Các biến thể của lương 3p

Nguyễn Hùng Cường | kinhcan24 | blognhansu.net.vn

Hôm nay đọc được 1 câu hỏi và các bình luận trong Cộng đồng HrShare (facebook) thấy hay quá nên tôi quyết định bỏ thời gian ra viết về chủ đề này: Các biến thể của lương 3p. Mỗi lần viết là mất đứt 2 – 3h làm việc. Thôi tạm gác các công việc khác lại vậy. Trước hết thân mời cả nhà cùng đọc câu hỏi và comment:

Thân chào cả nhà,

Mình đang xây dựng cơ chế chi trả tiền lương mới và mình vướng mắc một số vấn đề nhờ mọi người chia sẻ thêm góc nhìn và tư vấn thêm, cụ thể:

Mục tiêu của mình là phải linh hoạt khi xếp ngạch, bậc, mức hưởng để khi mở rộng các chức danh mới hoặc thị trường lao động có nhiều biến chuyển về mức thu nhập cho các vị trí thì có vẫn có thể sắp xếp được

VD: Ngạch Nhân viên MKT:
Bậc 1: P=10tr (P1= 5tr, P2= 2tr, P3= 3tr)
Bậc 2: P=15tr (P1= 7tr, P2= 4tr, P3= 4tr)
Bậc 3: P=20tr (P1= 9tr, P2= 6tr, P3= 5tr)

Ngạch	Bậc 1			Bậc 2			Bậc 3		
	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3
Quản lý cao cấp									
Quản lý cơ sở									
Nhân viên MKT	5tr	2 tr	3 tr	7 tr	4 tr	4 tr	9 tr	6 tr	5 tr

-> Có trường hợp thu nhập ứng viên đề nghị 24tr/tháng thì không xếp vào đâu được.

Vì thế mình đang tư duy theo hướng sau:

1. Xây dựng dải lương: Xác định mức lương min, max của các vị trí trên thị trường lao động và cân đối với mức công ty có thể chi trả. VD: Nhân viên MKT từ 10-30tr (dải lương sẽ tương đối dài để dễ xếp và tạo thu hút với các ứng viên)
2. Xác định mức tổng P: Quá trình tuyển dụng mình sẽ đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên để xếp mức thu nhập tương ứng (theo ASK quy định tại MTCV), VD: đạt 80% mức độ phù hợp thì sẽ lấy 80%*30tr (mức lương max) để làm căn cứ đám phán lương với ứng viên -> tương đương khoảng 24tr

2. Phân bổ về các P: Mình tạm quy định: P1 theo ngạch bậc tại thang bảng lương, P2 = (P-P1)*30%, P3=(P-P1)*70%

Chi tiết như trong bảng dưới đây:

Các yếu tố tiền lương	**Căn cứ**	**Cách đánh giá và sắp xếp**	**Cách chi trả**
P1	Xây dựng thang bảng lương trên cơ sở đánh giá giá trị công việc để tách ngạch bậc lương	Phân cấp ngạch: Quản lý cấp cao, Quản lý cấp cơ sở, Chuyên viên, Nhân viên và các Bậc	Chi trả cố định hàng tháng gắn với cơ sở ngày công thực tế
P2	Xây dựng khung năng lực trên cơ sở đánh giá yêu	P2 = (P – P1) x 30%	Chi trả cố định hàng tháng gắn với cơ sở

	cầu về nhân sự đảm nhiệm vị trí		ngày công thực tế
P3	Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá KPI với từng vị trí: Đánh giá kết quả hoàn thành công việc	P3 = (P – P1) x 70%	KPI tháng thanh toán tháng, KPI quý thanh toán quý, KPI năm thanh toán năm (Ràng buộc các cấp quản lý gắn với KPI quý/năm theo tỷ lệ, cấp chuyên viên/ nhân viên chủ yếu áp dụng KPI tháng)
P	Xây dựng dải lương min max trên cơ sở đánh giá mức thu nhập thị trường lao động và tỷ lệ quỹ lương mức hiện tại công ty đang trả	Đàm phán với NLĐ trên cơ sở đánh giá mức độ phù hợp với JD (Đạt bao nhiêu % mức độ phù hợp thì hưởng bấy nhiêu % trên cơ sở tổng P của vị trí được hưởng xếp ở mức max)	P = P1 + P2 + P3 trên cơ sở tính toán P1, P2, P3 hàng tháng

-> VD: Nhân viên MKT từ 10-30tr (dải lương sẽ tương đối dài để dễ xếp và tạo thu hút với các ứng viên). Quá trình tuyển dụng mình sẽ đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên để xếp mức thu nhập tương ứng (theo ASK quy định tại MTCV), VD: đạt 80% mức độ phù hợp thì sẽ lấy 80%*30tr (mức lương max) để làm căn cứ đám phán lương với ứng viên -> tương đương khoảng 24tr

Với ví dụ lương 24tr/tháng ở trên thì P1,P2,P3 sẽ phân bổ như sau:
P1= 5tr
P2= (24-5)*30% = 5.7tr
P3= (24-5)*70%=13.3tr

Ngạch	**Dải lương 1**			**Dải lương 2**			**Dải lương 3**		
	P			**P**			**P**		
Quản lý cao cấp							80 – 100 triệu		
Quản lý cơ sở				40 – 50 triệu					
Nhân viên MKT	10 – 30 triệu								

Stt	**Họ tên ứng viên**	**Vị trí**	**Mức độ phù hợp năng lực**	**Lương max**	**Thành tiền**	
1	Nguyễn Văn A	Nhân viên MKT	80%	30 triệu	24 triệu	P1= 5tr
						P2= (24-5)*30% = 5.7tr
						P3= (24-5)*70%=13.3tr
2	Nguyễn Thị B					

Với phương án này mình thấy có một số vấn đề chưa giải quyết được như sau:

1. Việc xác định dải lương min max bao nhiêu tương đối phức tạp vì thị trường biến động (không có báo cáo, thống kê chuẩn) và rủi ro khi đánh giá phỏng vấn không chính xác, chặt chẽ sẽ dễ gây phình quỹ lương

2. Phân bổ cố định P1, P2 (30% của P-P1), P3 (70% của P-P1) nên khi điều chỉnh lương sẽ phát sinh nhiều trường hợp không giải quyết triệt để được:

- Khi lương tối thiểu tăng thì P1 phải tăng, trong trường hợp này nếu không tăng tổng lương P thì bất cập: Trước P2 và P3 chịu ảnh hưởng nhiều bởi đánh giá thì nay số tiền lương bị ảnh hưởng bởi đánh giá sẽ ít đi -> NLĐ được lợi hơn

- Khi tăng lương NLĐ chỉ quan tâm chính là tổng P và P1 càng cao càng tốt (vì ít bị đánh giá), Công ty sẽ quan tâm nhiều đến Tổng P và P2, P3 (do đó là các yếu tố đánh giá liên quan đến hiệu quả) -> quy định tăng ntn chưa có giải pháp để hài hoà

Trên đây là một số vướng mắc khi xây dựng của mình hoặc cũng có thể do mình đang bị đi theo 1 lối tư duy nên chưa nghĩ ra được giải pháp cho hài hoà, mọi người xem tư vấn và trao đổi thêm cùng nhau nhé.

Thanks all.

Trung Hiếu Nguyễn

Quỳnh Giang: Bạn mua gói truy cập dữ liệu lương thị trường thì sẽ thông tin chính xác

Trung Hiếu: Nguyễn có được thông tin đó là hỗ trợ đươc việc xác định mức lương max làm căn cứ tính nhưng thực ra thì mình thấy nó vẫn rủi ro khi làm theo phương án này sẽ đẩy mức lương max lên cao (khó kiểm soát nếu hệ thống đánh giá không sát)

Nguyễn Phúc: Trung Hiếu Nguyễn theo bạn thì 3P đó bạn sẽ làm P nào trước

Trung Hiếu: Nguyễn Như bài viết của mình ở trên, thì phương pháp như sau:
1. Xây dựng mức lương max (chính là P tối đa của vị trí)
2. Căn cứ phỏng vấn/đánh giá sự phù hợp trên các tiêu chí (ASK) để đánh giá sự phù hợp -> mức P đàm phán -> chốt với NLĐ
3. Từ mức P đó -> phân bổ về P1 (Theo thang bảng lương mà xếp vào ngạch bậc)
4. Phân bổ P2 = (P-P1)*30% (Cái này sẽ đánh giá hàng tháng 1 số tiêu chí, 6 tháng/1 năm sẽ đánh giá tổng thể để sắp xếp lại)
5. Phân bổ P3 = (P-P1)*70% (Cái này sẽ đánh giá KPI tháng/quý/năm để chi trả cho NLĐ)

Nguyen Nguyen An: Cách xác định tỷ lệ 30% khi đánh giá để xếp lương là chuẩn đó. Đánh giá phỏng vấn muốn chính xác thì nên làm năng lực. Việc cắt nhỏ P như bạn đề nghị là không nên làm, cách này cũ mèm và rất nhiều bất cập không chỉ là bất cập bạn nêu ra. Mức độ tăng lương nó có nguyên tắc của nó đó, không phải hàng năm muốn tăng 1 tỷ lệ nào đó thì tăng đâu, có nguyên tắc đó...

Trung Hiếu: Nguyễn Cảm ơn anh. Em hiểu rằng việc tăng lương cần có cách thức và tỷ lệ (tất nhiên là cách thức tỷ lệ nào thì rồi cũng phải phân bổ vào các P) vì thế nên em mới thấy bất cập, anh có thể chia sẻ rõ thêm không

Nguyễn Như: Về P2, P3 tùy cơ cấu và tình hình kinh doanh sử dụng cách tính phù hợp. Về P1 khi xây tháng bảng lương có nhiều cách xây. Có CTy xây theo bậc/vị trí, theo hệ số, chuyên môn. Nói chung tùy cái sơ đồ tổ chức nha

Trung Hiếu: Nguyễn bạn ơi, ý mình vướng là ở phương án xếp và phân bổ P2 và P3 ấy, làm thế nào là hợp lý (tất nhiên là tuỳ từng lĩnh vực từng doanh nghiệp nhưng sẽ có nguyên lý chung)

Nguyễn Như: Trung Hiếu Nguyễn mình thì tính như này
P1: lương căn bản (khoán lớn hơn lương TTV)
P2: chia làm 2 lương theo năng lực quản lý (đánh giá dựa vào KNL theo năng lực và vị trí), phụ cấp

P3; lương theo hiệu suất cv và HH cho kinh doanh
Còn về công thức tính P2, P3 mình chưa tiết lộ do bí mật của công ty nè

Trung Hiếu: Nguyễn Nguyễn Như cảm ơn bạn, cách phân bổ như vậy thì là nguyên lý chung của lương 3P rồi

Nguyễn Như: Trung Hiếu Nguyễn uh. Nhưng cách tính từng P thì mỗi CTy mỗi khác thôi

Triệu Ngọc: Công ty quan tâm tới chi phí thực (P+23,5-25,5% nữa). Có thể xây bậc rộng hơn thay vì 3 bậc. Tăng giảm như thế nào còn phụ thuộc nhiều vào kế hoạch chung của công ty nữa. Bạn có thể quy P1 thành lương cứng, cơ sở đóng BH, P2 là phụ cấp, P3 là hiệu quả. Điều chỉnh cái nào thì ký phụ lục cái đó. P1,2,3 tỷ trọng như thế nào phụ thuộc vào khung năng lực và hệ thống tiêu chuẩn khung năng lực. Xây càng chi tiết thì kiểm soát càng tốt quỹ lương, sẽ không lo vỡ quỹ.

Trung Hiếu: Nguyễn Vấn đề ko phải bao nhiêu bậc (trên kia chỉ là vd thôi), điều quan trọng là phương pháp. Có P1, P2, P3 -> P (Đây là cách tính xuôi và đang ko phù hợp với bên em. Ở đây em đàm phán P -> phân bổ P1, P2, P3 (Mục tiêu là ko ràng buộc P2, P3 cố định) nên như vậy mới phát sinh khi điều chỉnh tiền lương phải có quy định ntn đó cho phù hợp để phân bổ về P1, P2, P3 (Đây mới là bài toán cần giải nếu làm theo phương pháp này)

Triệu Ngọc: Trung Hiếu Nguyễn Vậy coi như OK phần bậc và vị trí chức danh. Theo ý hiểu của mình bạn có thể đưa thêm hệ số vào P2,3 (chẻ nhỏ tiếp); như thế, đáp ứng tiêu chí nào thì tăng giảm theo tiêu chí đó. Cách định hình rõ nhất là tính các bài toán giả định dựa trên các chỉ tiêu NV có thể đạt được dựa trên bình quân 2-3 năm đã thực hiện. Từ đó ra các tỷ trọng phù hợp; 30-70 chỉ là cơ sở ban đầu, tỷ lệ P2/P3 vẫn có thể là 2/8; 4/6 được mà bạn.

Cong Vu Nguyen: Theo mình bạn có thể thay đổi 1 chút tỉ lệ giữa 3p.bậc 2 cấp cao hơn bạn có thể điều chỉnh.đừng nhất thiết theo tỉ lệ.vì bậc cao hơn thì trách nhiệm và năng lực cũng đoi hỏi cao hơn

Trung Hiếu Nguyễn: cảm ơn bạn, ở trên chỉ là mình VD 1 trường hợp thôi

Trung Hiếu Nguyễn: Nguyễn Như Triệu Ngọc nguyên lý về 3P thì các bậc tiền nhân nghiên cứu mãi mới đúc kết ra rồi nên ko ai phản đối được hết ạ. Có điều mình đưa ra một quan điểm ntn trên tinh thần xây dựng, chúng ta cùng tư duy thêm xem sao nhé
Nhìn xuôi thì thường HR sẽ xác định
- P1 trên giá trị công việc
- P2 trên năng lực của người đảm nhiệm vị trí
- P3 trên kết quả hoàn thành công việc
Nhìn ngược (góc nhìn của ông chủ) thì là ông ta cần trả lời câu hỏi "Hết bao nhiêu? Đem lại bao nhiêu?" -> Hết bao nhiêu ở đây chính là P (tạm chưa nói đến các khoản liên quan như phần BH dn đóng, phụ cấp, phúc lợi khác). Vì vậy, mình đang đưa ra 1 hướng là xây dựng theo quan điểm của ông chủ
Bước 1: Đàm phán P (Theo quan điểm của ông chủ hết bao nhiêu cho nhân sự này) -> Trả lời được ngay với ông chủ khi đề xuất tuyển dụng hay xếp lương
Bước 2: Phân bổ về các P1, P2, P3. Đây là việc chuyên môn của Hr, khi đó P1, P2, P3 sẽ hoàn toàn do HR phân bổ (ông chủ sẽ chỉ xem xét lựa chọn phương án phù hợp nhất). Vì vậy trừ P1 bắt buộc phải xây dựng cố định theo luật còn P2 và P3 mình ko muốn cố định để thuận tiện cho việc đàm phán và sắp xếp.
Tuy nhiên, theo phương án trên thì việc điều chỉnh phải có căn cứ để thuyết phục ông chủ rằng tại sao lại phân bổ như thế, khi điều chỉnh lương tại sao lại phân bổ vào P1, P2 hay P3 -> đó là vấn đề mà mình đang vướng mong mọi người chia sẻ thêm các góc nhìn và phương pháp giải quyết

Nguyễn Như: Trung Hiếu Nguyễn theo tư duy của mình P2 phụ thuộc năng lực mỗi người từ đó đàm phán mức lương hợp lí. Chứ lấy tổng r chia ra nó hơi bị ngược khi mình áp KNL

Trung Hiếu Nguyễn: Nguyễn Như thì căn cứ để xếp mức lương tổng cũng phải đánh giá các yếu tố về năng lực chứ

Trung Hiếu Nguyễn: khi đó cũng P1 như nhau nhưng người có P cao hơn thì P2 cũng cao hơn (Đó là người có năng lực tốt hơn, kết quả làm việc tốt hơn)

Nguyễn Như: Trung Hiếu Nguyễn nói sao cho b hiểu nhỉ. Có nghĩa là khung lương vị trí có r. Còn dao động thế nào phải xem P2 trong quá trình PV hoặc sau thử việc. B có thể xem đây như là 1 bài toán để tính thử vì nó ko cứng nhắc
Vd: sếp cho lương vị trí PV A là 10tr. Trong đó P1: 6tr, P2: 3tr (100% KNL), P3: 1tr thì P2 phải dao động. Bạn muốn P2 đc nhiêu đó b phải đáp ứng những gì. Nó là mềm. Còn cách của b là cứng. B thử tham khảo thêm vài a/c nữa xem thế nào. Bên mình P2 cũng làm căn cứ xét tăng lương hàng năm đó

Trung Hiếu Nguyễn: Nguyễn Như theo phương án đó thì bạn sẽ phải xây những cái này phải ko
1. Thang bảng lương để xác định P1
2. Bảng xếp P2 cho tất cả các vị trí (Làm căn cứ đánh giá và đàm phán cho từng vị trí)
3. Bảng xếp P3 cho tất cả các vị trí (Làm căn cứ đánh giá và đàm phán cho từng vị trí)

Nguyễn Như: Trung Hiếu Nguyễn đúng r. Mình phải xây hết. Ngày trước mình đánh giá và trả lương theo cảm tính, tăng lương rập khuôn, nhưng khi sử dụng phương án này mình thấy ít nhất NLĐ ko bị thiệt thòi vì đây xây dựa theo quyền lợi cân bằng giữa 2 bên

Trung Hiếu Nguyễn: Nguyễn Như mình hiểu cách của bạn rồi, cảm ơn bạn đã chia sẻ □

Nguyễn Như: Trung Hiếu Nguyễn ok nè. bạn có thể tham khảo thêm nhiều phương án mới. tuy nhiên việc xây danh mục KNL không phải là chuyện đơn giản, chúc bạn thành công nè

Nguyễn Hùng Cường: Trung Hiếu Nguyễn Anh chưa hiểu lắm. Hiếu diễn giải lại giúp anh được không? Ví dụ chỗ này:
2. Bảng xếp P2 cho tất cả các vị trí (Làm căn cứ đánh giá và đàm phán cho từng vị trí)
3. Bảng xếp P3 cho tất cả các vị trí (Làm căn cứ đánh giá và đàm phán cho từng vị trí)
>> Ý em có phải là 1 vị trí chỉ có 1 bộ năng lực và 1 bộ KPI không?

Trung Hiếu Nguyễn: Nguyễn Hùng Cường Đúng rồi anh, em hiểu là
1. Để xếp lương P2 và P3 bạn ý xây một bảng lương cho tất cả các vị trí, sau khi đàm phán bạn ý sẽ xếp mức mà NLĐ đạt (bản chất thi cũng như cách của em, nhưng em ràng buộc P và thả nổi P2, P3 còn bạn ý ràng buộc cả P2 và P3)
2. Để đánh giá và trả lương chắc có lẽ
- Đối với P2 bạn ý sẽ đánh giá định kỳ (Điều chỉnh nếu NLĐ đạt yêu cầu năng lực cho vị trí) -> Chỗ này em sẽ thắc mắc nếu NLĐ vượt các yêu cầu năng lực ở vị trí hoặc có năng lực vượt có năng lực chưa đạt thì sẽ ntn
- Đối với P3 sẽ đánh giá KPI của từng vị trí -> Chỗ này thì theo 1 mảng khác rồi nên ko bàn ở bài viết này.
Tóm lại, theo cách này thì em thấy là sẽ có bất cập là mỗi vị trí đều phải xếp 1 mức P1, P2, P3 rồi lại bộ tiêu chí đánh giá đi kèm -> mỗi khi thay đổi cơ cấu hoặc điều chỉnh vị trí thì phải điều chỉnh lại toàn bộ trong khi MTCV thì đã có yêu cầu năng lực rồi thì không tận dụng được ^^!

Nguyễn Như: Trung Hiếu Nguyễn có nghĩa là như vậy nè bạn tôi ơi
P1: xây theo thang bảng lương

P2: xây 1 bộ khung năng lực, áp chỉ tiêu, hệ số đánh giá: ví dụ như 50% KNL là bao nhiêu % của P1 chẳng hạn, và Max chỉ là 100%, Trường hợp ngoại lệ >100% phải xin chỉ đạo của cấp trên.
Ngoài KNL mình còn kèm thêm các khoản trợ cấp về ăn trưa, điện thoại
P3: mình xây bộ KPI cũng đánh giá như P2 nhưng ko cho max là 100% vì sẽ có nhiều trường hợp vượt hơn 100% mình cũng áp % cụ thể để ra được mức lương
P3 mình còn thêm hoa hồng (BP. Kinh doanh), cụ thể KPI có thể là điều kiện cần và đủ để đạt tính lương KPI. Ví dụ doanh số phải đạt 100% thì đạt 100% KPI chẳng hạn.
DO ĐÓ MÌNH ĐÁNH GIÁ ĐƯỢC BẰNG CON SỐ CỤ THỂ KHI ÁP DỤNG LƯƠNG 3P, NÓ KHÔNG CỨNG NGẮT VÌ LƯƠNG 3P MÌNH XÂY DỰA TRÊN SƠ ĐỒ, VÀ SƠ ĐỒ MÌNH XÁC ĐỊNH PHÁT TRIỂN TỪ 5 -7 NĂM. CÒN TRƯỜNG HỢP CƠ CẤU THAY ĐỔI THÌ SẼ CÓ NHỮNG THAY ĐỔI PHÙ HỢP. KO CÓ CÁI GÌ LÀ CHẮC CHẮN VÀ MÃI MÃI, CÁI GÌ SỬ DỤNG 1 THỜI GIAN CŨNG PHẢI CẢI TIẾN NÓ NHẰM THỰC HIỆN TỐT HƠN.

Triệu Ngọc: Trung Hiếu Nguyễn Bạn vẫn quyết tâm 30-70 theo "các bậc tiền nhân" nghiên cứu ra thì mình không phản biện được nữa. Mình muốn bạn hiểu là tỷ trọng như thế nào phụ thuộc vào mức độ ưu tiên theo chiến lược trong từng giai đoạn của công ty. Chính sách phải gắn với hoạt động của công ty. Cách làm của Nguyễn Như rất hay rồi nên mình không ý kiến thêm nữa, tránh để bạn hiểu nhầm là mình phản đối cao nhân. □

Trung Hiếu: Nguyễn Triệu Ngọc em ko cứng nhắc vậy đâu, ý nhắc đến các cao nhân là khen nguyên lý họ nghiên cứu ra là đúng còn vận dụng thế nào thì vẫn phải tuỳ vào mỗi doanh nghiệp mà anh :D

Nguyễn Như: Triệu Ngọc MÌnh học được tư duy này từ cô Thủy (Giám đốc nhân sự của Vingroup bạn ạ), cô có những khóa học rất hay, còn vận dụng hay bẻ nó như thế nào phải tùy thuộc vào cơ cấu cty và định hướng phát triển nữa. Tránh những trường hợp tư duy và thực tế nó khác xa nhau, ko phù hợp thế thì bao nỗ lực mình tạo ra ko dc áp dụng, mà áp dụng hiệu quả hay ko phải có chiến lược nữa

Triệu Ngọc: Trung Hiếu Nguyễn Xây thì mình căn cứ theo 3P thì OK nhưng diễn giải nó ra trên HĐ thì có thể thành 2 hoặc thành 5 chỉ số là tuỳ vào thực tế và định hướng. Khó nhất là dễ hiểu và dễ vận dụng nhưng lại kiểm soát được. FPT áp lương trần, Vingroup thì cực siêu về việc thực hiện: hệ thống đánh giá gắn liền với thực tế và thưởng phạt rõ ràng. Chính sách đến thực hiện rất nhanh và đồng bộ, Viettel thì có một đống chỉ số Ki (Ki Tập đoàn, công ty, đơn vị thành viên, bộ phận, cá nhân)... Nên cần một lưu ý nữa: Người thực hiện đánh giá, tiêu chuẩn, KNL... phải thực công tâm và hệ thống của bạn rất chuẩn thì mới thực thi hiệu quả được.

Trung Hiếu: Nguyễn Triệu Ngọc Toàn là những doanh nghiệp lớn đã có quá trình xây dựng và va vấp thực tế □

Triệu Ngọc: Trung Hiếu Nguyễn Thế nên học được thì cứ học nhưng không có nghĩa là áp dụng ở đơn vị mình sẽ thành công. Thành ra chúng ta mới phải lao tâm khổ tứ. :))

***

Tự nhiên tôi lại nhớ đến cuộc điện thoại tối qua lúc 10h đêm. Có 1 anh mua bộ tài liệu basic của tôi (Tức là mua phải của một bên nào đó bán lại bản miễn phí – basic - mà tôi đã chia sẻ). Anh mua của họ nhưng lại gọi cho tôi để hỏi hướng dẫn. Do sử dụng bản không chính chủ nên tài liệu không được update (cập nhật) và full (đầy đủ). Anh đang xây dựng lương 3P cho công ty. Sau 30 phút trao đổi, tôi đoán anh chưa đọc những bài tôi viết chi tiết hướng dẫn cách sử dụng nên hướng hiểu (logic) khác tôi. Cụ thể anh hiểu thế này: P1 trong 3P để làm thang bảng lương. Thang lương có 5 ngạch, bậc lương mỗi ngạch có 5. Như vậy

có 5 x 5 = 25 cái P1. Tôi bảo anh nhắn tin cho tôi email để tôi gửi bài viết hướng dẫn những gì tôi đã làm.

***

Quay trở lại với câu hỏi và các trao đổi. Đầu tiên cần phải hiểu ý của Hiếu – chủ nhân câu hỏi. Hiếu đang nghĩ gì và hiểu gì về 3p?

Đây là đầu bài do tôi nhặt:

Mình đang xây dựng cơ chế chi trả tiền lương mới và mình vướng mắc một số vấn đề nhờ mọi người chia sẻ thêm góc nhìn và tư vấn thêm, cụ thể:

Mục tiêu của mình là phải linh hoạt khi xếp ngạch, bậc, mức hưởng để khi mở rộng các chức danh mới hoặc thị trường lao động có nhiều biến chuyển về mức thu nhập cho các vị trí thì có vẫn có thể sắp xếp được.

Nhìn xuôi thì thường HR sẽ xác định
- P1 trên giá trị công việc
- P2 trên năng lực của người đảm nhiệm vị trí
- P3 trên kết quả hoàn thành công việc

….

VD: Ngạch Nhân viên MKT:
Bậc 1: P=10tr (P1= 5tr, P2= 2tr, P3= 3tr)
Bậc 2: P=15tr (P1= 7tr, P2= 4tr, P3= 4tr)
Bậc 3: P=20tr (P1= 9tr, P2= 6tr, P3= 5tr)

Ngạch	Bậc 1			Bậc 2			Bậc 3		
	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3
Quản lý cao cấp									
Quản lý cơ sở									
Nhân viên MKT	5tr	2 tr	3 tr	7 tr	4 tr	4 tr	9 tr	6 tr	5 tr

-> Cách làm này dẫn tới: có trường hợp thu nhập ứng viên đề nghị 24tr/tháng thì không xếp vào đâu được. Nguyên nhân là ở thực tế có góc nhìn khác.

Nhìn ngược (góc nhìn của ông chủ) thì là ông ta cần trả lời câu hỏi "Hết bao nhiêu? Đem lại bao nhiêu?" -> Hết bao nhiêu ở đây chính là P (tạm chưa nói đến các khoản liên quan như phần BH dn đóng, phụ cấp, phúc lợi khác). Vì vậy, mình đang đưa ra 1 hướng là xây dựng theo quan điểm của ông chủ

Bước 1: Đàm phán P (Theo quan điểm của ông chủ hết bao nhiêu cho nhân sự này) -> Trả lời được ngay với ông chủ khi đề xuất tuyển dụng hay xếp lương

Bước 2: Phân bổ về các P1, P2, P3. Đây là việc chuyên môn của Hr, khi đó P1, P2, P3 sẽ hoàn toàn do HR phân bổ (ông chủ sẽ chỉ xem xét lựa chọn phương án phù hợp nhất). Vì vậy trừ P1 bắt buộc phải xây dựng cố định theo luật còn P2 và P3 mình ko muốn cố định để thuận tiện cho việc đàm phán và sắp xếp.

Tuy nhiên, theo phương án trên thì việc điều chỉnh phải có căn cứ để thuyết phục ông chủ rằng tại sao lại phân bổ như thế, khi điều chỉnh lương tại sao lại phân bổ vào P1, P2 hay P3

-> đó là vấn đề mà mình đang vướng mong mọi người chia sẻ thêm các góc nhìn và phương pháp giải quyết

Vì thế mình đang tư duy theo hướng sau:

1. Xây dựng dải lương: Xác định mức lương min, max của các vị trí trên thị trường lao động và cân đối với mức công ty có thể chi trả. VD: Nhân viên MKT từ 10-30tr (dải lương sẽ tương đối dài để dễ xếp và tạo thu hút với các ứng viên)
2. Xác định mức tổng P: Quá trình tuyển dụng mình sẽ đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên để xếp mức thu nhập tương ứng (theo ASK quy định tại MTCV), VD: đạt 80% mức độ phù hợp thì sẽ lấy 80%*30tr (mức lương max) để làm căn cứ đám phán lương với ứng viên -> tương đương khoảng 24tr

2. Phân bổ về các P: Mình tạm quy định: P1 theo ngạch bậc tại thang bảng lương, P2 = (P-P1)*30%, P3=(P-P1)*70%

Chi tiết như trong bảng dưới đây:

Các yếu tố tiền lương	**Căn cứ**	**Cách đánh giá và sắp xếp**	**Cách chi trả**
P1	Xây dựng thang bảng lương trên cơ sở đánh giá giá trị công việc để tách ngạch bậc lương	Phân cấp ngạch: Quản lý cấp cao, Quản lý cấp cơ sở, Chuyên viên, Nhân viên và các Bậc	Chi trả cố định hàng tháng gắn với cơ sở ngày công thực tế
P2	Xây dựng khung năng lực trên cơ sở đánh giá yêu cầu về nhân sự đảm nhiệm vị trí	P2 = (P – P1) x 30%	Chi trả cố định hàng tháng gắn với cơ sở ngày công thực tế
P3	Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá KPI với từng vị trí: Đánh giá kết quả hoàn thành công việc	P3 = (P – P1) x 70%	KPI tháng thanh toán tháng, KPI quý thanh toán quý, KPI năm thanh toán năm (Ràng buộc các cấp quản lý gắn với KPI quý/năm theo tỷ lệ, cấp chuyên viên/ nhân viên chủ yếu áp dụng KPI tháng)
P	Xây dựng dải lương min max trên cơ sở đánh giá mức thu nhập thị trường lao động và tỷ lệ quỹ lương mức hiện tại công ty đang trả	Đàm phán với NLĐ trên cơ sở đánh giá mức độ phù hợp với JD (Đạt bao nhiêu % mức độ phù hợp thì hưởng bấy nhiêu % trên cơ sở tổng P của vị trí được hưởng xếp ở mức max)	P = P1 + P2 + P3 trên cơ sở tính toán P1, P2, P3 hàng tháng

-> VD: Nhân viên MKT từ 10-30tr (dải lương sẽ tương đối dài để dễ xếp và tạo thu hút với các ứng viên). Quá trình tuyển dụng mình sẽ đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên để xếp mức thu nhập tương ứng (theo ASK quy định tại MTCV), VD: đạt 80% mức độ phù hợp thì sẽ lấy 80%*30tr (mức lương max) để làm căn cứ đám phán lương với ứng viên -> tương đương khoảng 24tr

Với ví dụ lương 24tr/tháng ở trên thì P1,P2,P3 sẽ phân bổ như sau:

P1= 5tr
P2= (24-5)*30% = 5.7tr
P3= (24-5)*70%=13.3tr

Ngạch	Dải lương 1			Dải lương 2			Dải lương 3		
	P			P			P		
Quản lý cao cấp							80 – 100 triệu		
Quản lý cơ sở				40 – 50 triệu					
Nhân viên MKT	10 – 30 triệu								

Stt	Họ tên ứng viên	Vị trí	Mức độ phù hợp năng lực	Lương max	Thành tiền	
1	Nguyễn Văn A	Nhân viên MKT	80%	30 triệu	24 triệu	P1= 5tr
						P2= (24-5)*30% = 5.7tr
						P3= (24-5)*70%=13.3tr
2	Nguyễn Thị B					

Với phương án này mình thấy có một số vấn đề chưa giải quyết được như sau:

1. Việc xác định dải lương min max bao nhiêu tương đối phức tạp vì thị trường biến động (không có báo cáo, thống kê chuẩn) và rủi ro khi đánh giá phỏng vấn không chính xác, chặt chẽ sẽ dễ gây phình quỹ lương

2. Phân bổ cố định P1, P2 (30% của P-P1), P3 (70% của P-P1) nên khi điều chỉnh lương sẽ phát sinh nhiều trường hợp không giải quyết triệt để được:
- Khi lương tối thiểu tăng thì P1 phải tăng, trong trường hợp này nếu không tăng tổng lương P thì bất cập: Trước P2 và P3 chịu ảnh hưởng nhiều bởi đánh giá thì nay số tiền lương bị ảnh hưởng bởi đánh giá sẽ ít đi -> NLĐ được lợi hơn

- Khi tăng lương NLĐ chỉ quan tâm chính là tổng P và P1 càng cao càng tốt (vì ít bị đánh giá), Công ty sẽ quan tâm nhiều đến Tổng P và P2, P3 (do đó là các yếu tố đánh giá liên quan đến hiệu quả) -> quy định tăng ntn chưa có giải pháp để hài hoà

Mình vướng là ở phương án xếp và phân bổ P2 và P3 ấy, làm thế nào là hợp lý (tất nhiên là tuỳ từng lĩnh vực từng doanh nghiệp nhưng sẽ có nguyên lý chung)

Tóm lại: Có P1, P2, P3 -> P (Đây là cách tính xuôi và đang ko phù hợp với bên mình. Ở đây mình đàm phán P -> phân bổ P1, P2, P3 (Mục tiêu là ko ràng buộc P2, P3 cố định) nên như vậy mới phát sinh khi điều chỉnh tiền lương phải có quy định ntn đó cho phù hợp để phân bổ về P1, P2, P3 (Đây mới là bài toán cần giải nếu làm theo phương pháp này)

Trên đây là một số vướng mắc khi xây dựng của mình hoặc cũng có thể do mình đang bị đi theo 1 lối tư duy nên chưa nghĩ ra được giải pháp cho hài hoà, mọi người xem tư vấn và trao đổi thêm cùng nhau nhé.

***

Ở câu hỏi 2, tôi tóm lại theo ý hiểu bản thân: Kịch trần là 30 triệu. Đàm phán xong, trần là 24 triệu. Xây dựng phương án P1, P2, P3 thế nào để không đụng trần trong 1 khoảng thời gian dài. Phương án Hiếu đưa ra là:
- P1: thay đổi theo năm (do trượt giá nên tăng hoặc do lương tối thiểu tăng nên phải tăng cho hơn lương tối thiểu)
- P2 = (P – P1) x 30%

- P3 = (P – P1) x 70%
Tuy nhiên như thế này về mặt dài hạn P2 và P3 sẽ không còn tác dụng tạo động lực nữa mà chỉ còn P1.

Vậy phải làm thế nào?

Khi tìm hiểu về chính sách lương, chúng ta sẽ có khá nhiều câu hỏi cần phải trả lời. Một trong số đó là:

“Anh ơi! Hàng năm lạm phát. Tức là tiền mất giá. Vậy thì công ty có chính sách gì cho việc này không?”

Để trả lời cho câu hỏi này, công ty liền nghĩ ra chính sách nâng lương theo bậc. Bậc sau hơn bậc trước x%. Cứ mỗi năm tăng bậc 1 lần. Do luật quy định mỗi bậc cách nhau ít nhất 5% nên x bao giờ cũng >= 5%. Và thế là chúng ta ra một bảng lương dài 20 bậc (cho đủ 20 năm)

Ngạch	Bậc lương								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Quản lý cao cấp									
2. Quản lý cơ sở									
3. Nhân viên									

Nhưng khi áp dụng bảng lương này thì xảy ra tình huống: nhân viên cứ ở lâu thì lương tăng đều. Cuối cùng khi ở đủ lâu thì nhân viên cũ bao giờ cũng lương cao hơn nhân viên mới mặc dù có thể họ làm chưa chắc bằng. Hoặc có tình huống lương nhân viên mới lại cao hơn nhân viên cũ trong khi nhân viên mới ít gắn bó và kinh nghiệm hơn (do đàm phán lúc phỏng vấn nhân viên mới đòi hỏi cao hơn).

Và để giải quyết tiếp vấn đề, công ty ra thêm chính sách: Thay vì nghiễm nhiên tăng lương 1 năm / lần thì thành: Mỗi năm xét tăng lương 1 lần dựa trên kết quả công việc. Chính sách này dẫn tới câu hỏi: Kết quả công việc như thế nào thì được tăng lương? Từ câu hỏi, nó nảy nòi ra chính sách đánh giá hiệu quả công việc. Và chúng ta lại tiếp tục có các câu hỏi về đánh giá hiệu quả công việc. Nhưng chúng ta sẽ không nói về việc này mà quay lại với lương.

Khi áp dụng bảng lương với chính sách nâng lương như ở trên (Hàng năm xét nâng lương 1 lần dựa trên kết quả công việc) thì dẫn tới một tình huống: Nhân viên chỉ làm để đạt kết quả công việc được giao chứ không nỗ lực để vượt. Người quản lý lại đau đầu tìm cách để kích thích năng suất công việc.

Nếu theo thuyết nhân trị “Con người luôn có tính thiện”, lãnh đạo công ty sẽ đưa ra một loạt các chương trình “giáo huấn”, “cảm hóa”, “đào tạo”, “nâng cao văn hóa”, “truyền thông” … và làm gương để nhân viên theo.

Nếu theo thuyết pháp trị “Con người luôn có tính ác”, công ty sẽ đưa ra một loạt phần thưởng và hình phạt theo kiểu “cây gậy và củ cả rốt”. Chính sách thưởng ra đời. Thế là ngoài thang bảng lương ở trên, chúng ta có thêm một bảng nữa là bảng thưởng.

Cũng giống như chính sách nâng lương ở trên, chính sách thưởng ra đời là một loạt những vấn đề nhân sự này sinh. Lãnh đạo lại tiếp tục đau đầu.

Còn một bài toán nữa về lương là: nhân viên hình như không muốn đi học và không tự nâng cao năng lực thì phải? Để khuyến khích nhân viên đi học, tự nâng cao năng lực, chính sách lương theo bậc năng lực ra đời. Về bản chất thì nó chỉ làm rõ hơn cho chính sách nâng lương ở trên.

Thế là phương pháp trả lương theo 3P ra đời. Cũng từ ấy, các biến thể của 3P bắt đầu hình thành. Tôi gọi đó là các trường phái. Đọc kỹ tôi thấy các biến thể về lương 3P.

Biến thể đầu tiên (1) trong đầu bài của Hiếu:
- P1 tăng theo bậc.

Ngạch	Bậc lương								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Quản lý cao cấp									
2. Quản lý cơ sở									
3. Nhân viên	P1.1	P1.2	P1.3	P1.4	P1.5	P1.6	P1.7	P1.8	P1.9
Nhân viên MKT	3	5	7	9	11	13	15	17	19

- Tổng thu nhập đàm phán lúc tuyển dụng sao cho không vượt trần công ty đưa ra.

Ngạch	**Dải lương 1**			**Dải lương 2**			**Dải lương 3**		
	P			**P**			**P**		
Quản lý cao cấp							80 – 100 triệu		
Quản lý cơ sở				40 – 50 triệu					
Nhân viên MKT	10 – 30 triệu								

- Chính sách lương 3P làm sao để tạo cảm giác tăng lương cho nhân viên (nhưng không được tăng trần lúc đàm phán):
+ P1: Theo bậc
+ P2 = (P1) x Hệ số năng lực . Hệ số có thể là % hoặc số thập phân Ví dụ: Hệ số năng lực = 30%

Ngạch	Bậc năng lực								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Quản lý cao cấp									
2. Quản lý cơ sở	P2.1	P2.2	P2.3	P2.4	P2.5	P2.6	P2.7	P2.8	P2.9
3. Nhân viên	30% x P1.1	30% x P1.2	30% x P1.3	30% x P1.4	30% x P1.5	30% x P1.6	30% x P1.7	30% x P1.8	30% x P1.9
Nhân viên MKT	0,9	1,5	2,1	2,7	3,3	3,9	4,5	5,1	5,7

+ P3 = (P – P1 – P2) x (% hoàn thành KPI bậc)

Lưu ý: KPI theo bậc sao cho P3 bậc sau = P3 bậc trước . Tức KPI2 = KPI1 x tổng thu nhập sau / tổng thu nhập trước.

Ngạch		Bậc KPI								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Quản lý cao cấp										
2. Quản lý cơ sở										
3. Nhân viên										
Nhân viên MKT	P3	24 – 3 – 0,9 = 20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1
	KPI	KPI1	KPI2	KPI3	KPI4	KPI5	KPI6	KPI7	KPI8	KPI9

KPI2 = KPI1 x (5 + 1,5 + 20,1) / 24. Nếu nhân viên đạt 24/26,6 x 100% = 90% thì P3.2 = 24 – 5 – 1,5 = 17,5 triệu.

Cách này nhìn cảm quan là vượt trần đàm phán nhưng tính kỹ hơn thì không. Lấy ví dụ đơn giản: 24 đồng mua được 24 quả táo. Giờ tôi trả 25 đồng đổi lại tôi cần 25 quả táo. Nếu không đưa tôi được 25 quả táo mà chỉ 24 quả thì cũng chỉ nhận được 24 đồng.

Rồi. Vậy là tôi đã đưa ra giải pháp cho Hiếu nếu đúng như bài toán tôi suy luận.

Biến thể 2: Nếu ở trên P1 thay đổi theo các bậc và P2 thay đổi theo P1. Còn P3 thay đổi dựa trên đàm phán lương thì có một số nơi áp dụng kiểu khác:
- P1 thay đổi theo các bậc và vị trí. *Tức giống như anh gọi điện cho tôi ở trên và trong đoạn trao đổi. Chúng ta có bao nhiêu bậc, bao nhiêu vị trí thì lấy số bậc x số vị trí ra số P1. Có lẽ đây cũng là ý hiểu của nhiều người nếu đọc đoạn bình luận phía trên.*
- P2 cũng thay đổi theo bậc.
- P3 cũng như P1 và P2: bậc càng cao thì thưởng cũng cao theo.
- P2, P3 lấy P1 làm chuẩn.

Cụ thể bằng hình ảnh để chúng ta dễ hình dung:
1. Thang bảng lương: Cả 3 P biến đổi

Ngạch	Bậc 1			Bậc 2			Bậc 3		
	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3
1. Quản lý cao cấp									
- Giám đốc									
- Phó Giám đốc									
2. Quản lý cơ sở									
- TP Marketing									
- TP Sale									
3. Nhân viên									
Nhân viên MKT	P1m.1	P2m.1	P3m.1	P1m.2	P2m.2	P3m.2	P1m.3	P2m.3	P3m.3
Nhân viên Sale	P1s.1	P2s.1	P3s.1	P1s.2	P2s.2	P3s.2	P1s.3	P2s.3	P3s.3

2. Dải lương: Từ Thang lương chúng ta ra được dải lương từng ngạch:

Ngạch	Dải lương								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Quản lý cao cấp									
2. Quản lý cơ sở									
3. Nhân viên	Ps1				Pm3				

Ps = tổng thu nhập bậc 1 của vị trí sale
Pm3 = tổng thu nhập bậc 3 của vị trí Marketing

3. Căn cứ, cách đánh giá và cách chi trả

Các yếu tố tiền lương	**Căn cứ**	**Cách đánh giá và sắp xếp**	**Cách chi trả**
P1	Xây dựng thang bảng lương trên cơ sở đánh giá giá trị công việc để tách ngạch bậc lương	Phân cấp ngạch: Quản lý cấp cao, Quản lý cấp cơ sở, Chuyên viên, Nhân viên và các Bậc P1 = Hệ số giá trị x Đơn	Chi trả cố định hàng tháng gắn với cơ sở ngày công thực tế

		giá tiền lương Có bao nhiêu bậc thì có bấy nhiêu P1	
P2	Xây dựng khung năng lực trên cơ sở đánh giá yêu cầu về nhân sự đảm nhiệm vị trí	P2 = P1 x % đáp ứng năng lực	Chi trả cố định hàng tháng gắn với cơ sở ngày công thực tế
P3	Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá KPI với từng vị trí: Đánh giá kết quả hoàn thành công việc	P3 = P1 x % hoàn thành KPI	KPI tháng thanh toán tháng, KPI quý thanh toán quý, KPI năm thanh toán năm (Ràng buộc các cấp quản lý gắn với KPI quý/năm theo tỷ lệ, cấp chuyên viên/ nhân viên chủ yếu áp dụng KPI tháng)

Biến thể 3: Tương tự như trên biến thể 2 nhưng:
+ P2 = P1 x Hệ số năng lực x % đáp ứng năng lực
+ P3 = P1 x Hệ số hiệu quả công việc x % hoàn thành KPI

Hệ số có thể là % hoặc số thập phân. Ví dụ:
+ P2 = P1 x 30% x % đáp ứng năng lực
Hoặc P2 = P1 x 0,3 x % đáp ứng năng lực

Lưu ý: Hệ số hiệu quả công việc và Hệ số năng lực chính xác là bao nhiêu thì tôi cũng chưa thấy tài liệu nào quy định bắt buộc. Tùy vào từng tổ chức tư vấn và công ty mà con số khác nhau. Tôi thường gọi đó là phương pháp chuyên gia. Tôi từng thấy có đơn vị tư vấn sử dụng công thức P1 : P2 : P3 = 40% : 20% : 40%. Hệ số căn cứ vào những con số này. Cụ thể:
- Hệ số năng lực = 20%/40%
- Hệ số hiệu quả công việc = 40%/40%

Biến thể 4: P1 giữa nguyên ở các bậc. P2 thay đổi cho phù hợp thị trường. P3 cân theo tỷ lệ so với (P1 + P2)

Ngạch	Bậc 1			Bậc 2			Bậc 3		
	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3
1. Quản lý cao cấp									
- Giám đốc									
- Phó Giám đốc									
2. Quản lý cơ sở									
- TP Marketing									
- TP Sale									
3. Nhân viên									
Nhân viên MKT	**P1m**	P2m.1	P3m.1	**P1m**	P2m.2	P3m.2	**P1m**	P2m.3	P3m.3
Nhân viên Sale	**P1s**	P2s.1	P3s.1	**P1s**	P2s.2	P3s.2	**P1s**	P2s.3	P3s.3

Các yếu tố tiền lương	**Căn cứ**	**Cách đánh giá và sắp xếp**	**Cách chi trả**
P1	Xây dựng thang bảng lương trên cơ sở đánh giá	Phân cấp ngạch: Quản lý cấp cao, Quản lý cấp	Chi trả cố định hàng tháng gắn với cơ sở

	giá trị công việc để tách ngạch bậc lương	cơ sở, Chuyên viên, Nhân viên và các Bậc P1 = Hệ số giá trị x Đơn giá tiền lương Mỗi một vị trí chỉ có 1 P1 và các bậc của vị trí cũng chỉ có duy nhất 1 P1	ngày công thực tế và số lượng đầu việc cần hoàn thành.
P2	Xây dựng khung năng lực trên cơ sở đánh giá yêu cầu về nhân sự đảm nhiệm vị trí	P2 = Mức lương P2 trong bảng lương x % đáp ứng năng lực P2 = lương thị trường của vị trí – P1	Chi trả cố định hàng tháng gắn với cơ sở ngày công thực tế và số lượng đầu việc cần hoàn thành.
P3	Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá KPI với từng vị trí: Đánh giá kết quả hoàn thành công việc	P3 = mức thưởng P3 của vị trí trong quy chế thưởng x % hoàn thành KPI Tùy theo vị trí: P3 : (P1 + P2) = x% : y% X% + y% = 100%	KPI tháng thanh toán tháng, KPI quý thanh toán quý, KPI năm thanh toán năm (Ràng buộc các cấp quản lý gắn với KPI quý/năm theo tỷ lệ, cấp chuyên viên/ nhân viên chủ yếu áp dụng KPI tháng)

Tôi thường theo biến thể 4. Khi tính P3, tùy theo vị trí mà sẽ có những tỷ lệ khác nhau. Ví dụ:
- Khối hỗ trợ thường tỷ lệ là: 80% : 20%. Tức 80% lương cứng và 20% lương mềm theo hiệu quả công việc.
- Khối kinh doanh: 50% : 50%. Giống vậy, 50% lương cứng và 50% lương mềm theo (hiệu quả công việc KPI + hoa hồng)

Tạm thời tôi mới liệt kê ra được 4 biến thể. Hi vọng trong thời gian tới tôi sẽ tiếp xúc thêm với các biến thể mới để cập nhật thêm. Ở đoạn chat trên, tôi thấy có bình luận của anh An khá thú vị:

Trung Hiếu: Nguyễn Như bài viết của mình ở trên, thì phương pháp như sau:
1. Xây dựng mức lương max (chính là P tối đa của vị trí)
2. Căn cứ phỏng vấn/đánh giá sự phù hợp trên các tiêu chí (ASK) để đánh giá sự phù hợp -> mức P đàm phán -> chốt với NLĐ
3. Từ mức P đó -> phân bổ về P1 (Theo thang bảng lương mà xếp vào ngạch bậc)
*4. Phân bổ P2 = (P-P1)*30% (Cái này sẽ đánh giá hàng tháng 1 số tiêu chí, 6 tháng/1 năm sẽ đánh giá tổng thể để sắp xếp lại)*
*5. Phân bổ P3 = (P-P1)*70% (Cái này sẽ đánh giá KPI tháng/quý/năm để chi trả cho NLĐ)*

Nguyen Nguyen An: Cách xác định tỷ lệ 30% khi đánh giá để xếp lương là chuẩn đó. Đánh giá phỏng vấn muốn chính xác thì nên làm năng lực. Việc cắt nhỏ P như bạn đề nghị là không nên làm, cách này cũ mèm và rất nhiều bất cập không chỉ là bất cập bạn nêu ra. Mức độ tăng lương nó có nguyên tắc của nó đó, không phải hàng năm muốn tăng 1 tỷ lệ nào đó thì tăng đâu, có nguyên tắc đó...

Tôi tò mò muốn biết anh An làm ra biến thể 3P như thế nào. Anh chị em có ai từng hợp tác với anh thì cho tôi xin ít tài liệu của anh ý nhé. Đa phần các comment và bài viết của anh chung chung và khó hiểu như kiểu ở trên. Còn tài liệu hay slide do anh đưa lên mạng chỉ có

phần mào đầu giới thiệu (đánh vào nỗi đau khách hàng), xong rồi ở cuối có link dẫn đến công ty tư vấn nên tôi chưa hiểu được nhiều. Ví dụ phân tích đoạn còm:
- *Cách xác định tỷ lệ 30% khi đánh giá để xếp lương là chuẩn đó:* Không biết anh lấy căn cứ ở đâu bảo chuẩn. Tôi chưa hiểu lắm tại sao P2 = 30% (P2 + P3) lại là chuẩn?
- *Việc cắt nhỏ P như bạn đề nghị là không nên làm, cách này cũ mèm và rất nhiều bất cập không chỉ là bất cập bạn nêu ra:* Lương 3P gồm 3 phần P1 + P2 + P3. Anh bảo cắt thế là cắt nhỏ. Như vậy tức là có khả năng anh An tư vấn 3P sẽ chỉ có 2 phần. Phần 1: P1 + P2 và phần 2: P3. Nếu vậy thì tôi thấy các công ty khi chuyển đổi sang mô hình 3P toàn phải qua bước này. Họ gộp P1 và P2 lại. Còn thêm 1 khoản thưởng gọi là P3.
- *Mức độ tăng lương nó có nguyên tắc của nó đó, không phải hàng năm muốn tăng 1 tỷ lệ nào đó thì tăng đâu, có nguyên tắc đó...:* Tôi đọc câu này thì nghĩ đến việc tăng lương về tổng thể Doanh thu lợi nhuận tăng bao nhiêu % thì quỹ lương tăng bấy nhiêu %. Đấy là về tổng thể còn từng vị trí sẽ có lộ trình tăng. Nhưng khi xét tăng, căn cứ vào % tăng doanh thu thì sẽ lựa chọn vị trí hoặc cá nhân để tăng. Miễn sao không vượt là được. Tôi nghĩ vậy, không biết anh ấy có nguyên tắc nào?

Khi đọc đoạn còm này, Hiếu (chủ nhân câu hỏi) có thắc mắc muốn anh nói rõ hơn nhưng anh An từ chối.

Tái bút: Ở trên tôi nói 1 bài viết khoảng 1000 chữ tiêu mất 2 – 3h làm việc. Bài này có 15 trang với 8300 chữ nên cho tới lúc này là sáng sớm hôm sau, tôi vẫn đang ngồi hì hụi bổ sung bài viết. Bạn đang đọc bài này tức là bạn đang sử dụng ít nhất 1 ngày làm việc của tôi rồi đó. : D

Nguyễn Hùng Cường | kinhcan24
HRM consultant / HRM blogger at blognhansu.net.vn