): p. 3945-3948.

11. Ghoddousi, P., et al., *Labour productivity in Iranian construction projects*. International Journal of Productivity and Performance Management, 2015.

12. Heravi, G. and E. Eslamdoost, *Applying artificial neural networks for measuring and predicting construction-labor productivity*. Journal of Construction Engineering and Management, 2015. **141**(10): p. 04015032.

13. Tam, N.V., et al., *Critical Factors Affecting Construction Labor Productivity: A Comparison between Perceptions of Project Managers and Contractors*. Cogent Business & Management, 2021. **8**(1): p. 1863303. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1863303>

14. Loan, T.T.K. and B.N. Hùng, *Tác động của các yếu tố quản lý đến năng suất doanh nghiệp*. Tạp chí phát triển Khoa học và Công nghệ, Tập 12, số 15, 2009., 2009.

15. Vy, N.B. and B.V. Yêm, *Giáo trình lập định mức xây dựng*. 2007, Hà Nội: Nhà xuất bản Xây dựng.

16. Lim, E.C. and J. Alum, *Construction productivity: issues encountered by contractors in Singapore*. International journal of project management, 1995. **13**(1): p. 51-58.

17. Mahamid, I., A. Al-Ghonamy, and M. Aichouni, *Major factors influencing employee productivity in the KSA public construction projects*. International Journal of Civil & Environmental Engineering IJCEE-IJENS, 2013. **14**(01): p. 16-20.

18. Mahamid, I., *Contractors perspective toward factors affecting labor productivity in building construction*. Engineering, Construction and Architectural Management, 2013.

19. Hiyassat, M.A., M.A. Hiyari, and G.J. Sweis, *Factors affecting construction labour productivity: a case study of Jordan*. International Journal of Construction Management, 2016. **16**(2): p. 138-149.

20. Hai, D.T. and N. Van Tam, *Application of the Regression Model for Evaluating Factors Affecting Construction Workers' Labor Productivity in Vietnam*. The Open Construction & Building Technology Journal, 2019. **13**(1).

21. Jarkas, A.M., *Factors influencing labour productivity in Bahrain's construction industry*. International Journal of Construction Management, 2015. **15**(1): p. 94-108.

22. Jarkas, A.M., R.A. Al Balushi, and P. Raveendranath, *Determinants of construction labour productivity in Oman*. International Journal of Construction Management, 2015. **15**(4): p. 332-344.