

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

TRẦN THỊ THU HƯƠNG

**XÂY DỰNG HỆ THỐNG TRẢ LƯƠNG 3PS TẠI CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN QUẢN LÝ
NỢ VÀ KHAI THÁC TÀI SẢN NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI
CỔ PHẦN ĐẠI CHÚNG VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2020

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI

TRẦN THỊ THU HƯƠNG

**XÂY DỰNG HỆ THỐNG TRẢ LƯƠNG 3PS TẠI CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN QUẢN LÝ
NỢ VÀ KHAI THÁC TÀI SẢN NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI
CỔ PHẦN ĐẠI CHỨNG VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VŨ THỊ UYÊN

HÀ NỘI - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Hà Nội, ngày tháng năm 2020
Tác giả

Trần Thị Thu Hương

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	I
DANH MỤC BẢNG BIỂU	II
DANH MỤC SƠ ĐỒ	III
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	6
5. Phương pháp nghiên cứu.....	6
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	7
7. Kết cấu luận văn.....	8
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG TRẢ LƯƠNG 3Ps	
TRONG DOANH NGHIỆP.....	9
1.1 Khái niệm, vai trò và nguyên tắc của tiền lương	9
1.1.1 Khái niệm tiền lương.....	9
1.1.2 Nguyên tắc tổ chức tiền lương	10
1.2 Hệ thống trả lương 3Ps trong doanh nghiệp	13
1.2.1 Các khái niệm có liên quan	13
1.2.2 Hệ thống trả lương 3Ps trong doanh nghiệp	14
1.2.3 Ưu nhược điểm của hệ thống trả lương 3Ps.....	18
1.3 Quy trình xây dựng hệ thống trả lương theo 3Ps	20
1.3.1 Xây dựng lương theo giá trị công việc P1	20
1.3.2 Xây dựng lương theo năng lực P2	24
1.3.3 Xây dựng lương theo đánh giá kết quả thực hiện công việc P3	25
1.4 Các yếu tố ảnh hưởng tới hệ thống trả lương 3Ps	27
1.4.1 Các yếu tố bên ngoài.....	27
1.4.2 Các yếu tố nội tại của doanh nghiệp	31
1.5 Một số kinh nghiệm xây dựng hệ thống trả lương 3Ps.....	34

1.5.1 Kinh nghiệm xây dựng hệ thống trả lương 3Ps của Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MBAMC) ...	35
1.5.2 Kinh nghiệm xây dựng hệ thống lương 3Ps của Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank AMC).....	36
1.5.3 Bài học kinh nghiệm trong xây dựng hệ thống lương theo 3Ps dành cho Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam.....	38
CHƯƠNG 2. ĐÁNH GIÁ HỆ THỐNG LƯƠNG HIỆN TẠI THEO 3Ps VÀ CÁC YẾU TỐ CƠ SỞ ĐỂ CHUYỂN ĐỔI HỆ THỐNG LƯƠNG HIỆN TẠI SANG 3Ps TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN QUẢN LÝ NỢ VÀ KHAI THÁC TÀI SẢN NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẠI CHÚNG VIỆT NAM	39
2.1 Tổng quan về Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam (PVcomBank AMC).....	39
2.1.1 Giới thiệu chung về công ty	39
2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển của công ty	40
2.1.3 Cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ các phòng ban công ty.....	41
2.1.4 Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty	43
2.1.5 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2017 - 2019 của công ty	45
2.2 Giới thiệu hệ thống lương hiện tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam.....	47
2.2.1 Quan điểm xây dựng nguyên tắc trả lương của công ty	47
2.2.2 Hệ thống thang bảng lương của công ty.	48
2.3 Đánh giá hệ thống lương hiện tại theo 3Ps tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam	56
2.3.1 Đánh giá hệ thống lương hiện tại theo P1 (giá trị công việc)	56
2.3.2. Đánh giá hệ thống lương hiện tại theo P2 (năng lực)	58
2.3.3. Đánh giá hệ thống lương hiện tại theo P3 (kết quả thực hiện công việc)	58

2.4 Các yếu tố ảnh hưởng tới hệ thống trả lương tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam	59
2.4.1 Các yếu tố bên ngoài công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam	59
2.4.2 Các yếu tố bên trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam	64
2.5 Đánh giá các yếu tố để chuyển đổi lương 3Ps tại trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam	65
2.5.1 Nhận diện sự không phù hợp của hệ thống lương hiện tại	65
2.5.2 Ban lãnh đạo quyết tâm xây dựng và áp dụng hệ thống lương 3Ps.....	66
2.5.3. Nền tảng chuẩn bị cho việc xây dựng và áp dụng hệ thống trả lương theo 3Ps.....	66
2.6 Nhận xét chung về hệ thống trả lương tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam	68
2.6.1 Ưu điểm.....	68
2.6.2 Nhược điểm.....	68
2.6.3 Nguyên nhân	69
CHƯƠNG 3. XÂY DỰNG HỆ THỐNG TRẢ LƯƠNG 3Ps TẠI CÔNG TY TNHH MTV QUẢN LÝ NỢ VÀ KHAI THÁC TÀI SẢN NGÂN HÀNG TMCP ĐẠI CHÚNG VIỆT NAM	71
3.1 Phương hướng phát triển của công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam tới năm 2030.....	71
3.1.1 Phương hướng chung	71
3.1.2 Phương hướng cụ thể tới năm 2030	72
3.2 Giải pháp xây dựng hệ thống trả lương 3Ps tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam	72

3.2.1 Chuẩn hóa cơ cấu tổ chức và chức danh công việc theo cơ cấu mới của PVcomBank AMC	72
3.2.2 Xây dựng thang bảng lương dựa trên tiêu chí đánh giá giá trị công việc tại công ty PVcomBank AMC (P1)	79
3.2.3 Xác định lương theo năng lực (P2)	91
3.2.4 Đánh giá kết quả thực hiện công việc (P3)	94
3.3 Minh họa bảng lương 3Ps của một vị trí cụ thể công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam	101
3.4 Điều kiện áp dụng thành công hệ thống trả lương 3Ps tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại chúng Việt Nam	102
3.5 Một số kiến nghị liên quan	103
3.5.1 Đối với các bộ ban ngành.....	103
3.5.2 Đối với chủ sở hữu là ngân hàng PVcomBank.....	106
KẾT LUẬN	107
TÀI LIỆU THAM KHẢO	108
PHỤ LỤC	110

DANH MỤC VIẾT TẮT

TNHH MTV	Trách nhiệm hữu hạn một thành viên
TMCP	Thương mại cổ phần
PVcomBank AMC	Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam
TLDN	Tiền lương danh nghĩa
TLTT	Tiền lương thực tế
Công ty	Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1	Biến động nhân sự trung bình qua các năm của công ty PVcomBank AMC
Bảng 2.2	Chất lượng đầu vào nhân sự cán bộ văn phòng công ty PVcomBank AMC
Bảng 2.3	Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh cho năm tài chính 2017,2018,2019 công ty PvcomBank AMC
Bảng 2.4	Hệ thống thang bảng lương của công ty
Bảng 2.5	Hệ thống khung bậc lương công ty
Bảng 2.6	Hệ thống phụ cấp
Bảng 2.7	Minh họa Bảng tính lương tháng 6/2019 công ty PVcomBank AMC
Bảng 2.8	Mức lương phòng Hành chính nhân sự công ty PVcomBank AMC
Bảng 2.9	So sánh mức lương các vị trí phòng Hành chính nhân sự công ty PVcomBank AMC
Bảng 2.10	Khảo sát mức lương thực nhận tại các công ty cùng ngành nghề
Bảng 3.1	Mô hình chuỗi giá trị công ty PVcomBank AMC
Bảng 3.2	Phân bổ chức năng theo chuỗi giá trị công ty PVcomBank AMC
Bảng 3.3	Ma trận chức năng công ty PVcomBank AMC
Bảng 3.4	Mức độ quan trọng các yếu tố đánh giá giá trị công việc
Bảng 3.5	Xác định điểm các yếu tố chính
Bảng 3.6	Tỷ trọng và cho điểm các yếu tố đánh giá giá trị công việc
Bảng 3.7	Thiết lập ngạch lương theo vị trí công việc
Bảng 3.8	Quy đổi điểm ra hệ số giá trị công việc và so sánh với mức lương trên thị trường

Bảng 3.9	Hệ số trung vị, so sánh với mức lương của thị trường
Bảng 3.10	Xây dựng hệ thống lương tích hợp tương quan với mức lương trên thị trường
Bảng 3.11	Thang bảng lương công ty PVcomBank AMC theo giá trị công việc
Bảng 3.12	Bảng tiêu chí đánh giá năng lực và đối tượng áp dụng
Bảng 3.13	Chuẩn năng lực cốt lõi công ty PVcomBank AMC
Bảng 3.14	Minh họa chuẩn năng lực từng vị trí
Biểu đồ 2.1	Biến động số lượng nhân sự qua các năm của công ty PVcomBank AMC
Biểu đồ 2.2	Doanh thu và lợi nhuận qua các năm công ty PVcomBank AMC
Biểu đồ 2.3	Mối tương quan mức lương các vị trí công ty PVcomBank AMC với mức lương trên thị trường
Sơ đồ 1.1	Quy trình xây dựng hệ thống trả lương 3Ps
Sơ đồ 2.1	Cơ cấu tổ chức công ty PVcomBank AMC
Sơ đồ 3.1	Mối quan hệ về chức năng các phòng ban công ty PVcomBank AMC
Sơ đồ 3.2	Chuẩn hóa cơ cấu tổ chức công ty PVcomBank AMC

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Tiền lương là yếu tố cơ bản để quyết định thu nhập tăng hay giảm của người lao động, quyết định mức sống vật chất của người lao động làm công ăn lương trong doanh nghiệp. Vì vậy trả lương một cách công bằng chính xác, đảm bảo quyền lợi cho người lao động sẽ tạo ra sự kích thích, sự quan tâm đúng đắn của người lao động đến kết quả cuối cùng của doanh nghiệp, đảm bảo tăng năng suất lao động thông qua thái độ làm việc của người lao động, thông qua đó doanh nghiệp có thể giữ chân được nhân tài và thu hút được nguồn nhân lực

Hiện nay, Trả lương 3Ps là một phương pháp được áp dụng tại nhiều nước trên thế giới và đang nhận được sự quan tâm đối với các doanh nghiệp của Việt Nam. Cơ chế 3Ps ngoài việc đảm bảo cho doanh nghiệp dùng quỹ lương hiệu quả và đúng chiến lược kinh doanh, còn giúp nhân viên nâng cao tính chủ động trong công việc và sự nghiệp của họ

Tuy nhiên, hệ thống trả lương 3Ps không phải áp dụng giống nhau cho tất cả các doanh nghiệp. Bởi nó phụ thuộc vào mặt bằng lương chung của xã hội; Quy định của pháp luật; Chính sách phát triển nhân lực của từng doanh nghiệp; Tính chất đặc thù công việc và mức độ ưu tiên với các chức danh; Cách thức tính trả lương; Quan điểm của người lao động; Khả năng chi trả của từng doanh nghiệp...

Đối với Công ty TNHH MTV quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực đầu tư, quản lý và khai thác tài sản với thực trạng trả lương hiện tại đã và đang tồn tại nhiều bất cập, ảnh hưởng tiêu cực tới thái độ làm việc của người lao động, ảnh hưởng tới năng suất chất lượng công việc, tới thu hút và giữ chân nhân tài... Việc xây dựng cơ chế trả lương phù hợp được đặt ra cấp bách và cần thiết. Đó là lý do em chọn đề tài “Xây dựng hệ thống trả lương 3Ps tại Công ty

TNHH MTV quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam”

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1 Một số công trình nghiên cứu của tác giả nước ngoài

Cho đến nay, có nhiều công trình nghiên cứu cả trong và ngoài nước về tiền lương trên nhiều góc độ khác nhau. Trong đó, các công trình ngoài nước nổi bật, có thể kể đến là:

- Tổ chức Lao động quốc tế ILO (2003): Nghiên cứu này với phạm vi nghiên cứu rộng bao gồm các nước đang phát triển có điều kiện tương tự như Việt Nam, chủ yếu trên góc độ chính sách quản lý của nhà nước. Với trọng tâm là tiền lương phải bảo đảm mức sống của người lao động theo các công ước của tổ chức lao động quốc tế. Nghiên cứu này đưa ra nhiều khái niệm về tiền lương, quan điểm về tiền lương giữa các nước khác nhau. Tuy nhiên những phân tích còn chung chung, mang tính khái quát cho những quốc gia đang phát triển.

- Michael Armstrong (2003) “ Job Evaluation: A guide to achieving equal pay”: Khác xa với đạo luật trả công công bằng năm 1963 “trả công bằng nhau cho các công việc bình đẳng”; Nghiên cứu này chỉ ra khoảng cách tiền lương giới tính, theo cục điều tra dân số thì phụ nữ Mỹ chỉ được trả 76 xu cho mỗi đô la được trả cho nam giới, nó cũng nói lên sự bất bình đẳng trong trả lương tại Mỹ giai đoạn đó và đưa ra giải pháp để thu hẹp khoảng cách tiền lương giới tính này

- Renae F. Broderick, Anne S. Mavor (1991) “Pay for Performance: "Trả tiền cho hiệu suất" đã trở thành một từ thông dụng trong những năm 1990, khi các tổ chức của Hoa Kỳ tìm cách tăng năng suất của nhân viên. Sự nhấn mạnh mới về đánh giá hiệu suất và công đức kêu gọi kiểm tra kỹ lưỡng về hiệu quả của chúng. Trả tiền cho Hiệu suất là nguồn lực tốt nhất cho đến nay về các vấn đề liên quan các khái niệm này có hoạt động hay

không và làm thế nào chúng có thể được áp dụng hiệu quả nhất tại nơi làm việc.

Cuốn sách quan trọng này xem xét việc đánh giá hiệu suất và thực hành trả lương trong khu vực tư nhân và mô tả xem - và làm thế nào - kinh nghiệm của ngành tư nhân có phù hợp với cải cách trả lương của liên bang. Nó tập trung vào nhu cầu của chính phủ liên bang, khám phá cách hệ thống thanh toán liên bang phát triển; bằng chứng sẵn có về thái độ của nhân viên liên bang đối với công việc, lương của họ và danh tiếng của họ với công chúng; và yếu tố phức tạp và phổ biến của chính trị.

2.2 Một số công trình nghiên cứu trong nước

- Ở Việt Nam hiện nay, công tác tiền lương, tiền thưởng luôn là vấn đề quan trọng được quan tâm tại các tổ chức doanh nghiệp bởi nó là một yếu tố của chi phí sản xuất có liên quan và tác động trực tiếp tới lợi nhuận của doanh nghiệp. Đồng thời, tiền lương cũng là một yếu tố vật chất quan trọng trong việc tạo động lực, tăng năng suất lao động.

Các công trình nghiên cứu liên quan đến tiền lương, hệ thống trả lương, hệ thống trả lương 3Ps có thể kể đến là:

- Quách Mỹ Linh (2017), Đề tài nghiên cứu “Hoàn thiện công tác tiền lương của khối trực tiếp sản xuất chương trình tại Ban thanh thiếu niên của Đài truyền hình Việt Nam”. Luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về công tác tiền lương trong các doanh nghiệp. Dựa trên cơ sở khung lý thuyết được xây dựng tác giả đã đi sâu phân tích thực trạng công tác tiền lương của khối trực tiếp sản xuất chương trình tại Ban thanh thiếu niên Đài truyền hình Việt Nam, qua đó, tác giả đã đề xuất những giải pháp, kiến nghị nhằm hoàn thiện hơn nữa công tác tiền lương của khối trực tiếp sản xuất chương trình tại Ban thanh thiếu niên Đài truyền hình Việt Nam.

- Công trình xây dựng hệ thống trả lương 3Ps của Nhà máy Thuốc lá Khatoco (2016), bên thêm hội nhập, đầu tư không ngừng vào Việt Nam, để tạo ra lợi thế cạnh tranh Khatoco đã áp dụng các công cụ quản trị hiệu quả

trong đó có công cụ trả lương 3Ps. Nhà máy bắt đầu xây dựng hệ thống trả lương 3Ps từ đầu năm 2016, vượt qua rất nhiều những khó khăn nhà máy đã có quá trình hoạt động nhiều năm, những vị trí chức danh đã được hình thành, giữ ổn định và duy trì mức thu nhập đều theo từng năm, khi áp dụng hệ thống lương mới thì mức lương của các vị trí sẽ bị xáo trộn; Nhà máy có nhiều chức danh công việc trong khi đó đội ngũ quản lý chưa có kinh nghiệm trong xây dựng hệ thống lương và đánh giá năng lực cũng như kết quả thực hiện công việc của các vị trí.. Tháng 1/2017 Khatoco đã chính thức áp dụng phương pháp trả lương 3Ps tại tất cả các đơn vị trực thuộc. Bước đầu hệ thống đã phát huy tác dụng, khuyến khích người lao động nâng cao năng suất, cải tiến chất lượng công việc...

- Vũ Hồng Phong (2011): “Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội”. Bối cảnh có điểm mới mới là các doanh nghiệp ngoài khối nhà nước. Luận án có kết cấu 3 Chương, đã đưa ra được khung lý thuyết về tiền lương trong doanh nghiệp ngoài nhà nước, phân tích, đánh giá rõ thực trạng tiền lương của người lao động trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội, phân tích, đánh giá tác động các nhân tố ảnh hưởng đến tiền lương trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội và đề xuất được các giải pháp nhằm nâng cao tiền lương, thu nhập cho người lao động trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội.

Như vậy, đã có nhiều công trình nghiên cứu về tiền lương cả trong và ngoài nước. Các công trình nghiên cứu ở những giai đoạn khác nhau và trên nhiều góc độ khác nhau nhưng nhìn chung đều cho rằng, tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu và là động lực chính để khuyến khích thúc đẩy người lao động cố gắng nâng cao năng suất lao động và là một công cụ quan trọng của công tác quản trị nhân lực. Tuy nhiên, các công trình nghiên cứu này có một số công trình nghiên cứu ở góc độ vĩ mô; một số công trình nghiên cứu theo vùng; một số công trình nghiên cứu mang tính đặc thù của ngành và một

số công trình nghiên cứu mới mang tính cấp thiết tại thời điểm nghiên cứu. Trong thực tế mỗi loại hình tổ chức, mô hình doanh nghiệp có những đặc thù khác nhau, vì vậy cần có những nghiên cứu về tiền lương phù hợp với từng mô hình công ty. Cho đến nay chưa có công trình nghiên cứu nào về xây dựng hệ thống lương 3Ps tại công ty trách nhiệm hữu hạn. Bởi vậy việc nghiên cứu đề tài “Xây dựng hệ thống trả lương 3Ps tại công ty TNHH MTV Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam” nhằm phân tích thực trạng hệ thống trả lương Công ty đang áp dụng từ đó đưa ra các giải pháp Xây dựng hệ thống trả lương theo 3Ps trả của công ty đảm bảo cả về lý luận và thực tiễn.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục đích

Xây dựng hệ thống trả lương 3Ps phù hợp với đặc điểm tình hình cụ thể của Công ty TNHH MTV Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam.

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa những lí luận cơ bản về trả lương 3Ps trong doanh nghiệp
- Phân tích thực trạng trả lương để thấy rõ kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân trong hệ thống trả lương tại Công ty TNHH MTV Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam
- Xây dựng hệ thống trả lương 3Ps dựa trên các phân tích khoa học và thực tiễn tại công ty TNHH MTV Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu

Tập trung nghiên cứu thực trạng hệ thống trả lương và đưa ra giải pháp xây dựng hệ thống trả lương theo 3Ps tại công ty TNHH MTV Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam

4.2 Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: Các phòng ban Công ty TNHH MTV Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam

Phạm vi thời gian khảo sát đối tượng: Thu thập tài liệu, số liệu từ năm 2017 – 2019 và khảo sát số liệu bằng bảng hỏi từ 01/2018 – 12/2019

Phạm vi nội dung: Xem xét thực trạng công tác trả lương tại Công ty TNHH MTV Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam từ năm 2017 - 2019

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1 Nguồn số liệu

- Nguồn số liệu thứ cấp: Các dữ liệu được tập hợp, thống kê lại để phân tích, mô tả, so sánh từ các báo cáo, quy chế lương thưởng, bảng tính lương, quy chế đánh giá thực hiện công việc, hệ thống văn bản phân tích công việc đã thực hiện...

- Nguồn số liệu sơ cấp: Ý kiến của Cán bộ nhân viên công ty về mức độ hài lòng về mức lương, cách tính trả lương hiện tại thông qua phỏng vấn, bảng hỏi...

5.2 Phương pháp thu thập thông tin

Đề tài sử dụng kết hợp các phương pháp: khảo sát dựa trên bảng hỏi, phỏng vấn sâu và tập hợp văn bản quy trình, quy chế, số liệu...

- *Phương pháp điều tra bảng hỏi*: Việc thu thập thông tin trong nghiên cứu được thực hiện qua điều tra bằng bảng hỏi với đối tượng điều tra là cán bộ nhân viên đang làm việc tại trụ sở của công ty quản lý cấp trung (trưởng – phó phòng), nhân viên văn phòng và Bảo vệ - tạp vụ

Chọn 100 người thực hiện khảo sát với cơ cấu mẫu khảo sát như sau: 80 người làm việc tại văn phòng là trưởng phòng, Chuyên viên, nhân viên các phòng ban và 20 người là bảo vệ, tạp vụ làm việc tại các tòa nhà trên tổng số CBNV toàn công ty khoảng 500 người.

- *Phương pháp lấy ý kiến*: Thành lập hội đồng đánh giá để lấy ý kiến đánh giá về giá trị công việc, xác định bộ tiêu chí đánh giá, cho điểm các tiêu chí, cách thức quy đổi ra lương (dải lương, thang lương); Đánh giá năng lực nghề nghiệp; Đánh giá kết quả thực hiện công việc...

- *Phương pháp thu thập số liệu từ nguồn tài liệu tham khảo*: Nguồn tài liệu được thu thập từ bên ngoài (Quy định tiền lương hiện hành như bộ luật lao động 2012; Thông tư, nghị định liên quan đến tiền lương tiền công; Báo cáo khảo sát lương cùng ngành nghề trên thị trường, Bảng lương các ngành nghề....) và bên trong (cơ cấu tổ chức bộ máy, chức năng nhiệm vụ các phòng ban, hệ thống chức danh, bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện, thang bảng lương hiện đang áp dụng, quy chế trả lương, khung năng lực, định biên nhân sự, chiến lược phát triển, quy chế đánh giá năng lực cán bộ nhân viên và các bảng tổng hợp...)

5.3 Phương pháp xử lý thông tin

Sử dụng phương pháp phân tích thủ công, Phương pháp phân tích qua công cụ excel, Phương pháp so sánh, Phương pháp tổng hợp, Phương pháp xử lý logic, Phương pháp hồi quy...

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Hệ thống hóa lý luận và thực tiễn về hệ thống lương thưởng, hệ thống trả lương 3Ps

- Phân tích thực trạng cụ thể về hệ thống trả lương của công ty TNHH MTV Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam

- Xây dựng hệ thống trả lương 3Ps dựa vào những phân tích khoa học về các khía cạnh liên quan đến xây dựng hệ thống trả lương 3Ps tại công ty TNHH MTV Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam

7. Kết cấu luận văn

Chương 1: Những lý luận cơ bản về trả lương trong doanh nghiệp và trả lương theo 3Ps

Chương 2. Đánh giá hệ thống lương hiện tại theo 3Ps và các yếu tố cơ sở để chuyển đổi hệ thống lương hiện tại sang 3Ps tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

Chương 3. Xây dựng hệ thống trả lương 3Ps tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ HỆ THỐNG TRẢ LƯƠNG 3PS TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Khái niệm, vai trò và nguyên tắc của tiền lương

1.1.1 Khái niệm tiền lương

Tiền lương có vai trò quan trọng đối với người lao động, đồng thời cũng là yếu tố thuộc chi phí sản xuất của người sử dụng lao động. Nói đến tiền lương, hiện nay có nhiều khái niệm.

Theo quy định tại Khoản 1 Điều 90 Bộ luật Lao động hiện hành thì “Tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động để thực hiện công việc theo thỏa thuận. Tiền lương bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác. Mức lương của người lao động không được thấp hơn mức lương tối thiểu do Chính phủ quy định”

Quy định của Bộ luật Lao động nghiêng về phía thị trường theo nguyên tắc thỏa thuận dựa trên năng lực của các bên khi tham gia thị trường lao động, tiền lương phải cao hơn mức lương sàn do Nhà nước quy định. Về ưu điểm, quy định này đã hướng tiền lương theo nguyên tắc thị trường, được quyết định do cả hai bên. Quy định này cũng chỉ ra kết cấu của tiền lương gồm mức lương theo công việc hoặc có thể là mức lương chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung.

Theo Nguyễn Tiệp (2008), giáo trình Tiền lương – tiền công, Nxb. Lao động – xã hội, Hà Nội, tr.9 thì tiền lương được hiểu là “Tiền lương là giá cả của sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động với người sử dụng lao động thông qua hợp đồng lao động (bằng văn bản hoặc bằng miệng), phù hợp với cung cầu sức lao động trên thị trường lao động và phù hợp với các quy định tiền lương của pháp luật lao động”

Theo đó, TS. Nguyễn Thị Tươi đã đưa ra khái niệm về tiền lương “Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành dựa trên sự thỏa thuận giữa các bên trong quan hệ lao động; Phụ thuộc vào quan hệ cung – cầu sức lao động trên thị trường lao động và phù hợp với các quy định của pháp luật”

1.1.2 Nguyên tắc tổ chức tiền lương

Nguyên tắc cơ bản trong tổ chức tiền lương là cơ sở quan trọng nhất để xây dựng một cơ chế trả lương, quản lý tiền lương và chính sách thu nhập thích hợp trong một thể chế kinh tế nhất định. Ở nước ta, khi xây dựng các chế độ tiền lương và cơ chế trả lương phải theo các nguyên tắc sau đây:

- Nguyên tắc 1: Trả lương theo số lượng và chất lượng lao động

Nguyên tắc này bắt nguồn từ quy luật phân phối theo lao động. Yêu cầu của nguyên tắc này là có sự phân biệt về số lượng và chất lượng lao động, không trả lương bình quân chia đều. Thực hiện nguyên tắc này đòi hỏi trả lương phải gắn với năng suất lao động, kết quả sản xuất biểu hiện ở chất lượng và hiệu quả của người lao động, ai tham gia công việc nhiều, có hiệu quả, trình độ tay nghề cao thì được trả lương cao và ngược lại.

Nguyên tắc này còn thể hiện ở chỗ trả lương ngang nhau cho lao động như nhau, phải được phản ánh trong chính sách tiền lương đặc biệt là trong hệ thống thang bảng lương, các hình thức trả lương cho người lao động

- Nguyên tắc 2: Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân

Năng suất lao động không ngừng được tăng lên, tiền lương của người lao động cũng tăng lên không ngừng do nhiều nguyên nhân khác nhau. Tiền lương và năng suất lao động có liên quan chặt chẽ đến nhau.

Xét các yếu tố, các nguyên nhân trực tiếp làm tăng tiền lương và tiền lương bình quân ta thấy tiền lương tăng là do trình độ tổ chức và quản lý lao động ngày càng hiệu quả hơn... Đối với tăng năng suất lao động thì ngoài các yếu tố gắn liền với việc nâng cao kỹ năng làm việc và trình độ tổ chức quản lý

lao động như trên thì tăng năng suất lao động từ các nguyên nhân khác tạo ra như đổi mới công nghệ sản xuất, trình độ kỹ thuật trong lao động sản xuất, khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên thiên nhiên... rõ ràng là năng suất lao động có khả năng khách quan tăng nhanh hơn tiền lương bình quân.

Trong từng doanh nghiệp ta thấy rằng, tăng tiền lương dẫn tới tăng chi phí sản xuất kinh doanh; Tăng năng suất lao động làm giảm chi phí lao động cho từng đơn vị sản phẩm. Một doanh nghiệp hoạt động hiệu quả khi chi phí chung cũng như chi phí cho một đơn vị sản phẩm giảm đi do đó doanh nghiệp phải đảm bảo được tăng năng suất lao động phải nhanh hơn tăng tốc độ tăng của tiền lương bình quân.

- **Nguyên tắc 3:** Nguyên tắc này xây dựng trên thị trường phải có thị trường lao động. Mức tiền lương trả cho người lao động phải căn cứ vào mức lương chung của thị trường, vào quy luật cung – cầu và quy luật giá trị trên thị trường.

- **Nguyên tắc 4:** Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa những người lao động làm nghề khác nhau trong nền kinh tế quốc dân

Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa những người lao động làm nghề khác nhau nhằm đảm bảo sự công bằng, bình đẳng trong trả lương. Thực sự nguyên tắc này cần thiết và dựa trên các cơ sở sau:

+ Trình độ lành nghề bình quân của lao động mỗi ngành: Do đặc điểm và tính chất phức tạp về kỹ thuật và công nghệ ở các ngành nghề khác nhau là khác nhau, điều này làm cho trình độ lành nghề bình quân của người lao động giữa các ngành khác nhau cũng khác nhau. Sự khác nhau này cần thiết phải được phân biệt trong trả lương, khuyến khích người lao động tích cực học tập, lao động, rèn luyện, nâng cao trình độ lành nghề và kỹ năng làm việc nhất là các ngành nghề đòi hỏi kiến thức và tay nghề cao.

+ Điều kiện lao động: Điều kiện lao động khác nhau có ảnh hưởng đến mức hao phí lao động trong quá trình làm việc. Những người làm việc trong

điều kiện nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm phải được trả lương cao hơn những người làm việc trong điều kiện làm việc bình thường. Sự phân biệt này làm cho tiền lương bình quân trả cho người lao động làm việc ở những nơi những ngành nghề có điều kiện lao động khác nhau là rất khác nhau. Để làm tăng tính linh hoạt trong trả lương phân biệt theo điều kiện lao động, người ta thường sử dụng các loại phụ cấp về điều kiện lao động để trả cho lao động ở những công việc có điều kiện làm việc rất khác nhau.

+ Ý nghĩa kinh tế của các ngành trong nền kinh tế quốc dân

Nền kinh tế bao gồm rất nhiều các ngành khác nhau, trong từng thời kỳ, từng giai đoạn của sự phát triển mỗi nước, một số ngành được xem là trọng điểm vì có tác dụng rất to lớn tới sự phát triển nền kinh tế - các ngành này cần được ưu tiên phát triển.

Trong đó, dùng tiền lương để thu hút và khuyến khích người lao động hoạt động trong lĩnh vực này cũng như giữ chân họ

+ Sự phân bố trong khu vực sản xuất

Một ngành có thể được phân bố ở các vùng địa lý khác nhau kéo theo những khác biệt về đời sống tinh thần, tập tục, thói quen...ảnh hưởng khác nhau tới cuộc sống của người lao động ở từng khu vực địa lý khác nhau. Để thu hút, khuyến khích người lao động làm việc ở những vùng xa xôi, hẻo lánh, vùng có điều kiện kinh tế xã hội khó khăn phải có những ưu đãi thỏa đáng về tiền lương và phụ cấp.

- **Nguyên tắc 5:** Tiền lương phụ thuộc vào khả năng tài chính

Nguyên tắc này bắt nguồn từ cách nhìn nhận vấn đề lương là một chính sách xã hội, bộ phận cấu thành trong tổng thể các chính sách kinh tế - xã hội của nhà nước, có quan hệ với thực trạng tài chính quốc gia cũng như thực trạng tài chính cơ sở

Tiền lương của viên chức trong các cơ quan nhà nước phụ thuộc vào ngân sách, tiền lương trong doanh nghiệp phụ thuộc vào hiệu quả sản xuất kinh doanh và tài chính của doanh nghiệp. Nguyên tắc này đòi hỏi doanh

ngành ko nên quy định cứng các mức lương cho người lao động bởi vì trong nền kinh tế thị trường thì tiền lương của người lao động không những phụ thuộc vào kết quả lao động của cá nhân mà còn phụ thuộc vào tình hình tài chính và hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

- **Nguyên tắc 6:** Kết hợp hài hòa các dạng lợi ích trong trả lương

Nguyên tắc này xuất phát từ mối quan hệ hài hòa giữa 3 dạng lợi ích: Lợi ích xã hội, lợi ích tập thể và lợi ích người lao động

Vì vậy yêu cầu trong trả lương cho cá nhân ngoài việc căn cứ vào những đóng góp công sức của cá nhân còn phải tính đến lợi ích của tập thể, những cống hiến cả tập thể lao động cho sự phát triển chung của công ty, doanh nghiệp, tổ chức, sao cho đạt được sự thống nhất giữa lợi ích trước mắt và lâu dài, lợi ích của cá nhân không mâu thuẫn với lợi ích tập thể và xã hội mà phải đặt trong mối quan hệ hài hòa, hợp lý

1.2 Hệ thống trả lương 3Ps trong doanh nghiệp

1.2.1 Khái niệm có liên quan

- **Khái niệm về Phương pháp trả lương (trả công)**

Theo giáo trình Phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong doanh nghiệp của TS. Đỗ Thị Tươi xuất bản 2015: “Phương pháp trả công lao động là cách thức tiến hành tính toán số lượng tiền để trả công (trả lương) cho người lao động nhằm đạt được các mục tiêu đề ra” tr.14

- **Phương pháp trả lương (trả công) lao động hỗn hợp**

Theo giáo trình Phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong doanh nghiệp của TS. Đỗ Thị Tươi xuất bản 2015: “Phương pháp trả công hỗn hợp là sự kết hợp của các Phương pháp trên, là cách thức tính trả công cho người lao động dựa vào nhiều yếu tố quyết định như giá trị công việc, kỹ năng, kiến thức của người lao động, kết quả thực hiện công việc...”

Đại diện cho sự kết hợp này là Phương pháp 3Ps. Đây là Phương pháp trả lương dựa vào chức danh công việc, đặc điểm cá nhân của người lao động và thành tích lao động của cá nhân

1.2.2 Hệ thống trả lương 3Ps trong doanh nghiệp

Trả lương 3Ps là phương pháp đưa ra cách tiếp cận chi trả thu nhập cho người lao động theo ba yếu tố cơ bản: Vị trí công việc; Năng lực cá nhân; Kết quả thực hiện công việc.

P1: Pay for Position - Trả lương theo vị trí chức danh công việc, mỗi công việc đều có dải lương min – max và các ngạch lương

P2: Pay for Person - Trả lương theo cá nhân thông qua đánh giá năng lực nhân viên. Tùy vào năng lực để xếp lương cho cá nhân

P3: Pay for Performance - Trả lương theo hiệu quả. Kết quả hoàn thành công việc. Dựa trên mục tiêu đã thiết lập cho từng cá nhân để đánh giá kết quả thực hiện. Tùy theo thành tích đạt được để xác định mức lương được hưởng.

1.2.2.1 Trả lương theo vị trí công việc

- Khái niệm Phương pháp trả lương theo vị trí công việc

Theo giáo trình Phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong doanh nghiệp của TS. Đỗ Thị Tươi xuất bản 2015: “Phương pháp trả lương theo công việc hay theo chức danh công việc là cách thức tính trả lương cho người lao động dựa trên việc đánh giá giá trị của mỗi công việc” tr.37

Với Phương pháp trả lương này, công việc là căn cứ để xác định tiền công trả cho người lao động. Cách thức trả lương này không quan tâm đến người thực hiện công việc đó là ai, trình độ bằng cấp như thế nào mà chỉ quan tâm đến giá trị của công việc đó được đánh giá bao nhiêu trong hệ thống đánh giá giá trị công việc của các công việc khác nhau trong doanh nghiệp

Như vậy, để thực hiện trả lương theo Phương pháp này đòi hỏi doanh nghiệp phải có hệ thống đánh giá giá trị công việc còn gọi là đánh giá công việc.

- Mục đích

+ Xác định giá trị hay quy mô tương đối của công việc

+ Cung cấp thông tin để thiết kế và duy trì cơ cấu hệ thống lương công bằng

+ Sắp xếp công việc vào các ngạch, bậc trong cấu trúc lương

+ Trả lương như nhau cho các công việc có giá trị như nhau

- Phương pháp xác định giá trị công việc

Có rất nhiều Phương pháp khác nhau về xác định giá trị công việc, mỗi Phương pháp có một cách tiếp nhận riêng trong việc quy định số lượng tiêu chí thành phần, cách phân chia các tiêu chí thành các cấp độ phức tạp và tính điểm cho từng tiêu chí. Chính vì vậy, khi xác định các yếu tố đòi hỏi cán bộ nhân sự phải xem xét một cách tổng quát các vị trí chức danh trong Doanh nghiệp; So sánh ưu, nhược điểm của số lượng tiêu chí thành phần xác định giá trị công việc từ đó đưa ra những tiêu chí phù hợp nhất cho việc đánh giá.

+ Phương pháp HAY với 8 yếu tố: Kiến thức Chuyên môn; Trình độ quản lý; Kỹ năng quan hệ nhân sự; Giải quyết vấn đề; Mức độ thử thách của quyết định; Mức độ chủ động trong công việc; tác động của vị trí vào kết quả cuối cùng; Mức độ trách nhiệm liên đới về tài sản.

+ Phương pháp CRG với 7 yếu tố: Tác động lên tổ chức; Mức độ quản lý; Phạm vi trách nhiệm; Mức độ phối hợp; Trình độ học vấn và kinh nghiệm; Giải quyết vấn đề; Điều kiện môi trường làm việc

+ Phương pháp M&S: Kiến thức, kinh nghiệm cần thiết để thực hiện công việc; Kỹ năng làm việc; Trách nhiệm; Điều kiện làm việc

+ Theo bộ 6 yếu tố như sau: Nỗ lực thể chất và tinh thần; Trình độ và kinh nghiệm; Kỹ năng giao tiếp; Hậu quả của việc mắc sai sót; Điều kiện làm việc

+ Theo 4 yếu tố như sau: Mức độ tác động của công việc; Yêu cầu về năng lực thực hiện công việc; Đặc tính của công việc; Điều kiện làm việc

Tuy nhiên, việc áp dụng Phương pháp nào thậm trí xác định bao nhiêu yếu tố, các tiêu chí của từng yếu tố, mức độ của từng tiêu chí, xác định điểm và trọng số của từng tiêu chí tùy thuộc vào đặc điểm hoạt động sản xuất kinh

doanh của công ty; Những khía cạnh khác nhau của công việc thể hiện được trong các thành phần tạo nên giá trị công việc và được người lao động chấp thuận; Doanh nghiệp có thể linh hoạt thay đổi theo quy mô và những đặc thù khác; Thời gian thực hiện; Kinh phí thực hiện...

1.2.2.2 Trả lương theo năng lực (đặc tính cá nhân người lao động)

- Khái niệm trả lương theo năng lực (đặc tính cá nhân người lao động)

Theo giáo trình Phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong doanh nghiệp của TS. Đỗ Thị Tươi xuất bản 2015: “Trả công theo đặc tính cá nhân người lao động tức là tiền công cơ bản dựa vào khả năng, kiến thức, tiền năng của cá nhân cũng như tính linh hoạt nhạy bén của cá nhân người lao động trong việc thực hiện các công việc khác nhau. Phương pháp trả công theo đặc tính cá nhân người lao động tức là trả công theo kiến thức hoặc kỹ năng của người lao động, theo các công việc người lao động có thể đảm nhận hoặc trả công theo tài năng mà họ có” tr.44

Mức lương P2 được xác định dựa trên việc đánh giá năng lực thực tế so với năng lực theo tiêu chuẩn của một cá nhân, chức danh, vị trí công việc cụ thể

- Phương pháp đánh giá năng lực người lao động

Năng lực của một vị trí chức danh được xác định qua 2 yếu tố: Mức độ quan trọng của năng lực đối với vị trí công việc; Mức độ thành thạo năng lực cần thiết để vị trí công việc có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ

Theo đó, mức lương trả theo năng lực của nhân viên cao hay thấp phụ thuộc vào bản thân họ đạt được những gì trong ba nhóm năng lực:

- + Năng lực chung (yêu cầu đối với tất cả người lao động trong tổ chức)
- + Năng lực quản lý
- + Năng lực đặc thù (cho từng vị trí công việc khác nhau thì yêu cầu năng lực khác nhau)

Năng lực được biểu hiện qua các mức độ, phân chia các cấp mức độ cho từng yếu tố năng lực, xác định mức độ thành thạo, thực hiện mô tả năng lực cần thiết cho từng mức độ, cho điểm đánh giá ... P2 làm căn cứ trả lương, cơ hội nghề nghiệp, thăng tiến... nên với cách tính lương này, doanh nghiệp đã tạo cho nhân viên động lực trau dồi bản thân và học hỏi nhiều hơn để có được nền tảng năng lực tốt nhất.

1.2.2.3 Trả lương theo kết quả thực hiện công việc

- Khái niệm Trả lương theo kết quả thực hiện công việc

Theo giáo trình Phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong doanh nghiệp của TS. Đỗ Thị Tươi xuất bản 2015: “Phương pháp trả công lao động theo kết quả thực hiện công việc là cách thức tính trả lương cho người lao động dựa trên thành tích của cá nhân hoặc của tập thể người lao động. Tiền công của mỗi người phụ thuộc vào kết quả, năng suất lao động của cá nhân hoặc của tập thể” tr.31

- Phương pháp trả lương theo kết quả thực hiện công việc

Tiêu chí này có thể được đánh giá thông qua kết quả thực hiện công việc riêng của cá nhân, của phòng ban/dự án mà nhân viên đó tham gia hoặc kết hợp cả hai với trọng số phù hợp. Trong nhiều trường hợp khó xác định được hiệu năng cá nhân, xem xét thành tích của cả đội/nhóm được coi là biện pháp hữu dụng.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên thông thường sẽ trải qua 3 giai đoạn: Thiết lập mục tiêu và minh bạch hoá nó (performance planning); Theo dõi kết quả và điều chỉnh mục tiêu trong quá trình thực hiện (performance review), đánh giá kết quả đạt được cuối kỳ (performance evaluation).

Có nhiều cách để gọi tên việc trả lương cho kết quả đạt được này như lương hiệu quả, thưởng thành tích,...Thậm chí doanh nghiệp có thể xây dựng riêng một kế hoạch khen thưởng dài hạn cho nhân viên với nhiều hình thức

như thưởng tiền mặt, trao cổ phiếu, thưởng nóng hoặc để gộp tới cuối quý và chuyển từ việc tăng lương thành hình thức tăng tiền thưởng.

1.2.3 Ưu nhược điểm của hệ thống trả lương theo 3Ps

1.2.3.1 Ưu điểm

- Đảm bảo công bằng nội bộ

Trả lương 3Ps giúp giải thích được vì sao mức lương của các vị trí và từng nhân viên là khác nhau. Giúp mỗi một cá nhân người lao động nhận thức được các vấn đề để được hưởng lương cao, có thu nhập tốt hơn thì phải làm như thế nào, từ đó họ có thể phấn đấu, nỗ lực và cạnh tranh lành mạnh để đem lại hiệu quả cho bản thân, cũng như doanh nghiệp.

- Đảm bảo công bằng bên ngoài

Việc xác định mức lương mà thị trường đang trả cho các vị trí, dựa theo từng quy mô doanh nghiệp, khảo sát thị trường để xác định đúng mức lương P1 và P2 cho người lao động phù hợp với nhu cầu. Đó là điều kiện các doanh nghiệp thu hút và giữ chân nhân tài thông qua chính sách lương của mình.

- Tạo động lực phát triển doanh nghiệp

Như đã nói trên lương 3Ps là gì, thì đây là phương pháp gồm có P1, P2 và P3. Trong đó, hình thức trả lương P3s khuyến khích nhân viên chú trọng nhiều hơn đến kết quả cuối cùng, ghi nhận hiệu quả làm việc và khen thưởng hoặc kỉ luật từ đó Nhân viên tự hoạch định công việc, cố gắng đạt được KPIs. Điều này tạo điều kiện nâng cao năng suất làm việc nhân viên và doanh nghiệp cũng có thể chi ra khoản lương thích hợp hơn với tình hình kinh doanh vào từng thời điểm.

Là cơ sở quan trọng cho công tác tuyển dụng, đào tạo: Tuyển dụng sát nhu cầu hơn dựa vào tiêu chuẩn năng lực; Đào tạo hay phát triển tài năng dựa vào kết quả đánh giá năng lực

1.2.3.2 Nhược điểm, khó khăn khi xây dựng và áp dụng

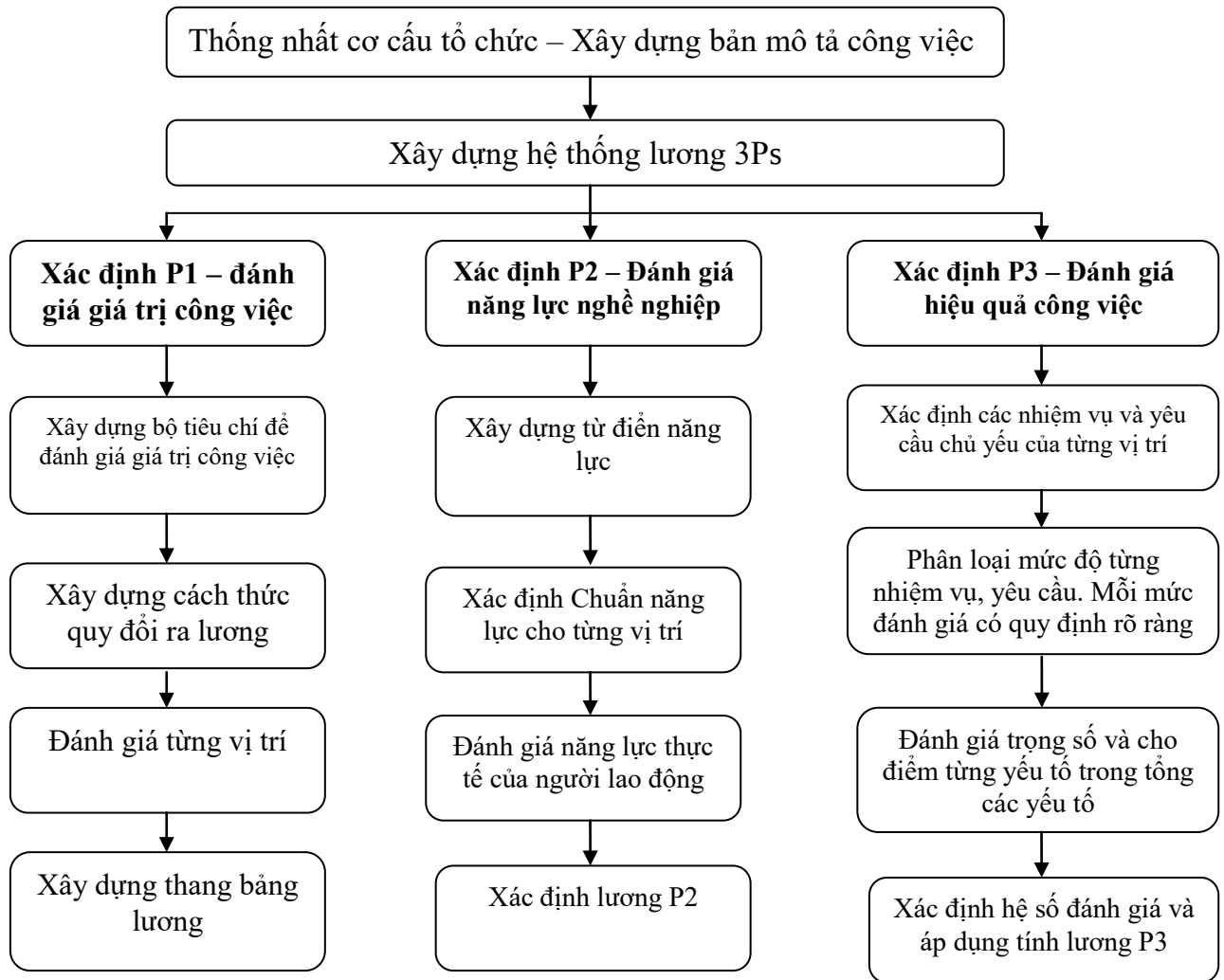
Khi xây dựng các tiêu chí đánh giá hay Phương pháp tính điểm... cần linh hoạt để phù hợp với quy mô, đặc thù của công ty; Không có một khuôn

mẫu nào áp dụng chung cho các công ty mà từng doanh nghiệp sẽ tự xây dựng riêng cho mình một hệ quy chiếu phù hợp, do đó đòi hỏi đội ngũ tiến hành xây dựng lương cần nắm chắc kiến thức, kỹ năng và linh hoạt trong các bước tiếp cận thì mới xây dựng và áp dụng thành công mô hình lương 3Ps được

Trả lương 3Ps đưa ra cách tiếp cận chi trả thu nhập cho người lao động theo ba yếu tố cơ bản: Vị trí công việc, năng lực cá nhân và kết quả thực hiện công việc. Nó hoàn toàn khác so với mô hình trả lương truyền thống là tập trung vào bảng cấp hoặc thâm niên do đó mô hình này phải tuân theo các bước thực hiện với một khối lượng công việc đồ sộ, mất nhiều thời gian, gia tăng chi phí và tuân thủ quy trình kiểm soát chặt chẽ...

Áp dụng theo mô hình 3Ps, doanh nghiệp sẽ phải đánh giá lại năng lực của CBNV để xếp lương cho phù hợp, thế nhưng dù có theo một từ điển năng lực và những hướng dẫn kèm theo được chuẩn bị kỹ như thế nào thì phần đánh giá năng lực này cũng dễ bị yếu tố cảm tính chi phối. Do đó, để áp dụng thành công được hệ thống trả lương 3Ps đòi hỏi yếu tố truyền thông phải rất tốt để tất cả quản lý và CBNV hiểu được ý nghĩa của hệ thống trả lương này đồng thời tự giác, tuân thủ nghiêm ngặt những quy định khi triển khai thực hiện

1.3 Quy trình xây dựng hệ thống trả lương theo 3Ps



Sơ đồ 1.1: Quy trình xây dựng hệ thống trả lương theo 3Ps

Nguồn: Bài giảng theo Chuyên đề “Xây dựng hệ thống lương thưởng theo Phương pháp 3Ps” Viện kinh tế và thương mại quốc tế - trường Đại học Ngoại Thương

1.3.1 Xác định mức lương theo giá trị công việc (P1)

1.3.1.1 Đánh giá vị trí công việc

- Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá giá trị công việc: Có nhiều bộ yếu tố đánh giá trong đó có 2 bộ được sử dụng rộng rãi là HAY (8 yếu tố) và CRG (7 yếu tố)

	HAY		CRG
1	Chuyên môn và kinh nghiệm	1	Tác động lên tổ chức
2	Trình độ quản lý	2	Mức độ quản lý
3	Kỹ năng quan hệ nhân sự	3	Phạm vi trách nhiệm
4	Khả năng giải quyết vấn đề	4	Mức độ phối hợp
5	Mức độ tác động	5	Trình độ học vấn và kinh nghiệm
6	Mức độ liên đới trách nhiệm về tài sản	6	Giải quyết vấn đề
7	Mức độ thử thách của quyết định	7	Điều kiện môi trường làm việc
8	Mức độ chủ động trong công việc		

Tuy nhiên, không nhất thiết mỗi doanh nghiệp đều phải xây dựng theo các yếu tố được liệt kê như trên, dựa vào đặc điểm của công ty ... mà cán bộ Chuyên trách và quản lý sẽ lựa chọn, điều chỉnh các yếu tố phù hợp với doanh nghiệp của mình

1.3.1.2 Xây dựng cách thức quy đổi ra lương

- Xác định tỷ trọng các yếu tố: Việc xác định mức độ các yếu tố phụ thuộc vào đặc điểm của từng tổ chức, doanh nghiệp theo đó xác định được các yếu tố theo mức độ; Xác định điểm cho từng yếu tố bằng cách so sánh các yếu tố đánh giá giá trị công việc theo ma trận các yếu tố; Xác định tỷ trọng các yếu tố theo công thức: Tỷ trọng = (điểm từng yếu tố/tổng điểm)*100

- Tính điểm P1 cho từng yếu tố: Các yếu tố chính, được chia thành các yếu tố con, mỗi yếu tố con lại được chia thành các mức độ khác nhau theo thứ tự phức tạp tăng dần. Tổng % của các yếu tố con bằng 100% tương đương với 1000 điểm. Sau khi xác định được tỷ trọng của tất cả các yếu tố con, ta quy ra điểm P1 của từng yếu tố theo công thức: điểm P1 = (tỷ trọng từng yếu tố con/tổng điểm các yếu tố con)*100

- Đánh giá vị trí công việc: Căn cứ vào bảng điểm các yếu tố đánh giá giá trị công việc, tính chất công việc, yêu cầu đòi hỏi... của từng vị trí, xác định các yếu tố cần thiết của vị trí công việc đó và áp mức điểm đánh giá cho từng yếu tố

1.3.1.3 Xây dựng thang bảng lương

- Thiết lập ngạch lương và khoảng cách giữa các ngạch

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

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

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

- Thiết lập bậc lương

Quy đổi điểm ra hệ số giá trị công việc và tích hợp so sánh với mức lương thị trường

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

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

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

- + Quan điểm trả lương của tổ chức: nếu ta có quan điểm trả lương mang tính bình quân thì số lượng bậc lương sẽ nhiều và ngược lại

- + Sự chênh lệch giữa điểm giá trị công việc tối thiểu và điểm giá trị công việc tối đa. Nếu sự chênh lệch là lớn thì số bậc nên nhiều và ngược lại. Trong trường hợp không xác định điểm giá trị tối đa thì có thể so sánh với điểm giá trị tối thiểu của ngạch sau liền kề

- + Yêu cầu về đào tạo và độ phức tạp lao động trong ngạch. Ngạch có yêu cầu trình độ đào tạo thấp, lao động giản đơn có số bậc nhiều hơn ngạch có yêu cầu trình độ đào tạo cao.

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

- Ấn định mức lương

Để ấn định mức lương phù hợp có khả năng cnahj tranh tổ chức cần phải: Nghiên cứu mức lương của các đối thủ cạnh tranh; Quyết định chiến lược mức lương; Ấn định mức lương bậc 1 và các hệ số lượng.

1.3.2 Xác định lương theo năng lực (P2)

1.3.2.1 Xây dựng từ điển năng lực

Tương ứng với mỗi vị trí ta xây dựng được bộ tiêu chí năng lực dựa vào 3 khía cạnh cần đánh giá là AKS. Trong đó:

- + A: là Attitude – thái độ và tố chất cần thiết cho một công việc
- + K: là Knowledge – các kiến thức cần thiết để thực hiện công việc
- + S: Là Skill – kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc

Bộ năng lực này cũng phụ thuộc vào đặc thù công việc của mỗi doanh nghiệp. Đối với mỗi nhóm lao động, sẽ xây dựng các loại tiêu chí khác nhau. Mỗi tiêu chí đánh giá được chia ra các cấp độ từ thấp lên cao và có định nghĩa, mô tả từng cấp độ

Bộ tiêu chí này là căn cứ để so sánh với đánh giá năng lực thực tế của người lao động

1.3.2.2 Xác định chuẩn năng lực cho từng vị trí

Điểm cho các năng lực = trọng số * Cấp độ chuẩn

Tổng điểm chuẩn cho một vị trí = tổng tất cả điểm của các năng lực của một vị trí

1.3.2.3 Đánh giá năng lực thực tế của người lao động và xác định lương P2

Dựa vào bảng năng lực chuẩn của từng vị trí, ta đánh giá năng lực thực tế của từng cán bộ nhân viên tùy theo cách thức tính trả lương mà doanh nghiệp có cách tính lương P2 cụ thể.

Xác định lương P2: ta có nhiều cách để xác định mức lương P2 tùy thuộc vào cách tính trả lương của từng doanh nghiệp, có thể kể ra đây các cách sau:

- Phương án 1: Quy đổi điểm ra mức lương rồi tính thu nhập của người lao động bằng cách tổng cộng lương P1, P2, P3
- Phương án 2: Tùy vào năng lực để xếp lương cho cá nhân (ở mức lương nào trong dải lương min – max của công việc)

- Phương án 3: Nếu năng lực thực tế $\leq 70\%$ so với năng lực chuẩn thì cá nhân đó không được hưởng theo năng lực P2; Nếu năng lực của cá nhân đó $> 70\%$ thì phần lương theo năng lực được tính theo công thức: Thu nhập theo năng lực = $\{(\text{năng lực thực tế} - 70\%) * \text{mức lương theo vị trí}\} / 70\%$

1.3.3 Xác định lương theo đánh giá hiệu quả công việc (P3)

Phương pháp thang điểm là Phương pháp truyền thống và phổ biến nhất được áp dụng để đánh giá hiệu quả công việc. Trong Phương pháp này, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên hệ thống thang đo được vạch sẵn từ thấp lên cao. Các tiêu thức đánh giá bao gồm các tiêu thức liên quan trực tiếp đến công việc và cả các tiêu thức không liên quan trực tiếp đến công việc.

Để xây dựng Phương pháp có 2 bước quan trọng là lựa chọn các đặc trưng (các tiêu thức) và đo lường các đặc trưng. Tùy thuộc vào bản chất của từng loại công việc mà các đặc trưng được lựa chọn có thể là số lượng, chất lượng, tiến độ của công việc hay sự hợp tác, sự nỗ lực làm việc, kiến thức thuộc công việc, sáng kiến, sáng tạo, độ tin cậy, đảm bảo ngày công, khả năng lãnh đạo... Việc lựa chọn các đặc trưng cần phải tiến hành chủ yếu dựa trên các sơ sở các đặc trưng có liên quan tới hiệu quả của tổ chức. Các thang đo để đánh giá có thể được thiết kế dưới dạng một thang đo liên tục hoặc một thang đo rời rạc.

Ví dụ sau đây cho thấy một mẫu phiếu đánh giá với một thang đo rời rạc dưới dạng thang điểm:

Tên nhân viên		Chức danh			
Tên người đánh giá		Bộ phận			
		Ngày đánh giá			
	Xuất sắc	Khá	Đạt yêu cầu	Dưới mức yêu cầu	Mức độ tối thiểu
Khối lượng công việc	5	4	3	2	1
Chất lượng công việc	5	4	3	2	1
Tính tin cậy	5	4	3	2	1
Khả năng xét đoán	5	4	3	2	1
Khả năng hiểu biết	5	4	3	2	1
Thái độ	5	4	3	2	1
Tinh thần hợp tác	5	4	3	2	1
Khả năng và triển vọng hợp tác	5	4	3	2	1

Để đánh giá, người đánh giá xác định xem thực hiện công việc của đối tượng thuộc về thứ hạng nào theo từng tiêu thức. Việc kết hợp các điểm số có thể theo cách tính bình quân hoặc tổng cộng các điểm ở từng tiêu thức. Để giúp cho người đánh giá cho điểm dễ dàng và chính xác hơn, mẫu phiếu có thể được thiết kế chi tiết hơn bằng cách mô tả ngắn gọn từng tiêu thức đánh giá và cả từng thứ hạng. Khi đó mẫu phiếu có thể được thiết kế như sau:

Tên nhân viên		Chức danh	
Tên người đánh giá		Bộ phận	
		Ngày đánh giá	
Tiêu thức	Thứ hạng		Giải thích
1. Khối lượng công việc Đánh giá qua số lượng sản phẩm được chấp nhận, tốc độ làm việc	Số lượng sản phẩm rất cao, thường xuyên vượt mức tiêu chuẩn Số lượng sản phẩm thường đạt mức tiêu chuẩn, trong một vài lĩnh vực vượt mức tiêu chuẩn Số lượng sản phẩm thường đạt mức tiêu chuẩn. Số lượng sản phẩm đạt xấp xỉ mức tiêu chuẩn, có khả năng tăng năng suất Số lượng sản phẩm không đạt mức tiêu chuẩn, không có khả năng tăng năng suất		

Ưu điểm là các tiêu thức được cho điểm một cách dễ dàng và lượng hóa được tình hình thực hiện công việc của người lao động bằng điểm. Nhờ đó, chúng ta cho phép so sánh về điểm số và thuận tiện cho việc ra các quyết định quản lý có liên quan đến các quyền lợi và đánh giá năng lực của nhân viên. Một mẫu phiếu đánh giá có thể được thiết kế với các tiêu thức đánh giá mang tính chất chung, phù hợp với nhiều kiểu công việc và do đó có thể dùng cho nhiều nhóm lao động. Tuy nhiên, do có các đặc trưng của từng công việc có thể bị bỏ qua. Việc sử dụng cho điểm các thang đo cũng dễ bị ảnh hưởng bởi nhiều lỗi do chủ quan như thiên vị, thành kiến, định kiến, xu hướng trung bình hay thái quá dẫn đến việc đo lường không chính xác. Mặc dù không thể yêu cầu sự chính xác tuyệt đối nhưng rất có thể sẽ xảy ra trường hợp một số điểm cao đặc trưng này sẽ bù đắp cho một số điểm thấp ở đặc trưng khác. Do đó, nếu những đánh giá về đặc trưng khác nhau được tập hợp trong một số điểm chung thì tầm quan trọng tương đối của mỗi đặc trưng cần được xem xét cẩn thận và có thể cho chúng các trọng số thích hợp.

1.4 Các yếu tố ảnh hưởng tới hệ thống trả lương 3Ps

Các yếu tố ảnh hưởng đến mô hình lương theo 3Ps rất đa dạng, ta có thể chia ra 4 nhóm chính như sau:

1.4.1 Các yếu tố bên ngoài

1.4.1.1 Những quy định của nhà nước về tiền lương

Quy định của nhà nước mà trọng tâm là chính sách tiền lương tác động tới chính sách tiền lương của doanh nghiệp. Chính sách tiền lương là một trong những công cụ quản lý quan trọng của nhà nước, chính sách này giúp nhà nước điều tiết thị trường lao động, điều tiết thu nhập giữa các loại hình doanh nghiệp, giữa các vùng, ngành nhằm ổn định kinh tế vĩ mô, an sinh xã hội. Do đó chính sách tiền lương tác động trực tiếp tới cơ chế trả lương của doanh nghiệp nói chung và 3Ps nói riêng. Chính sách hiện hành gồm:

- Tiền lương tối thiểu: Theo nghị định số 157/2018/NĐ-CP ngày 16 tháng 11 năm 2018 quy định mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động

Mức 4.180.000 đồng/tháng, áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng I;

Mức 3.710.000 đồng/tháng, áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng II;

Mức 3.250.000 đồng/tháng, áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng III;

Mức 2.920.000 đồng/tháng, áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng IV.

Áp dụng thống nhất trong các loại hình doanh nghiệp không phân biệt thành phần sở hữu vốn, khi tiền lương tối thiểu vùng thay đổi thì doanh nghiệp phải sửa đổi quy chế trả lương đảm bảo sao cho mức lương thấp nhất của người lao động trong doanh nghiệp phải cao hơn mức lương tối thiểu vùng do doanh nghiệp đóng trên địa bàn.

- Về thang, bảng lương:

Căn cứ theo nghị định 49/2013/NĐ-CP ngày 14/05/2013 tại điều 7 chương III, có 1 số điểm lưu ý chính như sau:

+ Căn cứ vào tổ chức sản xuất, tổ chức lao động, doanh nghiệp xây dựng và quyết định thang lương, bảng lương đối với lao động quản lý, lao động chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ và công nhân trực tiếp sản xuất, kinh doanh, phục vụ.

+ Khoảng cách chênh lệch giữa hai bậc lương liền kề phải bảo đảm khuyến khích người lao động nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ, tích lũy kinh nghiệm, phát triển tài năng nhưng ít nhất bằng 5%.

+ Mức lương thấp nhất của công việc hoặc chức danh giản đơn nhất trong điều kiện lao động bình thường không được thấp hơn mức lương tối thiểu vùng do Chính phủ quy định; Mức lương thấp nhất của công việc hoặc

chức danh đòi hỏi lao động qua đào tạo, học nghề (kể cả lao động do doanh nghiệp tự dạy nghề) phải cao hơn ít nhất 7% so với mức lương tối thiểu vùng do Chính phủ quy định; Mức lương của công việc hoặc chức danh có điều kiện lao động nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm phải cao hơn ít nhất 5%; công việc hoặc chức danh có điều kiện lao động đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm phải cao hơn ít nhất 7% so với mức lương của công việc hoặc chức danh có độ phức tạp tương đương, làm việc trong điều kiện lao động bình thường.

- Về quản lý tiền lương: Đối với doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp FDI, chính phủ chỉ quy định mức lương tối thiểu, các chế độ trả lương làm thêm, làm đêm, thêm giờ... tiền lương và các lợi ích của người lao động do hai bên thỏa thuận được ghi trong hợp đồng lao động, thỏa ước lao động tập thể và được trả theo năng suất chất lượng và hiệu quả công việc nhưng không được thấp hơn mức tối thiểu vùng do nhà nước quy định. Đối với doanh nghiệp nhà nước thì ngoài các quy định nêu trên việc quản lý tiền lương viên chức quản lý theo thông tư số 19/2013/TT-BLĐTBXH, quản lý tiền lương người lao động theo thông tư số 18/2013/TT-BLĐTBXH

1.4.1.2 Trình độ phát triển khoa học kỹ thuật

Khoa học kỹ thuật phát triển thể hiện ở sự hiện đại hóa các thiết bị sản xuất, công nghệ sản xuất tiên tiến, lao động chân tay được tính giản thay bằng lao động máy móc và máy tính... điều này làm tăng năng suất lao động và làm giảm các chi phí cho lao động và chi phí phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh, từ đó làm tăng lợi nhuận...

Do đó trong chính sách xây dựng lương 3Ps, các doanh nghiệp phải tính đến các chức danh công việc có điều kiện tác nghiệp trong môi trường kỹ thuật cao, chức danh công việc tác nghiệp dùng ít hàm lượng công nghệ, máy móc để xây dựng tiêu chí đánh giá giá trị công việc và tiêu chí đánh giá năng lực cho phù hợp

1.4.1.3 Mức tiền lương trên thị trường và đối thủ cạnh tranh

- Mức lương đóng vai trò giá cả trên thị trường lao động. Khi mức lương trên thị trường tăng, doanh nghiệp sẽ điều chỉnh bổ sung. Khi mức lương trên thị trường giảm, Doanh nghiệp sẽ phối hợp với công đoàn đàm phán một mức lương hợp lý cho người lao động.

- Mức lương của đối thủ cạnh tranh: cũng là nhân tố khách quan ảnh hưởng tới mức lương của doanh nghiệp, đảm bảo được mức lương cạnh tranh tránh “chảy máu” nhân tài đồng thời thu hút được người lao động. Tuy nhiên, các doanh nghiệp cũng chỉ có thể tạo được uy thế cạnh tranh khi có giải pháp sử dụng các nguồn lực khác nhau một cách hợp lý cho mỗi yêu cầu về quản lý nhân sự. Trên nguyên tắc cho thể phân loại 2 nguồn nhân lực chính yếu: Nhóm nhân sự nòng cốt, nhóm nhân sự bổ sung gồm có tạm thời hay gia công thì mức lương cạnh tranh so với đối thủ cũng cần xem xét tới yếu tố này để xây dựng mức lương và các chế độ đãi ngộ phù hợp

1.4.1.4 Cung cầu lao động trên thị trường và giá cả tư liệu sinh hoạt và dịch vụ

- Cung cầu lao động: Đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành giá cả sức lao động trên thị trường lao động. Nếu doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao thì rõ ràng do sức cầu lao động lớn, cung thấp doanh nghiệp phải xây dựng quy chế trả lương với chế độ đãi ngộ cao mới có thể thu hút nhân lực.

Trên thị trường lao động do tác động của cung cầu lao động, nên các mức lương luôn biến động, tiền lương là thành phần quan trọng trong chế độ đãi ngộ thu hút nhân tài. Các doanh nghiệp có xu hướng thông qua những hấp dẫn từ tiền lương để thu hút nhân tài từ các doanh nghiệp cạnh tranh khác.

Do đó, những biến động do cung cầu của thị trường lao động sẽ tác động tới tiền lương và quy chế trả lương của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có xu hướng xây dựng quy chế trả lương linh hoạt, thể hiện ở phần lương bổ sung, các chế độ phúc lợi, thưởng.

- Giá cả tư liệu sinh hoạt và dịch vụ: Mặc dù tiền lương phụ thuộc vào quan hệ cung – cầu lao động nhưng mức tiền lương phải dựa trên giá trị sức lao động. Giá trị sức lao động lại chịu ảnh hưởng nhất định của giá cả tư liệu sinh hoạt và dịch vụ. Đây là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp và nhiều nhất đến mức sống của người lao động. Nếu như doanh nghiệp không quan tâm tới biến động cả giá cả tư liệu sinh hoạt và dịch vụ thì doanh nghiệp không thể đảm bảo lương cho người lao động để đáp ứng các nhu cầu cần thiết của họ

- Ngoài ra thì yếu tố khác như giá cả của nguyên vật liệu đầu vào của quá trình sản xuất và yếu tố lạm phát cũng ảnh hưởng đến tiền lương của người lao động. Trong nền kinh tế có lạm phát cao đồng tiền thiếu ổn định, giá cả nguyên vật liệu tăng nhanh làm tăng chi phí sản xuất kinh doanh, buộc các doanh nghiệp phải giảm thiểu chi phí bằng cách cắt giảm nguồn nhân lực và các cách cắt giảm chi phí khác. Năm 2007, 2008 Việt Nam có khoảng 400.000 lao động bị mất việc và giảm thu nhập do bị cắt các khoản trợ cấp và phúc lợi

Như vậy, các yếu tố của thị trường (quan hệ cung cầu lao động, giá cả tư liệu sinh hoạt và dịch vụ, giá cả nguyên vật liệu đầu vào và lạm phát...) đều ảnh hưởng trực tiếp tới mức lương, thu nhập của người lao động

1.4.2 Các yếu tố nội tại của doanh nghiệp

1.4.2.1 Đặc điểm sản xuất kinh doanh

- Đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp ảnh hưởng tới công tác đánh giá giá trị công việc của doanh nghiệp. Nếu hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thuộc lĩnh vực sử dụng chuyên môn, công nghệ cao, thì cán bộ nòng cốt thiên về người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, định giá giá trị công việc cao thì mức lương trả cho đối tượng này hấp dẫn hơn nhưng doanh nghiệp thường sử dụng nhiều lao động chân tay, mang tính chuyên môn hóa như may mặc, da giày, gia công, tái chế..

- Doanh nghiệp kinh doanh hay sản xuất còn quyết định tới yếu tố đánh giá năng lực cán bộ nhân viên hay đánh giá kết quả thực hiện công việc của

cán bộ nhân viên bởi kinh doanh hay sản xuất thì có phương pháp và tiêu chí đánh giá phù hợp.

Như vậy, yếu tố công việc là yếu tố cơ bản có ảnh hưởng tới

1.4.2.2 Chiến lược phát triển của doanh nghiệp

Chiến lược phát triển của doanh nghiệp quyết định chính sách nhân sự của doanh nghiệp là sự cụ thể hóa những chủ trương trong việc sử dụng và phát triển đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp. Chính sách nhân sự chi phối việc trả lương trong từng thời kỳ phát triển của doanh nghiệp: Trong giai đoạn mới thành lập, nhằm ổn định nhân sự chính sách tiền lương tập trung chủ yếu vào P1(trả lương dựa trên đánh giá giá trị công việc); Trong giai đoạn ổn định sản xuất kinh doanh, nhằm tăng năng suất lao động, chất lượng công việc thì doanh nghiệp lại coi trọng yếu tố lương P2 và P3 (trả lương dựa trên yếu tố năng lực của người lao động và kết quả mà họ đạt được); Trong giai đoạn mở rộng quy mô sản xuất, chính sách lương hướng tới việc thu hút nguồn nhân lực bằng việc tăng mức lương, chế độ đãi ngộ... đối với các vị trí công việc mang tính nòng cốt trong giai đoạn đó.

Trong xây dựng hệ thống lương 3Ps, Chiến lược phát triển của doanh nghiệp thông qua công cụ BSC sẽ được cụ thể hóa thành các mục tiêu, thước đo và chỉ tiêu rõ ràng thể hiện qua các thông số then chốt (KPIs) – là một trong những cơ sở để đánh giá kết quả thực hiện công việc, ứng dụng cho việc trả lương theo 3Ps.

1.4.2.3 Yếu tố thuộc về bản thân người lao động

Người lao động là đối tượng trực tiếp bị chi phối bởi quy chế trả lương nên sự tương tác với người lao động rất quan trọng trong việc triển khai các bước thực hiện để xây dựng hệ thống trả lương 3Ps cũng như tạo được sự đồng thuận trong áp dụng hệ thống này. Thông qua trưng cầu ý kiến người lao động, bộ phận quản lý biết được ưu nhược điểm của cơ chế trả lương hiện tại và các vấn đề cần khắc phục, nắm được mong muốn, nguyện vọng, quan điểm của họ về tính công bằng, tính minh bạch và hợp lý trong trả lương; Thông

qua truyền thông để người lao động hiểu rõ hơn về bản chất, tác dụng của hệ thống trả lương 3Ps và sẵn sàng hợp tác trong kế hoạch xây dựng chính sách lương; Thông qua điều tra, bảng hỏi, các công cụ quản trị... sẽ thu thập được các thông tin cần thiết từ người lao động phục vụ xây dựng thang bảng lương và quy chế trả lương nói chung và 3Ps nói riêng.

1.4.2.4 Quan điểm trả lương của ban lãnh đạo và đội ngũ nhân lực làm công tác nhân sự, tiền lương

- Quan điểm trả lương: Quan điểm của lãnh đạo trong trả lương rất quan trọng, nó quyết định tới cơ chế trả lương. Cơ chế trả lương theo 3Ps không còn quá mới mẻ ở Việt Nam nhưng để thực hiện nó không phải doanh nghiệp nào cũng áp dụng thành công. Người lãnh đạo bên cạnh việc hiểu rõ tác dụng của hệ thống trả lương 3Ps là người lao động được trả lương phù hợp với tầm ảnh hưởng và sự cống hiến của họ đối với doanh nghiệp; Doanh nghiệp có thể thu hút và giữ chân nhân viên giỏi, khuyến khích nâng cao hiệu quả công việc, gắn kết quả thực hiện công việc cá nhân với mục tiêu chung của công ty... thì họ cũng phải hiểu rõ những khó khăn, thách thức trong quá trình xây dựng, triển khai và áp dụng hệ thống trả lương 3Ps này trong thực tế, không ít công ty thất bại và dẫn đến tình trạng đình công, lãn công, khiến cho 3Ps trở thành hệ thống gây rối rắm cho doanh nghiệp. Do đó, quan điểm trả lương của lãnh đạo khi muốn hướng tới 1 hệ thống trả lương có nhiều ưu điểm như 3Ps thì cần sự quyết tâm để đầu tư tiền bạc, thời gian, nhân lực...

1.4.2.5 Năng lực đội ngũ nhân lực làm công tác nhân sự, tiền lương

- Đội ngũ nhân lực làm công tác nhân sự, tiền lương: Đội ngũ làm công tác này là người trực tiếp triển khai các bước trong xây dựng, áp dụng, điều chỉnh, sửa đổi cho phù hợp với tình hình thực tế... nên kỹ năng, kiến thức và thái độ của đội ngũ này ảnh hưởng trực tiếp tới quá trình xây dựng và áp dụng thành công hệ thống trả lương 3Ps trong doanh nghiệp.

- Vấn đề truyền thông được đánh giá cao nhằm nâng cao và thống nhất quan điểm, hành vi... của người lao động về hệ thống lương 3Ps: *Làm theo*

năng suất, hưởng theo năng suất; Làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít; Tìm việc để làm chứ không phải chờ việc tìm đến mình. Do đó, vai trò của đội ngũ nhân lực làm công tác nhân sự, tiền lương rất quan trọng để tác động, định hướng nhằm nâng cao nhận thức của người lao động về lương 3Ps, điều kiện quan trọng để áp dụng thành công hệ thống lương mới này.

1.5 Kinh nghiệm xây dựng hệ thống trả lương 3Ps của các công ty cùng ngành nghề và bài học rút ra cho công ty PVcomBank AMC

Trong thực tế, không phải doanh nghiệp nào cũng áp dụng hệ thống lương 3Ps một cách thuận lợi thậm chí còn cảm thấy khó khăn, lúng túng. 3Ps sẽ là công cụ khá tốt với những công ty đã có hệ thống quản lý chuyên nghiệp, được tổ chức, vận hành bởi những nhà quản lý chuyên nghiệp, đánh giá kết quả làm việc của nhân viên dựa trên dữ kiện số liệu. Đặc biệt là đối với doanh nghiệp mới thành lập, đang trong quá trình tuyển dụng, bố trí nhân sự, nếu đưa phương thức trả lương theo mô hình 3Ps ngay từ đầu sẽ rất thuận lợi và phát huy tác dụng nhiều hơn.

Với doanh nghiệp lớn đã có quá trình hoạt động nhiều năm, việc áp dụng 3Ps thay cho hệ thống lương cũ phải hết sức thận trọng vì nó dễ đưa doanh nghiệp vào “tình thế nguy hiểm”. Bởi lẽ, một doanh nghiệp lớn thường có cơ cấu tổ chức khá phức tạp, với nhiều phòng ban chức năng, nhiều chức danh, vị trí công việc và có nhiều người lao động đang có mức thu nhập ổn định và tăng dần theo mỗi năm. Các mức lương đều được tính toán chi trả theo mức bình quân hoặc cao hơn thị trường để giữ người. Khi đưa hệ thống lương 3Ps vào doanh nghiệp, hệ thống thu nhập sẽ bị đảo lộn, 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 gây nguy hiểm cho doanh nghiệp.

Một số trường hợp khác thất bại là do khi áp dụng hệ thống lương 3Ps, một số công ty vẫn duy trì những phụ cấp như phụ cấp thâm niên, phụ cấp quan hệ “con ông cháu cha”... làm phá vỡ mục tiêu đảm bảo công bằng, khiến cho 3Ps trở thành hệ thống gây rối rắm cho doanh nghiệp.

Một vài kinh nghiệm của các tổ chức đã triển khai xây dựng và áp dụng hệ thống lương 3Ps:

1.5.1 Kinh nghiệm xây dựng hệ thống trả lương 3Ps của Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MBAMC)

Năm 2001, Ngân hàng TMCP Quân Đội chủ trương xây dựng Công ty Quản lý nợ và Khai thác tài sản (MBAMC) với nhiệm vụ thu hồi các khoản nợ khó đòi nhằm mục đích làm lành mạnh hóa hoạt động tài chính tín dụng, ý tưởng thành lập công ty đã được hình thành. Sau gần một năm tích cực chuẩn bị, ngày 20/11/2002, Công ty Quản lý nợ và Khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Quân Đội chính thức được thành lập có vốn điều lệ ban đầu là 5 tỷ đồng có trụ sở đặt tại số 09 Đào Duy Anh, Đống Đa, Hà Nội.

Có thể nói MBAMC là 1 trong 5 Công ty AMC được thành lập sớm nhất thuộc hệ thống các ngân hàng TMCP theo quyết định 150/2001/QĐ-TTg ngày 05/10/2001. Trải qua 11 năm phát triển từ 2002 đến 31/12/2013, tổng tài sản của Công ty tăng hơn 100 lần đạt 2.180 tỷ đồng, vốn điều lệ tăng 176 lần đạt 882 tỷ đồng. Tỷ suất lợi nhuận trên vốn kinh doanh bình quân các năm đạt 23% - 25%. Tính đến 31.12.2013, Công ty đã triển khai nhiệm vụ sản xuất kinh doanh tại 3 miền Bắc, Trung, Nam với 1 Trụ sở chính tại Hà nội, 2 Chi nhánh tại Hồ Chí Minh và Đà Nẵng cùng 19 điểm mạng lưới trên toàn quốc.

Để thực hiện áp dụng thành công hệ thống lương thưởng 3Ps tại công ty, có sự đồng lòng nhất trí của các trưởng đơn vị, phòng ban; Sự thấu hiểu, ủng hộ của người lao động và sự kiên trì, kiên quyết của ban lãnh đạo. Luôn có được phản hồi nhanh và rõ ràng từ Ban lãnh đạo Công ty đối với các hoạt động của dự án, có được sự chú ý và quan tâm giải quyết mỗi khi có khó khăn trong thực hiện công việc

- P1: Các yếu tố 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

- P2: Trả lương theo năng lực người lao động sử dụng giải pháp đánh giá năng lực nhân viên theo khung năng lực trên nền tảng cloud. Đây là một điểm mới giải quyết được bài toán không gian - khi đối tượng đánh giá và người đánh giá phân tán ở nhiều vùng miền và quản lý thông tin đánh giá một cách chặt chẽ.

Phần xây dựng hệ thống đánh giá năng lực và triển khai đánh giá, MBAMC đã sử dụng tiêu chuẩn đánh giá năng lực (Khung năng lực): Thiết kế từ điển năng lực theo đặc thù ngành và doanh nghiệp; Kế khung năng lực cho các vị trí; Xây dựng các đợt đánh giá năng lực; Thực hiện đánh giá năng lực Giám sát quá trình đánh giá năng lực, đôn đốc, nhắc nhở; Báo cáo kết quả đánh giá năng lực tự động.

- P3: Gắn chỉ tiêu đánh giá kết quả thực hiện công việc của cá nhân với mục tiêu chiến lược chung của tổ chức; Gắn kết với kinh doanh và chỉ tiêu giao cho các bộ phận, cá nhân có thể định lượng, phân tích rõ khả năng tác động của bộ phận/ cá nhân đó vào chỉ tiêu và cách thức tác động vào chỉ tiêu

1.5.2 Kinh nghiệm xây dựng hệ thống lương 3Ps của Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank AMC)

Công ty TNHH Quản lý Tài sản Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank AMC) được thành lập vào ngày 05/07/2006, là Đơn vị thành viên 100% vốn thuộc Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng. VPBank AMC là một trong những đơn vị đầu tiên hoạt động trong lĩnh vực quản lý nợ và khai thác tài sản theo đề án của Ngân hàng Nhà Nước với tên gọi tiền thân là Công ty TNHH Quản lý Tài sản Ngân hàng TMCP các Doanh nghiệp ngoài Quốc doanh Việt Nam.

Trải qua thời gian trưởng thành và phát triển, VPBank AMC không ngừng lớn mạnh về mọi mặt. Tại thời điểm thành lập, vốn điều lệ của Công ty chỉ ở mức 20 tỷ đồng, -sau hơn 10 năm hoạt động, con số đó đã tăng xấp xỉ 10

lần và tiếp tục tăng lên trong thời gian tới. Bên cạnh tăng trưởng về vốn điều lệ, tăng trưởng về nhân sự của VPBank AMC cũng đạt đáng kể. Những năm gần đây, để đáp ứng được mục tiêu thu hồi nợ, VPBank AMC đã xây dựng bộ máy nhân sự chuyên nghiệp, trẻ trung, năng động, sáng tạo, nhiệt huyết với quy mô tăng dần theo các năm. Tại thời điểm năm 2013, tổng số cán bộ nhân viên của VPBank AMC là 100 người, đến năm 2016 con số đó đã tăng gấp 3 lần, năm 2017 tăng gấp gần 5 lần và dự kiến năm 2018 sẽ chạm mốc trên 1.000 cán bộ nhân viên. VPBank AMC từ một doanh nghiệp có quy mô nhân sự bậc trung đã tăng trưởng thành một doanh nghiệp với trên nghìn nhân sự. Lực lượng nhân sự đông đảo của VPBank AMC đã phủ khắp ba miền Bắc – Trung - Nam.

Cán bộ quản lý và thực hiện dự án xây dựng hệ thống lương thưởng theo 3Ps cần có kiến thức tổng thể về quản trị doanh nghiệp và quản trị nhân sự hiện đại, mong đợi xây dựng một hệ thống lương tốt cần xây dựng dựa trên nền tảng tốt đó có thể là quan điểm, kiến thức, kỹ năng của người lãnh đạo, mô hình quản trị, cơ cấu tổ chức, năng lực nhà quản lý cấp trung, văn hóa doanh nghiệp...

Với tốc độ cần xử lý một lượng thông tin đồ sộ phục vụ cho dự án thì cán bộ quản trị nhân sự cần có nhiều kỹ năng như sử dụng các phần mềm xây dựng tài liệu... thành thạo, kỹ năng giao tiếp, thuyết phục, thúc đẩy, nhạy cảm và tư duy, sáng tạo

Khi áp dụng, Công ty mạnh dạn triển khai các cải cách cần thiết cho một hệ thống lương hiện đại: hoàn thiện cơ cấu tổ chức, chuẩn hóa hệ thống chức danh, định biên nhân sự, phân tích lại công việc, đánh giá năng lực, bố trí nhân sự theo yêu cầu vị trí công việc, Xây dựng tiêu chí đánh giá công bằng giữa chỉ tiêu kinh doanh, chỉ số phát triển khách hàng, nhận biết thương hiệu... Hiểu rõ bản chất của KPI và BSC vốn phải dựa trên chiến lược; Có đánh giá tổng thể (toàn bộ doanh nghiệp, bộ phận) tới cá nhân

1.5.3 Bài học kinh nghiệm trong xây dựng hệ thống lương theo 3Ps dành cho công ty quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

- Công ty PVcomBank AMC cần xác định được trước những khó khăn có thể gặp phải trong quá trình xây dựng và thực hiện hệ thống lương theo 3Ps bởi PVcomBank AMC cũng là một công ty với số lượng >400 cán bộ công nhân viên, phân bố trên diện rộng khắp các tỉnh thuộc bắc, trung, nam và được thành lập từ năm 2009, cán bộ công nhân viên đã quen với hệ thống lương cũ nên:

Thứ nhất: Công tác truyền thông nội bộ của công ty phải tốt, nhằm tạo ra sự đồng thuận từ trên xuống dưới

Thứ hai: Công ty cần áp dụng công nghệ thông tin vào công tác quản lý và vận hành hệ thống để thông tin được chính xác, kịp thời, đầy đủ

Thứ ba: Cần lựa chọn các tiêu chí và thước đo phù hợp để phát huy được tác dụng của đánh giá thực hiện công việc và đảm bảo chức năng của tiền lương là kích thích tinh thần lao động sáng tạo của Cán bộ nhân viên toàn công ty

Thứ tư: Cần nghiêm túc thực hiện hệ thống theo dõi kết quả thực hiện để có biện pháp cải tiến, thay đổi, bổ sung kịp thời, giữ cho hệ thống trả lương thưởng theo 3Ps ổn định và hiệu quả

CHƯƠNG 2. ĐÁNH GIÁ HỆ THỐNG LƯƠNG HIỆN TẠI THEO 3PS VÀ CÁC YẾU TỐ CƠ SỞ ĐỂ CHUYỂN ĐỔI HỆ THỐNG LƯƠNG SANG 3PS TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN QUẢN LÝ NỢ VÀ KHAI THÁC TÀI SẢN NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẠI CHÚNG VIỆT NAM

2.1 Tổng quan về công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam (PVcomBank AMC)

2.1.1 Giới thiệu chung về công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

Công ty TNHH MTV quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam (PVcomBank AMC) là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên thuộc sở hữu 100% của ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam. Công ty được thành lập và hoạt động theo luật doanh nghiệp của Việt Nam theo giấy phép kinh doanh số 1800805372 do Sở kế hoạch và đầu tư thành phố Cần Thơ cấp ngày 24 tháng 02 năm 2009



Địa chỉ trụ sở chính: Tầng 9, Tòa nhà Hapro, 11B Cát Linh, Phường Quốc Tử Giám, Quận Đống Đa, TP. Hà Nội, Việt Nam.

Điện thoại: (84 - 24)37228256/ 37228257 Fax: (84 - 24)37228255.

Email: HO.pamc@pamc.vn

Website: <http://pamc.vn>

PVcomBank AMC ra đời trước tiên nhằm phục vụ nhu cầu quản lý nợ và khai thác tài sản của PVcomBank, làm lành mạnh và minh bạch hóa tình hình tài chính, đảm bảo kinh doanh an toàn và bền vững của PVcomBank. Công ty có đầy đủ chức năng của một công ty xử lý nợ, bao gồm: Tiếp nhận,

quản lý các khoản nợ tồn đọng và tài sản bảo đảm nợ vay liên quan đến các khoản nợ để xử lý, thu hồi vốn nhanh nhất; Hoàn thiện hồ sơ có liên quan đến các khoản nợ theo quy định của pháp luật trình các cơ quan có thẩm quyền cho phép Ngân hàng xóa nợ cho khách hàng; Chủ động bán các tài sản bảo đảm nợ vay thuộc quyền định đoạt của ngân hàng thương mại theo giá thị trường; Cơ cấu lại nợ tồn đọng; Xử lý các tài sản bảo đảm nợ vay; Mua bán, xử lý nợ tồn đọng của các đơn vị khác theo quy định của pháp luật... Bên cạnh đáp ứng nhu cầu về xử lý nợ xấu của chính PVcomBank, công ty PVcomBank AMC sẽ sử dụng các kỹ năng chuyên sâu của mình để phục vụ nhu cầu xử lý nợ và tài sản tồn đọng của các doanh nghiệp khác, giúp nguồn vốn trong nền kinh tế lưu chuyển thông thoáng hơn, thay đổi diện mạo mới về cách thức giải quyết nợ thuộc toàn hệ thống Ngân hàng Việt Nam và đóng góp vào sự phát triển của nền kinh tế.

Với vai trò là công ty khai thác tài sản của PVcomBank, PVcomBank AMC còn thực hiện các công tác đầu tư và quản lý đầu tư và xây dựng văn phòng trụ sở, chi nhánh, các đơn vị độc lập trực thuộc PVcomBank trên cả nước.

Cụ thể, lĩnh vực hoạt động chính của PVcomBank AMC

- Khai thác tài sản: Quản lý, vận hành, khai thác các tài sản PVcomBank
- Kinh doanh bất động sản (cho thuê văn phòng/ mặt bằng, mua bán/ chuyển nhượng bất động sản)
- Quản lý tài sản: bao gồm quản lý tài sản đảm bảo, khai thác tài sản...
- Xử lý nợ: Tiếp nhận, xử lý, thu hồi nợ từ PVcomBank chuyển giao
- Hoạt động đầu tư: góp vốn, mua cổ phần, liên kết với đối tác...

2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty TNHH MTV quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam tiền thân là công ty TNHH MTV quản lý nợ và khai thác ngân hàng TMCP Phương Tây (Western Bank AMC) được thành lập

ngày 24/02/2009 với 100% vốn chủ sở hữu của Ngân hàng TMCP Phương Tây

Ngày 01/10/2013, Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam (PVcomBank) chính thức đi vào hoạt động trên cơ sở hợp nhất giữa Tổng công ty tài chính cổ phần Dầu Khí Việt Nam (PVFC) và ngân hàng TMCP Phương Tây (Western Bank). Từ đó, PVcomBank AMC chính thức là công ty thành viên của PVcomBank với vốn điều lệ 200 tỷ đồng. Hiện nay, PVcomBank đã phát triển và mở rộng phạm vi hoạt động ở khắp các vùng miền trên cả nước, đồng thời đã thành lập các chi nhánh tại khu vực miền nam, miền trung để hỗ trợ tốt nhất và đáp ứng mọi hoạt động kinh doanh của Công ty

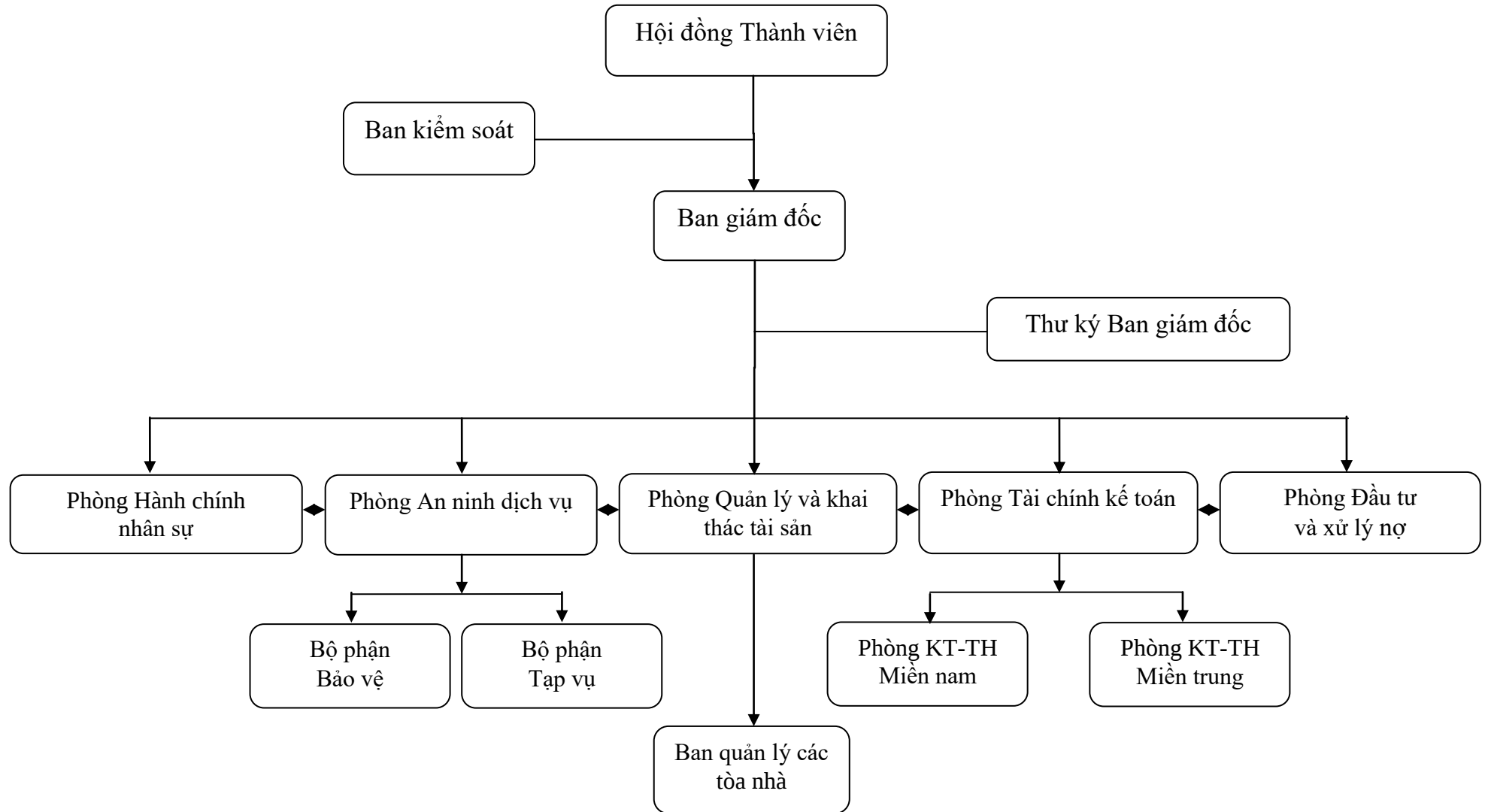
2.1.3 Cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ các phòng ban

2.1.3.1 Cơ cấu tổ chức

Về cơ cấu tổ chức của công ty PVcomBank AMC gồm có Hội đồng thành viên; Ban kiểm soát; Ban Giám đốc; Thư ký ban giám đốc và các phòng ban Chuyên môn trực thuộc.

Nhìn sơ đồ 2.1 cho ta thấy, Hội sở công ty gồm có 5 phòng Chuyên môn; các ban quản lý tòa nhà, chi nhánh phân bố

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty PVcomBank AMC



Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty PVcomBank AMC

2.1.3.2 Chức năng nhiệm vụ các phòng ban

Phụ lục 1: Chức năng nhiệm vụ các phòng ban công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

2.1.4 Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

Công ty tính đến thời điểm 6/2019 có khoảng hơn 400 CBNV, trong đó 80 cán bộ quản lý văn phòng làm việc tại 3 chi nhánh chính:

- + Hội sở - địa chỉ: 11b Cát Linh, Đống Đa, Hà Nội
- + Chi nhánh Miền trung – Địa chỉ: Tòa nhà Dầu khí, đường 30.4, Hòa Cường Bắc, Hải Châu, Đà Nẵng
- + Chi nhánh Miền Nam: 40 Phạm Ngọc Thạch, Phường 06, Quận 03, TP Hồ Chí Minh

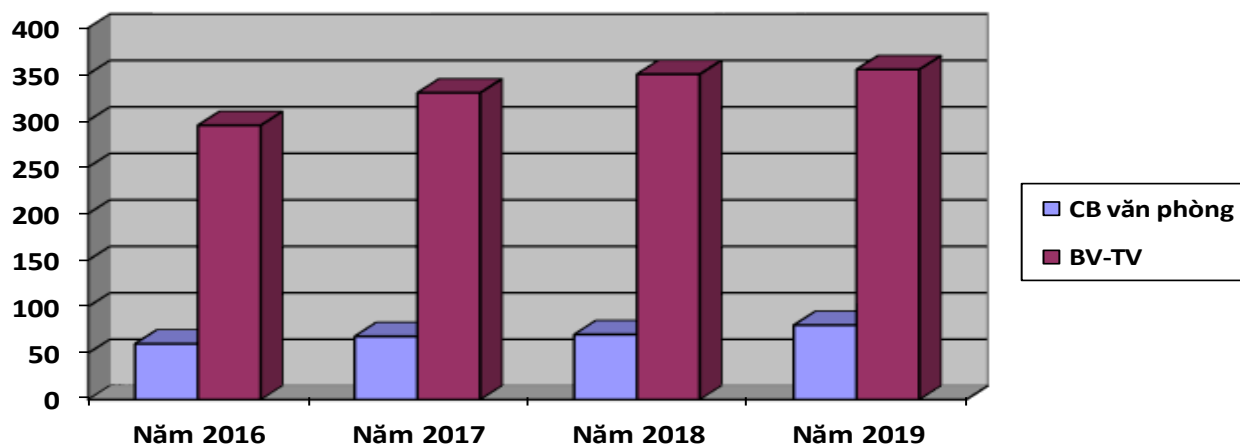
Và hơn 300 CBNV Bảo vệ - Tạp vụ trực thuộc phòng An ninh - dịch vụ được phân bổ trên khắp hệ thống chi nhánh, phòng giao dịch, các tòa nhà trực thuộc PVcomBank.

Bảng 2.1 Biến động nhân sự trung bình qua các năm của công ty (ĐVT: Người)

Năm	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Tổng số	355	398	420	435
Cán bộ văn phòng	60	68	70	80
Bảo vệ - Tạp vụ	295	330	350	355

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty PVcomBank AMC

Biểu đồ 2.1 Biến động số lượng nhân sự qua các năm công ty PVcomBank AMC



Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty PVcomBank AMC

Số lượng nhân sự qua các năm của Công ty không biến động nhiều song có xu hướng tăng dần, nhất là trong năm 2019 số lượng nhân sự văn phòng tăng lên khá nhiều so với biến động của những năm trước là do Công ty mở rộng hoạt động, tập trung vào mảng Đầu tư và xử lý nợ.

Bảng 2.2 Chất lượng đầu vào nhân sự cán bộ văn phòng (ĐVT: người)

Trình độ	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Thạc sỹ	4	5
Đại học	45	56,3
Cao Đẳng	20	25
Trung học, nghề	8	10
THPT	3	3,7

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự - Công ty PVcomBank AMC

Chất lượng Nhân sự đầu vào của cán bộ văn phòng PVcomBank được đánh giá khá cao, hầu hết lãnh đạo đều tốt nghiệp thạc sỹ. Tỷ lệ tốt nghiệp đại

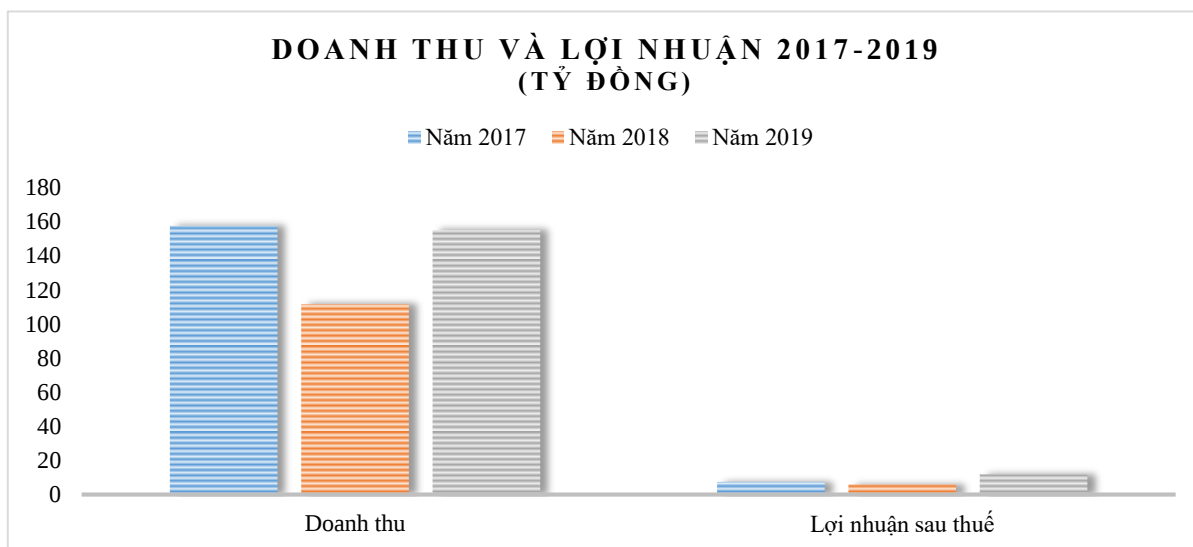
học và cao đẳng chiếm cao. Cán bộ nhân viên công ty có trình độ, có kỹ năng, năng động và sáng tạo trong công việc. Đây là một yếu tố thuận lợi để Ban lãnh đạo triển khai kế hoạch ngắn và dài hạn, đáp ứng yêu cầu của cơ quan chủ quản.

2.1.5 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2017 - 2019

Bảng 2.3 Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh cho năm tài chính 2017, 2018, 2019

Mã số	Chỉ tiêu	Năm 2019 (đồng)	Tỷ lệ tăng trưởng năm 2019 so với năm 2018 (%)	Năm 2018 (đồng)	Tỷ lệ tăng trưởng năm 2018 so với năm 2017 (%)	Năm 2017 (đồng)
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	155.123.957.066	38.86	111.709.232.998	-29.17	157.715.267.879
2	Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp dịch vụ	155.123.957.066	38.86	111.709.232.998	-29.17	157.715.267.879
3	Giá vốn hàng hóa	140.887.873.885	41.8	99.354.449.348	-29.05	140.040.295.636
4	Lợi nhuận gộp bán hàng và cung cấp dịch vụ	14.236.083.181	15.23	12.354.783.650	-30.1	17.674.972.243
5	Doanh thu hoạt động tài chính	13.965.300.614	345.28	3.136.282.149	-23.97	4.124.816.269
6	Chi phí bán hàng	1.247.341.408	111.21	590.564.901	26.66	466.266.726
7	Chi phí quản lý doanh nghiệp	12.067.613.074	46.35	8.245.590.054	-26.17	11.168.583.420
8	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	14.886.429.313	123.69	6.654.910.844	-34.53	10.164.938.366
9	Thu nhập khác	136.352.721	-82.03	758.936.073	7839.85	9.558.565
10	Chi phí khác	74.471.707	364.25	16.041.176	-87.07	124.100.055
11	Lợi nhuận khác	61.881.014	-91.67	742.894.897	-748.58	(114.541.490)
12	Tổng lợi nhuận trước thuế	14.948.310.327	102.06	7.397.805.741	-26.39	10.050.396.876
13	Chi phí thuế TNCN hiện hành	3.013.840.326	99.75	1.508.801.148	-39.95	2.512.518.235
14	Lợi nhuận sau thuế TNDN	11.934.470.001	102.66	5.889.004.593	-21.87	7.537.878.641

Nguồn: Phòng Kế toán tài chính - Công ty PVcomBank AMC

Biểu đồ 2.2 Doanh thu, lợi nhuận qua các năm của PVcomBank AMC

Nguồn: Phòng Kế toán tài chính - Công ty PVcomBank AMC

Qua số liệu qua các năm 2017, 2018, 2019 ta thấy được doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của PVcomBank AMC khá cao nhưng lợi nhuận sau thuế khá thấp. Năm 2019 lợi nhuận tăng gấp đôi 2018 là do công ty mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh tập trung vào mảng đầu tư và xử lý nợ.

Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên doanh thu (Ros) phản ánh hiệu quả trong việc quản lý chi phí của doanh nghiệp, Năm 2017 Ros: 4.78%; Năm 2018 Ros: 5.27%; Năm 2019 Ros: 7.69%. Con số này tăng lên qua các năm đó là một tín hiệu đáng mừng nhưng trong lĩnh vực dịch vụ thì đó chưa phải là tỷ suất hấp dẫn. Trong các năm tiếp theo, công ty cần quản soát tốt hơn chi phí quản lý doanh nghiệp bao gồm cả tiền lương, thưởng, phúc lợi, đãi ngộ... cho cán bộ nhân viên

2.2 Giới thiệu hệ thống lương hiện tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

2.2.1 Quan điểm xây dựng nguyên tắc trả lương của Công ty

- Bên cạnh tiền lương thì văn hóa doanh nghiệp, sự gắn kết, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc cũng là một yếu tố quan trọng để giữ chân người lao động, để người lao động gắn bó với công ty và thực tế văn hóa doanh nghiệp luôn được đề cao, các cá nhân đoàn kết như một gia đình, từng cá nhân cảm thấy hài lòng làm việc trong một môi trường ổn định, nhân văn

- Tính cạnh tranh với bên ngoài:

+ Các mức lương, thưởng của cán bộ nhân viên được xác định dựa trên cơ sở tham chiếu với mức lương, thưởng của các đơn vị cùng ngành nghề kinh doanh trên địa bàn hoạt động đối với từng chức danh, vị trí công việc.

+ Có khả năng điều chỉnh linh hoạt hàng năm để phù hợp với sự biến đổi của mức lương, thưởng bình quân đối với các chức danh, vị trí công việc tương đương trên thị trường lao động.

- Đảm bảo khách quan, minh bạch, đơn giản, rõ ràng và dễ hiểu

+ Quy chế tiền lương thưởng được công khai, phổ biến cho toàn thể cán bộ nhân viên biết và thực hiện

+ Phương pháp dễ tính, dễ hiểu và dễ quản lý

2.2.2 Hệ thống thang bảng lương của công ty

Bảng 2.4 Hệ thống chức danh công việc và khung lương

(Kèm theo quyết định số 01A/QĐ – PAMC ngày 15 tháng 11 năm 2018 của Giám đốc Công ty TNHH MTV Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam)

TT	Chức danh/vị trí công việc	Khung lương	Khung thưởng	Hệ số thưởng cá nhân (Hsthi)
1	Chủ tịch/Giám đốc Công ty	A	A	16.0
2	Thành viên Hội đồng thành viên; Phó Giám đốc công ty	B	B	12.0
3	Kế toán trưởng	C	C1	9.0
4	Giám đốc Chi nhánh/Trưởng các Phòng tại HO		C2	8.0
5	Phó các Phòng tại HO; Trưởng các Phòng tại Chi nhánh.	D	D1	5.0
6	Phó Phòng tại Chi nhánh; Trưởng/phó Ban Quản lý & Khai thác tài sản (Trưởng/phó ban QL Tòa nhà)		D2	4.0
7	Trợ lý Ban ĐH; Kế toán tổng hợp tại HO			
8	Thư ký HĐQT/Thư ký Ban điều hành; Chuyên viên pháp chế; Đội trưởng/ Tổ trưởng/ Nhóm trưởng/ Phụ trách quản lý và khai thác tài sản và tương đương	E	E1	2.8
9	Chuyên viên các Phòng/Ban tại HO và CN		E2	2.5
10	Nhân viên các Phòng/Ban tại HO và CN	F	F	2.0
11	Nhân viên giám sát dịch vụ trông giữ tài sản/ Nhân viên giám sát dịch vụ tạp vụ	G	G1	1.5
12	Tổ trưởng trông giữ tài sản/Tổ trưởng tạp vụ		G2	1.2
13	Nhân viên trông giữ tài sản (bảo vệ)	H	H	1.0
14	Nhân viên tạp vụ			

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự - Công ty PVcomBank AMC

Bảng 2.5 Hệ thống khung bậc lương

(Kèm theo quyết định số 01A/QĐ – PAMC ngày 15 tháng 11 năm 2018 của Giám đốc Công ty TNHH MTV Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam)

Khung, bậc lương								Lương cơ bản (Lcb)	Lương kết quả (Lkq)	Tổng lương (lý thuyết)
H	G	F	E	D	C	B	A			
Bậc 1								4,180	0	4,180
								4,480	0	4,480
Bậc 2	Bậc 1							4,700	0	4,700
		Bậc 1						4,700	400	5,100
Bậc 3	Bậc 2	Bậc 2	Bậc 1					4,940	1,160	6,100
								4,940	1,660	6,600
Bậc 4	Bậc 3	Bậc 3	Bậc 2	Bậc 1				5,190	2,010	7,200
								5,190	2,610	7,800
Bậc 5	Bậc 4	Bậc 4	Bậc 3	Bậc 2				5,450	3,050	8,500
								5,450	3,850	9,300
	Bậc 5	Bậc 5	Bậc 4	Bậc 3				5,720	4,380	10,100
							5,720	5,280	11,000	
		Bậc 6	Bậc 5	Bậc 4				6,010	5,990	12,000
							6,010	7,090	13,100	
		Bậc 7	Bậc 6	Bậc 5				6,310	7,990	14,300
							6,310	9,290	15,600	
			Bậc 7	Bậc 6				6,630	10,370	17,000
				Bậc 7	Bậc 1			6,960	11,540	18,500
				Bậc 8	Bậc 2			7,310	12,890	20,200
				Bậc 9	Bậc 3			7,680	14,320	22,000
					Bậc 4			8,060	15,940	24,000
					Bậc 5			8,870	17,330	26,200
					Bậc 6			9,760	18,840	28,600
					Bậc 7	Bậc 1		10,740	20,460	31,200
					Bậc 8	Bậc 2		11,810	22,190	34,000
					Bậc 9	Bậc 3		12,990	24,110	37,100
						Bậc 4		14,290	26,110	40,400
						Bậc 5	Bậc 1	15,720	28,280	44,000
						Bậc 6	Bậc 2	17,290	30,610	47,900
						Bậc 7	Bậc 3	19,020	33,180	52,200
						Bậc 8	Bậc 4	20,920	35,980	56,900
						Bậc 9	Bậc 5	23,010	39,090	62,100
							Bậc 6	25,310	42,390	67,700
							Bậc 7	27,840	45,960	73,800
							Bậc 8	30,620	49,780	80,400
							Bậc 9	33,680	54,020	87,700

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự - Công ty PVcomBank AMC

Bảng 2.6 Hệ thống phụ cấp công ty PVcomBank AMC

STT	Các khoản phụ cấp	Mức phụ cấp (Nghìn đồng)	
		Tối thiểu	Tối đa
1	Phụ cấp thu hút	300	3000
2	Phụ cấp trách nhiệm	300	5000
3	Phụ cấp kiêm nhiệm	300	5000
4	Phụ cấp không ổn định	300	3000
5	Phụ cấp độc hại	300	3000
6	Phụ cấp xăng xe	200	3000

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự - Công ty PVcomBank AMC

- Mức lương bậc 1, mức lương trả cho công việc đơn giản nhất của công ty tại thời điểm năm 2019 là 4.180.000 đ, đây chính là mức lương tối thiểu vùng theo quy định của pháp luật và được dùng để đóng bảo hiểm xã hội. Tuy nhiên, Mức lương này vi phạm pháp luật bởi:

Thứ nhất: Mức lương này vi phạm mục 3, Điều 7, Chương III Nghị định 49/2013/NĐ-CP ngày 14 tháng 5 năm 2013 quy định chi tiết thi hành một số điều của bộ luật lao động về mức lương của đối tượng lao động qua đào tạo, học nghề (kể cả do doanh nghiệp tự đào tạo, dạy nghề) phải cao hơn ít nhất 7% so với mức lương tối thiểu vùng do chính phủ quy định nhưng đối tượng Bảo vệ và Tạp vụ của công ty đang nhận mức lương tối thiểu mặc dù họ được đào tạo nghiệp vụ bảo vệ và tạp vụ

Thứ hai: Quyết định số 595/QĐ-BHXH ngày 14/4/2017 của Bảo hiểm xã hội Việt Nam về mức lương tháng đóng bảo hiểm xã hội không thấp hơn mức lương tối thiểu vùng và người lao động đã qua học nghề, đào tạo thì mức lương đóng bảo hiểm xã hội phải cao hơn 7% so với mức lương tối thiểu vùng

- Việc phân ngạch công việc là quá trình nhóm các công việc tương đối ngang bằng nhau về độ khó, tầm quan trọng và tính chất thông qua giá trị công việc. Theo đó, Bảng lương chia ra 8 ngạch là hợp lý

- Sau khi xác định số ngạch lương, công ty tiến hành xác định số bậc lương. Bậc lương thể hiện sự khác biệt về mức tiền lương giữa các chức danh khác nhau, làm cơ sở để xác định mức lương cho cá nhân. Thông thường, vị trí công việc có đánh giá giá trị công việc cao thì số bậc ít và không cần thiết phải tăng lương nhanh còn vị trí công việc có đánh giá giá trị công việc thấp thì số bậc lương nhiều hơn, thời hạn tăng lương nhanh hơn để khuyến khích và động viên tinh thần làm việc của họ

Nhưng thang bảng lương của công ty PVcomBank AMC lại để số bậc của các vị trí có giá trị đánh giá cao như nhóm chức danh chủ tịch, giám đốc công ty; Phó giám đốc công ty, Kế toán trưởng thì lên tới 9 bậc trong khi nhóm chức danh nhân viên, Chuyên viên, tổ trưởng tổ bảo vệ, tạp vụ, nhân viên bảo vệ, nhân viên tạp vụ lại để 5 - 7 bậc. Điều này là bất hợp lý, không tạo động lực cho những vị trí có giá trị được đánh giá thấp và không có ý nghĩa đối với những vị trí có giá trị được đánh giá cao khi để số bậc cao như vậy

- Xác định mức lương của từng bậc lương

+/- Tổng lương lý thuyết: Bội số tiền lương của thang lương là 22; Mức lương thấp nhất của vị trí có giá trị định giá thấp nhất bằng mức lương tối thiểu; Khoảng cách giữa các bậc là 9%

Công thức tính lương lý thuyết được xác định:

Mức lương bậc (n) = Mức lương bậc (n - 1) x 1.09

+/- Lương cơ bản mục đích là dùng để đóng bảo hiểm xã hội; Mức lương đóng thấp điều này ảnh hưởng tới quyền lợi của người lao động

+/- Lương kết quả: Đây là mức lương được xác định dựa trên công thức:

Lương kết quả = Tổng lương (lý thuyết) – Lương cơ bản

Mức lương kết quả được xác định không hợp lý do không thể hiện được vai trò kích thích của nó, không phản ánh đúng kết quả công việc mà người lao động đạt được, không dựa trên những căn cứ khoa học mà chủ yếu để phù hợp hóa cơ cấu tiền lương của cá nhân người lao động

Cụ thể như vị trí thuộc ngạch H, bậc 1 có mức lương kết quả = 0; Có nghĩa là đối tượng này không được được đánh giá kết quả thực hiện công việc mà cơ cấu lương của các vị trí này Tổng lương = Lương cơ bản

- Trích bảng lương Của công ty PVcomBank AMC

Bảng 2.7: Bảng tính lương tháng 06/2019 công ty Quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

CÔNG TY TNHH MTV QUẢN LÝ NỢ VÀ KHAI THÁC TÀI SẢN NGÂN HÀNG TMCP ĐẠI CHUNG VIỆT NAM																		
BẢNG LƯƠNG CBNV THÁNG 06/2019																		
	Công theo lịch	22																
Stt	Họ tên/Bộ phận	Chức danh	Lương cơ bản	Lương năng suất	Lương ngày phép, ngày Lễ		Lương ngày công		Tổng tiền Lương	Các khoản phụ cấp	Tổng thu nhập	NLD đóng BHXH, BHYT, BHTN trong tháng (10,5%)	KP Công đoàn - Đảng phí	Giảm trừ gia cảnh		Thuế thu nhập cá nhân		Tổng thực lĩnh
					Số ngày nghỉ hưởng nguyên lương	Tiền Lương ngày Lễ, Ngày phép	Ngày công đi làm thực tế	Tiền Lương ngày công đi làm thực tế		Các khoản phụ cấp thuộc diện không phải tính thuế Thuế TNCN			Nhân viên đóng (1%) Lương Gross	Số người phụ thuộc	Số tiền giảm trừ gia cảnh	Thu nhập chịu thuế	Thuế thu nhập cá nhân	
										Ăn giữa ca/ăn trưa								
▼	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Hoàng Văn Tuế	Trưởng phòng HC-NS	7,680,000	14,320,000	3.5	3,500,000	18.5	18,500,000	22,000,000	555,000	22,555,000	806,400	220,000	3	19,800,000	1,393,600	69,680	21,458,920
2	Ngô Thị Ánh Tuyết	Nhân viên hành chính	5,190,000	2,610,000	4.0	1,418,182	18.0	6,381,818	7,800,000	540,000	8,340,000	544,950	78,000	0	9,000,000	0	0	7,717,050
3	Trần Thị Thu Hương	Nhân viên nhân sự	5,190,000	2,010,000	2.0	654,545	20.0	6,545,455	7,200,000	600,000	7,800,000	544,950	72,000	0	9,000,000	0	0	7,183,050
4	Nguyễn Xuân Hanh	Nhân viên lái xe	5,450,000	3,050,000	2.0	772,727	20.0	7,727,273	8,500,000	600,000	9,100,000	572,250	85,000	0	9,000,000	0	0	8,442,750
5	Nguyễn Tuấn Hải	Nhân viên lái xe	5,450,001	3,050,001	2.0	772,727	20.0	7,727,275	8,500,002	600,000	9,100,002	572,250	85,000	0	9,000,000	0	0	8,442,752
6	Nguyễn Thị Giang	Chuyên viên pháp chế	5,720,000	4,380,000	2.0	918,182	20.0	9,181,818	10,100,000	600,000	10,700,000	600,600	101,000	0	9,000,000	499,400	24,970	9,973,430
7	Nguyễn Thị Thu Trang	Thư ký HĐTV	5,450,000	3,850,000	2.0	845,455	20.0	8,454,545	9,300,000	600,000	9,900,000	572,250	93,000	0	9,000,000	0	0	9,234,750

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty PVcomBank AMC

Theo bảng lương phòng Hành chính nhân sự, cơ cấu lương của người lao động chia ra lương cơ bản và lương năng suất.

Ta thấy, trưởng phòng hành chính nhân sự tổng thu nhập 22,000,000 đ nhưng mức lương cơ bản để đóng bảo hiểm xã hội là 7,680,000 đ – mức này ko vi phạm luật bảo hiểm xã hội nhưng thấp, ảnh hưởng tới quyền lợi ốm đau thai sản của người lao động, ảnh hưởng tới chế độ đãi ngộ của công ty, không tạo được tính cạnh tranh so với các đơn vị khác; Mức lương năng suất 14,320,000 đ – mức này cao gấp hơn 2 lần so với mức lương cơ bản. Điều này bất hợp lý khi theo lý thuyết mức lương mềm không cố định, phụ thuộc vào đánh giá kết quả thực hiện công việc của tháng nhưng mức cao như vậy thì sự biến động sẽ lớn, ảnh hưởng tới tâm lý làm việc của người lao động

Đối với nhân viên hành chính và nhân viên nhân sự, Mức lương của 2 vị trí này không công bằng, Lương năng suất không có sự chênh lệch giữa 2 vị trí nhân viên hành chính và Nhân viên nhân sự: 2,010,000 đ; Sự bất hợp lý này chứng tỏ mức lương được xác định chỉ nhằm mục đích hợp lý hóa cơ cấu tiền lương của người lao động

Thực tế, lương năng suất của công ty được áp trong bảng lương là mức cố định, nó thay đổi khi mức lương cơ bản thay đổi, tức là mức lương này phụ thuộc vào mức đóng bảo hiểm xã hội. Mức này không dựa trên đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng tháng. Điều này không đảm bảo công bằng trong trả lương

- Tiền lương thực nhận theo vị trí so sánh bên trong và bên ngoài để xem xét công bằng nội bộ và công bằng bên ngoài

Bảng 2.8 Mức lương Phòng Hành chính nhân sự - công ty PVcomBank AMC

STT	Họ và tên	Chức danh	Lương cơ bản	Lương năng suất	Tổng thu nhập
1	Hoàng Vạn Tuế	Trưởng phòng HC-NS	7,680,000	14,320,000	22,000,000
2	Ngô Thị Ánh Tuyết	Nhân viên hành chính	5,190,000	2,610,000	7,800,000
3	Trần Thị Thu Hương	Nhân viên nhân sự	5,190,000	2,010,000	7,200,000
4	Nguyễn Xuân Hanh	Nhân viên lái xe	5,450,000	3,050,000	8,500,000
5	Nguyễn Tuấn Hải	Nhân viên lái xe	5,450,000	3,050,000	8,500,000
6	Nguyễn Thị Giang	Chuyên viên pháp chế	5,720,000	4,380,000	10,100,000
7	Nguyễn Thị Thu Trang	Thư ký HĐQT	5,450,000	3,850,000	9,300,000

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự - công ty PVcomBank AMC

- Sự công bằng bên trong: Mức lương của trưởng phòng hành chính nhân sự khá cao, cao gấp 3 - 4 lần mức lương của nhân viên. Điều này tạo ra một khoảng cách khá lớn trong tiền lương của 2 vị trí cùng một phòng; Ngoài ra mức lương năng suất được ấn định của vị trí nhân viên hành chính cao hơn nhân viên nhân sự cũng là một bất hợp lý bởi xét theo bản mô tả công việc thì trách nhiệm và vai trò của nhân viên nhân sự cao hơn hẳn so với vị trí nhân viên hành chính; Sự không công bằng còn được thể hiện ở trách nhiệm, khối lượng công việc, tính chất công việc của nhân viên nhân sự không tương xứng với mức lương được nhận (tổng thu nhập)

- Sự công bằng bên ngoài: Dựa vào bảng tổng hợp mức lương khảo sát với các công ty khác cùng ngành nghề

Bảng 2.9 So sánh mức lương các vị trí phòng Hành chính nhân sự công ty PVcomBank AMC và thị trường

STT	Các vị trí	VPBank AMC	GPBank AMC	PVcomBank AMC
1	Trưởng phòng	24.500	19.680	22.000
2	Phó phòng	15.800	15.000	12.500
3	Chuyên viên pháp chế	14.600	10.350	10.100
4	Chuyên viên nhân sự	11.900	8.500	8.650
5	Nhân viên	7.800	7.650	7.200

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự - công ty PVcomBank AMC

Mức lương của Trưởng phòng Hành chính nhân sự phù hợp mới mức lương chung của thị trường, các chức danh nhân viên thì mức lương thấp hơn so với mức lương trên thị trường lao động. Điều này phù hợp với chính sách của công ty là tạo tính cạnh tranh về mức lương trên thị trường đối với những vị trí quan trọng. Tuy nhiên, cũng cần tính đến yếu tố ổn định về mặt tâm lý cho toàn thể cán bộ nhân viên, cần có một hệ thống lương được xây dựng dựa trên 3Ps

2.3 Đánh giá hệ thống lương hiện tại theo 3Ps tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

2.3.1 Đánh giá hệ thống lương hiện tại theo P1 (giá trị công việc)

Đánh giá này dựa trên quan điểm cá nhân thông qua phân tích đánh giá hệ thống lương thưởng của PVcomBank AMC theo 3Ps và đánh giá thực tế kết hợp bảng hỏi đối với cán bộ nhân viên công ty. Cụ thể như sau:

Cơ cấu lương của cán bộ nhân viên được Chia ra lương cơ bản (lương cứng) + lương hiệu quả (lương mềm). Về bề nổi ta thấy được điều này là tín hiệu tích cực cho thấy công ty đã quan tâm tới lương chức danh hay lương theo vị trí để đảm bảo mức lương cơ bản cho người lao động cũng như phần

lương đánh giá kết quả thực hiện công việc, một trong những yếu tố cơ bản của phương pháp trả lương hiện đại.

Tuy nhiên theo như thang bảng lương của công ty ta thấy được tỉ trọng lương cứng của người lao động chiếm 1/2 lương mềm (khoảng 50%) như vậy là quá thấp và nó được dùng để đóng BHXH. Mức lương cứng thấp, mức lương mềm cao gấp đôi sẽ gây ra nhiều tiêu cực và bất ổn định trong hệ thống trả lương của công ty đồng thời tác động tiêu cực tới tâm lý người lao động

Qua đây, ta thấy được mức lương cơ bản không đảm bảo yếu tố P1, ý nghĩa của lương cơ bản ở đây chỉ được dùng để đóng bảo hiểm xã hội, đáp ứng yêu cầu của công ty là giảm thiểu chi phí phải nộp bảo hiểm cho cán bộ nhân viên tuy nhiên mức đóng bảo hiểm xã hội thấp, mức hưởng các chế độ thấp, ảnh hưởng rõ nhất tới chế độ thai sản cho lao động nữ và nghỉ hưu

Xét về cơ cấu thang bảng lương, thông thường thì vị trí càng cao thì số bậc lương càng thấp, vị trí càng thấp thì số bậc lương càng nhiều thế nhưng thang bảng lương của công ty lại đang bất hợp lý khi vị trí giám đốc công ty có 9 bậc; Phó giám đốc công ty 9 bậc; Chuyên viên 7 bậc; Nhân viên 5 bậc

Xét về mức lương tối thiểu công ty đang áp dụng là 4.180.000 đ là mức áp cho vị trí chức danh Nhân viên trông giữ tài sản và Nhân viên Tạp vụ. Mức lương này đúng bằng mức lương tối thiểu vùng được quy định tại Nghị định 157/2018/NĐ-CP có hiệu lực thi hành kể từ ngày 01/01/2019. Mức này đáp ứng yêu cầu không thấp hơn mức tiền lương tối thiểu nhưng vi phạm quy định về mức lương của đối tượng lao động qua đào tạo học nghề kể cả do doanh nghiệp tự đào tạo, dạy nghề. Mà 2 vị trí chức danh nhân viên trông giữ tài sản và Tạp vụ của công ty đều được đào tạo và thuê đơn vị khác về đào tạo.

Công cụ phân tích công việc và hệ thống bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc. Công ty tiến hành phân tích công việc từ khi thành lập và từ đó đến nay chưa tiến hành phân tích lại công việc theo quy mô do đó khi có thêm phòng mới là đầu tư và xử lý nợ thì hệ thống bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc rất chung chung, chưa sát tới từng vị trí, chưa thể hiện

được vai trò hướng dẫn và định hướng công việc, phục vụ cho các hoạt động khác của công ty như tuyển dụng, đào tạo, chuyển chuyển, đề bạt, đãi ngộ, lương thưởng...thêm nữa, do không phân tích lại công việc nên sự phân công bố trí công việc cho cán bộ nhân viên không hợp lý; Căn cứ để trả lương và thưởng không chính xác. Ta có thể thấy được qua khảo sát sự hài lòng của CNBV về chế độ lương thưởng (phụ lục 3) tại mục 3. Phụ lục 3 “Công ty có phân tích công việc định kỳ hay đột xuất đảm bảo phân công công việc hợp lý, phục vụ công tác nhân sự một cách hiệu quả” thì có tới 90% chọn Phương án “không đồng ý”, 10% chọn Phương án “rất không đồng ý”; Tại mục 4, phụ lục 3 “Sự phân công công việc cho cán bộ nhân viên hợp lý, quỹ thời gian làm việc khoa học” thì có tới 58% chọn Phương án “Rất không đồng ý”, 12% chọn “ không đồng ý” chiếm hơn 70% số phiếu. Qua đây, công cụ phân tích công việc đã không được công ty sử dụng hiệu quả, khi xây dựng lương theo 3Ps cần phải tiến hành tái phân tích công việc.

2.3.2 Đánh giá hệ thống lương hiện tại theo P2 (năng lực)

Công ty không xây dựng và áp dụng hệ thống lương theo P2

Công ty có lưu trữ và hệ thống những thông tin liên quan tới năng lực người lao động như trình độ, chuyên ngành, kỹ năng, điểm mạnh, điểm yếu, kinh nghiệm, các khóa đào tạo đã tham gia...nhưng việc lưu trữ rất sơ sài và không đầy đủ; nhưng dữ liệu ấy chỉ áp dụng xét thưởng cuối năm, chuyển chuyển và đề bạt... phục vụ hạn chế các chính sách của phòng Hành chính nhân sự

Để xây dựng hệ thống lương theo 3Ps, công ty cần triển khai xây dựng bảng tiêu chí đánh giá năng lực, bảng đánh giá năng lực thực tế của cán bộ nhân viên

2.3.3 Đánh giá hệ thống lương hiện tại theo P3 (kết quả thực hiện công việc)

Công ty có lương cứng và lương mềm. Lương mềm của công ty được xây dựng theo quy chế là kết quả của đánh giá kết quả thực hiện công việc

song thực tế công ty không áp dụng đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng tháng. Và phần lương mềm xây dựng theo P3 chỉ mang tính hình thức

Với hệ thống lương như hiện tại, tồn tại nhiều bất cập không đảm bảo được các yếu tố công bằng, minh bạch trong trả lương. Chúng ta sẽ thấy rõ hơn tác động của nó qua thực tế và đánh giá sự hài lòng của cán bộ nhân viên PVcomBank AMC về chế độ lương thưởng.

Nhìn vào bảng tổng hợp khảo sát sự hài lòng của Cán bộ nhân viên về chế độ lương thưởng (phụ lục 3), ta thấy rằng mức độ không hài lòng của người lao động về chế độ lương thưởng cao, chiếm tới >80% số người được khảo sát. Lý do không hài lòng là do tiền lương, thưởng không được xây dựng dựa trên đánh giá giá trị công việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc, Mức lương chưa phù hợp với mặt bằng chung trên thị trường (Mức độ rất không hài lòng lên tới >70%); Do chế độ tăng lương không áp dụng theo quy định 2 năm/ lần (Mức độ không hài lòng: >90%); Chế độ thưởng chưa có tiêu chí rõ ràng và công bằng (Mức độ không hài lòng : >50%)

Đánh giá chung: Hệ thống lương của công ty PVcomBank AMC không được xây dựng một cách khoa học dựa trên giá trị công việc, theo năng lực người lao động và kết quả thực hiện công việc. Mục đích chính của việc phân chia lương cứng, lương mềm là nhằm giảm chi phí phải đóng bảo hiểm xã hội bắt buộc. Cơ cấu trả lương này đang rất bất hợp lý, tác động tiêu cực tới thái độ, tinh thần làm việc của người lao động

2.4 Các yếu tố ảnh hưởng tới hệ thống trả lương tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

2.4.1 Các yếu tố bên ngoài công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

2.4.1.1 Quy định của nhà nước về tiền lương

- Tiền lương tối thiểu: Theo nghị định số 157/2018/NĐ_CP ngày 16 tháng 11 năm 2018 quy định mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động có hiệu lực từ ngày 01/01/2019

Mức 4,180,000 đồng/tháng, áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng I;

Mức 3,710,000 đồng/tháng, áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng II;

Mức 3,250,000 đồng/tháng, áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng III;

Mức 2,920,000 đồng/tháng, áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng IV.

- Tiền lương tối thiểu: Theo nghị định số 90/2019/NĐ_CP ngày 15 tháng 11 năm 2019 quy định mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động có hiệu lực từ ngày 01/01/2020

Mức 4,420,000 đồng/tháng, áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng I;

Mức 3,920,000 đồng/tháng, áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng II;

Mức 3,430,000 đồng/tháng, áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng III;

Mức 3,070,000 đồng/tháng, áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng IV.

=> Mức lương thấp nhất dành cho chức danh đơn giản nhất chưa qua đào tạo của công ty là 4,180,000 đ (năm 2019) không thấp hơn mức lương tối thiểu vùng 1 theo quy định. Nghị định số 90/2019/NĐ-CP Quy định mức lương tối thiểu vùng là 4,420,000 đ tuy nhiên do dịch bệnh covid nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp tới thời điểm hiện tại 2020 Chính phủ chưa thực hiện tăng mức lương tối thiểu vùng

- Về thang, bảng lương:

Căn cứ theo nghị định 49/2013/NĐ-CP ngày 14/05/2013 tại điều 7 chương II có quy định về khoảng cách giữa hai bậc lương liền kề phải ít nhất 5%

=> Khoảng cách chênh lệch giữa 2 bậc lương liền kề theo thang bảng lương của công ty là 9% cao hơn 4% so với quy định, không vi phạm quy định pháp luật

2.4.1.2 Mức tiền lương trên thị trường và đối thủ cạnh tranh

Công ty căn cứ vào tình hình tài chính của cũng như mức lương của các công ty cùng ngành nghề Quản lý và khai thác tài sản cho Ngân hàng như Techcombank AMC; Agribank AMC; MB AMC; VietinBank AMC; NamABank AMC; VP AMC...để xác định mức lương cạnh tranh của các vị trí quan trọng như Giám đốc, Trưởng phó phòng đầu tư và xử lý nợ; Trưởng/phó phòng quản lý và khai thác tài sản; Trưởng ban quản lý tòa nhà; Trưởng ban quản lý và khai thác tài sản; Tổ trưởng tổ kỹ thuật

Bảng 2.10 Khảo sát mức lương thực nhận tại các công ty cùng ngành nghề

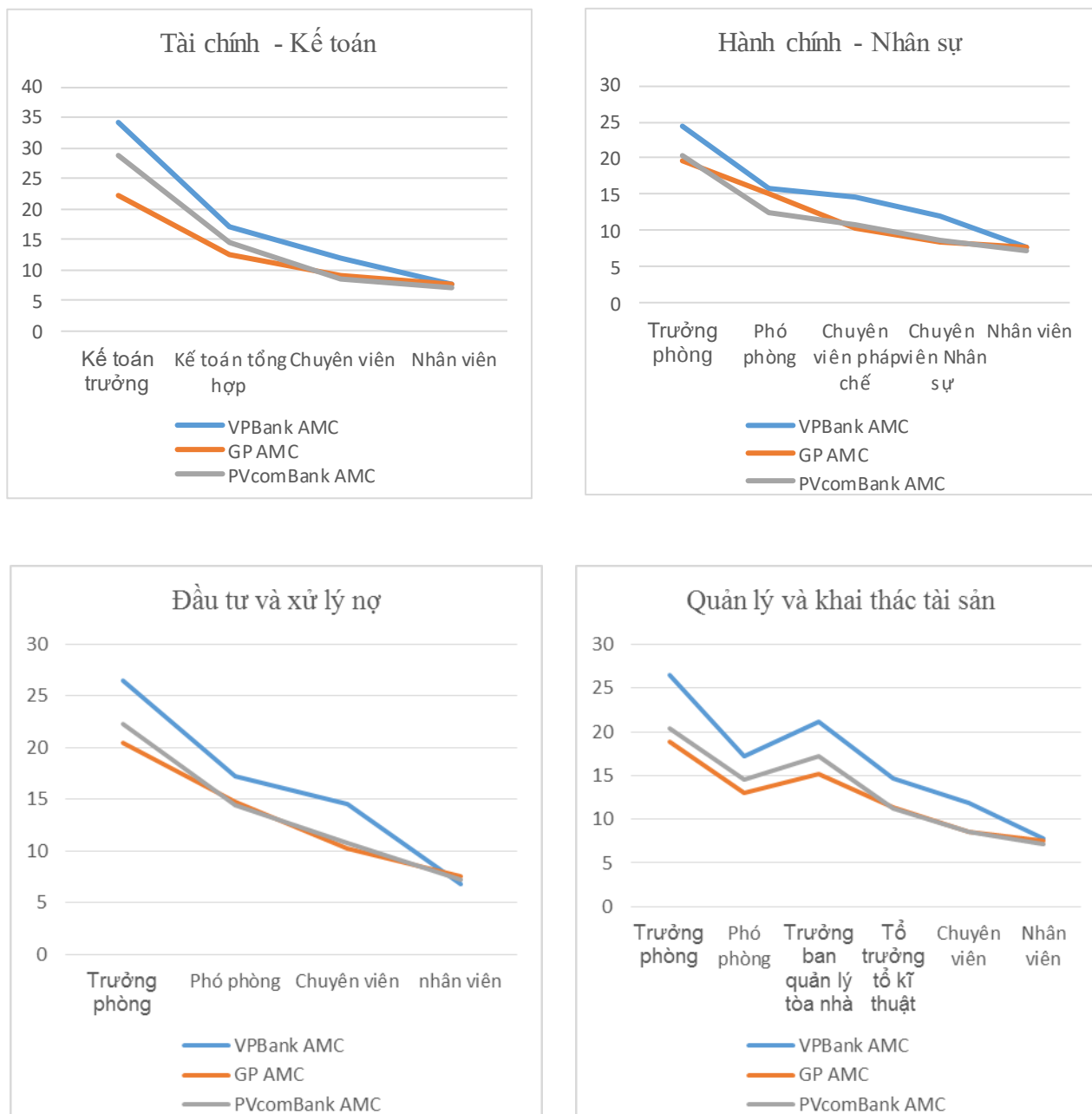
Dvt: Triệu đồng

ST T	Các vị trí	VPBank AMC	GPBank AMC	PVcomBank AMC
<i>I</i>	<i>Tài chính – Kế toán</i>			
1	Kế toán trưởng	34.250	22.300	28.920
2	Kế toán tổng hợp	17.250	12.500	14.520
3	Chuyên viên	11.900	9.230	8.650
4	Nhân viên	7.800	7.650	7.280
<i>II</i>	<i>Hành chính – nhân sự</i>			
1	Trưởng phòng	24.500	19.680	20.490
2	Phó phòng	15.800	15.000	12.500

3	Chuyên viên pháp chế	14.600	10.350	10.800
4	Chuyên viên nhân sự	11.900	8.500	8.650
5	Nhân viên	7.800	7.650	6.130
<i>III</i>	<i>Đầu tư và xử lý nợ</i>			
1	Trưởng phòng	26.550	20.580	22.300
2	Phó phòng	17.250	14.830	14.520
3	Chuyên viên	14.600	10.350	10.800
4	Nhân viên	7.800	7.650	7.280
<i>IV</i>	<i>Quản lý và khai thác tài sản</i>			
1	Trưởng phòng	26.550	18.880	20.490
2	Phó phòng	17.250	13.000	14.520
3	Trưởng ban quản lý tòa nhà	21.120	15.280	17.250
4	Tổ trưởng tổ kỹ thuật	14.600	11.350	11.210
5	Chuyên viên	11.900	8.500	8.650
6	Nhân viên	7.800	7.650	7.280

Nguồn: Khối nhân sự và quản trị văn phòng – Ngân hàng PVcomBank

Biểu đồ 2.3 mối tương quan mức lương của công ty PVcomBank AMC và thị trường



Nguồn: Khối nhân sự và quản trị văn phòng – Ngân hàng PVcomBank

Mức lương của PVcomBank AMC được đánh giá ngang bằng với mức lương chung trên thị trường, bên cạnh đó một số mức lương của các vị trí đặc thù như Trưởng ban quản lý tòa nhà; Trưởng phó phòng đầu tư và xử lý nợ

cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Điều này tạo thuận lợi cho PVcomBank giữ chân và thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao

Do địa bàn hoạt động của công ty trải khắp cả nước nên công ty cũng cân nhắc tới mức đãi ngộ cho từng vị trí công việc, nếu ở địa bàn thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng hay Hà Nội thì việc tuyển dụng một số vị trí như quản trị nhân sự; kỹ thuật tòa nhà; kế toán... cũng dễ hơn so với các tỉnh thuộc vùng sâu vùng xa do đó, công ty chi trả thêm 1 khoản phụ cấp cho các vị trí làm việc tại các vùng khan hiếm nguồn nhân lực có kinh nghiệm, chuyên môn nhằm giữ chân họ.

2.4.2 Các yếu tố bên trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

2.4.2.1 Quan điểm trả lương của lãnh đạo công ty

Ban lãnh đạo PVcomBank AMC có quan điểm công bằng trong trả lương cho cán bộ nhân viên dựa trên vị trí công việc và đánh giá kết quả thực hiện công việc. Chú trọng tới văn hóa công ty, coi trọng các chế độ đãi ngộ phi vật chất, tạo môi trường làm việc đoàn kết, thân thiện, hỗ trợ nhau hoàn thành nhiệm vụ từ đó người lao động gắn bó với công ty

2.4.2.2 Đặc thù là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên của Ngân hàng; Đặc điểm hoạt động kinh doanh của công ty

Do là công ty TNHH MTV 100% vốn của Ngân hàng nên chính sách trả lương chịu sự chi phối và điều chỉnh của Ngân hàng, với các nội dung cụ thể như sau:

- PVcomBank đang trong giai đoạn tái cơ cấu theo đề án của nhà nước (Đề án này được Ngân hàng Nhà nước phê duyệt chính thức vào ngày 3/6/2016) tạo những thách thức không nhỏ đối với Ngân hàng PVcomBank. Bản thân là công ty con của Ngân hàng cũng đòi hỏi PVcomBank AMC cần có những kế hoạch để nâng cao hiệu quả hoạt động, thay đổi để thích nghi với hoàn cảnh mới và phát triển bền vững trong tương lai.

- Do địa bàn hoạt động của công ty trải khắp cả nước nên công ty cũng cân nhắc tới mức đãi ngộ cho từng vị trí công việc, nếu ở địa bàn thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng hay Hà Nội thì việc tuyển dụng một số vị trí như quản trị nhân sự; kỹ thuật tòa nhà; kế toán... cũng dễ hơn so với các tỉnh thuộc vùng sâu vùng xa do đó, công ty chi trả thêm 1 khoản phụ cấp cho các vị trí làm việc tại các vùng khan hiếm nguồn nhân lực có kinh nghiệm, chuyên môn nhằm giữ chân họ

2.4.2.3 Bản thân người lao động

Nguồn nhân lực của công ty được chia ra làm 2 bộ phận khác nhau: bộ phận văn phòng và bộ phận bảo vệ - tạp vụ.

Cán bộ văn phòng là đội ngũ trẻ, năng động luôn muốn phấn đấu, họ ý thức rõ ràng về trách nhiệm cá nhân và phấn đấu cho mục tiêu chung của công ty, mong muốn có được chế độ đãi ngộ, phúc lợi, tiền lương tương xứng với chất lượng lao động, công khai và minh bạch. Do đó họ nắm bắt và thích nghi nhanh với những thay đổi, là điều kiện thuận lợi để triển khai xây dựng hệ thống quản lý hiệu quả.

Bộ phận bảo vệ - tạp vụ chủ yếu là những người trong độ tuổi trung niên, quan điểm của họ là sự ổn định về tiền lương và công việc, không thích ứng nhanh với sự thay đổi, không hợp tác nhằm đánh giá năng lực hay kết quả thực hiện công việc làm căn cứ để trả lương thưởng và các quyền lợi khác, họ không muốn tham gia bảo hiểm xã hội vì bản thân họ là những người có tuổi và kiến thức về luật pháp còn hạn chế...

Do đó, việc thực hiện và triển khai hệ thống quản lý mới, hệ thống trả lương thưởng hay đánh giá kết quả thực hiện công việc đòi hỏi phải được triển khai sâu rộng, có hiệu quả để đạt được sự đồng thuận từ bộ phận này

2.5 Đánh giá các yếu tố để chuyển đổi lương 3Ps tại trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

2.5.1 Nhận diện sự không phù hợp của hệ thống lương hiện tại

Công ty không tiến hành tái phân tích công việc, định biên nhân sự và phân bổ công việc không còn phù hợp, nhiều vị trí mức lương không tương xứng với trách nhiệm và khối lượng công việc đảm trách, người lao động không sử dụng hết quỹ thời gian làm việc... nên mức lương hiện tại không phản ánh đúng giá trị sức lao động của cán bộ nhân viên

Nguyên tắc trả các khoản cấu thành thu nhập không rõ khuyến khích các giá trị nào, khuyến khích nhằm các giá trị không mong đợi như thưởng đồng đều, mức lương không gắn với giá trị công việc thực tế, không gắn với kết quả thực hiện công việc, không tạo ra sự khác biệt để giữ chân và thu hút nhân tài

Công ty không thực hiện đúng các nội dung như trong quy chế trả lương như sử dụng đánh giá hệ số K2 (hệ số kết quả thực hiện công việc) để tính lương năng suất; không tăng lương đúng thời hạn như đã cam kết với người lao động...gây ra sự ức chế và bất mãn trong bộ phận người lao động PVcomBank AMC

2.5.2 Ban lãnh đạo quyết tâm xây dựng và áp dụng hệ thống trả lương theo 3Ps

Ban lãnh đạo quyết tâm thay đổi hệ thống trả lương cũ bằng hệ thống trả lương theo 3Ps nhằm giải quyết việc “cào bằng” thu nhập, tạo sự công bằng và khuyến khích tăng năng suất lao động, tăng sự gắn kết của nhân viên với công ty, gắn trách nhiệm của cá nhân vào mục tiêu chung, tạo năng lực cạnh tranh cho PVcomBank AMC

Ban lãnh đạo nhận ra những khó khăn và thách thức, cũng như sẵn sàng đương đầu với những thử thách ấy để xây dựng và áp dụng thành công hệ thống trả lương 3Ps

2.5.3 Nền tảng chuẩn bị cho việc xây dựng và áp dụng hệ thống trả lương theo 3Ps

2.5.3.1 Cơ cấu tổ chức công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

- Công ty đã xây dựng được sơ đồ cơ cấu tổ chức dựa trên đặc điểm kinh doanh và yêu cầu thực tế trong quá trình hoạt động. Năm 2019 công ty đẩy mạnh phát triển mảng đầu tư và xử lý nợ, thêm phòng “Đầu tư và xử lý nợ” trong cơ cấu. Như vậy năm 2019 công ty có 5 phòng ban trực thuộc, phân bổ tại các chi nhánh ở miền bắc, miền trung và miền nam

- Chức năng nhiệm vụ các phòng ban: Công ty đã xây dựng chức năng nhiệm vụ các phòng ban gồm 5 phòng và 1 ban quản lý toàn nhà (Phụ lục 1)

- Hệ thống bản mô tả công việc (Phụ lục 4): Công ty đã xây dựng thành hệ thống bản mô tả công việc tất cả các vị trí trong công ty. Tuy nhiên, sau khi thành lập phòng “Đầu tư và xử lý nợ” các bản mô tả công việc chung chung, không mô tả cụ thể từng vị trí của phòng. Thực tế, các bản mô tả công việc này nhiều vị trí không sát với thực tế, do không điều chỉnh kịp thời, và công ty cũng không tiến hành phân tích lại công việc do đó, để xây dựng được hệ thống lương 3Ps thì công ty cần tiến hành tái phân tích công việc, phân bổ lại đầu mục công việc và định biên nhân sự...

- Định biên nhân sự: Định biên nhân sự công ty tiến hành hàng năm sau khi trình Ngân hàng chủ quản phê duyệt căn cứ trên kế hoạch kinh doanh, biến động nhân sự và tình hình tài chính hàng năm.

2.5.3.2 Hệ thống dữ liệu để xây dựng khung năng lực và từ điển năng lực

Công ty có lưu trữ và cập nhật hệ thống dữ liệu thông tin của người lao động bao gồm kinh nghiệm làm việc, năng lực, điểm mạnh, yếu, bằng cấp, chứng chỉ có liên quan, Bên cạnh đó là những đánh giá và bài kiểm tra sau đào tạo...có bản tiêu chuẩn thực hiện công việc bao gồm những nội dung cơ bản về yêu cầu bằng cấp, số năm kinh nghiệm, một số kỹ năng cần có để hoàn thành vị trí công việc

Tuy nhiên, Công ty chưa xây dựng khung năng lực và từ điển năng lực một cách khoa học

2.5.3.3 Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc

Công ty xác định mục tiêu chiến lược là trở thành đơn vị cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp với chất lượng tốt nhất, hiệu quả nhất trong hoạt động xử lý nợ và khai thác tài sản song trên thực tế công ty chưa kết nối được mục tiêu chiến lược này thành các thước đo hiệu quả (KPIs)

Mặc dù trong quy chế tiền lương có quy định về lương năng suất nhưng trên thực tế không có quy định cụ thể để xác định lương năng suất này mà chỉ có quy định đánh giá để xét duyệt thi đua cả năm làm căn cứ thưởng, như vậy không hiệu quả và mang yếu tố cảm tính nhiều

2.6 Nhận xét chung về hệ thống trả lương tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

2.6.1 Ưu điểm

Hệ thống trả lương của công ty quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam xét tới yếu tố lương cứng và lương mềm, nhằm đảm bảo một khoản tiền lương cố định cho người lao động và một khoản tiền lương khuyến khích tăng năng suất và chất lượng công việc

Công ty tuân thủ các quy định của pháp luật về tiền lương thưởng, đảm bảo mức lương của nhân viên có mức độ đơn giản nhất cao hơn mức lương tối thiểu vùng; tỷ lệ giãn cách giữa các bậc >5%

2.6.2 Nhược điểm

Hệ thống lương chưa thể hiện được sự công bằng và đảm bảo sự khuyến khích làm việc tăng năng suất, chất lượng của người lao động

- Cơ cấu lương không hợp lý, thiếu linh hoạt. Không gắn kết quả thực hiện công việc hàng tháng vào lương, có quy định về đánh giá nhưng không áp dụng hàng tháng mà chỉ áp dụng theo năm. Điều này làm giảm động lực lao động, sáng tạo của cán bộ nhân viên

- Tình hình định biên và bố trí nhân lực không còn phù hợp với thực tế sản xuất kinh doanh, xảy ra tình trạng phân chia công việc không đều, không hợp lý, quỹ thời gian rảnh rỗi nhiều

- Không đạt được sự công bằng trong trả lương bởi không dựa vào phân tích công việc, đánh giá giá trị công việc.

- Mức lương cơ bản làm căn cứ đóng bảo hiểm xã hội thấp, ảnh hưởng tới mức trợ cấp ốm đau, thai sản... cho người lao động

- Trong hệ thống thang bảng lương của công ty, có sự bất hợp lý trong số lượng bậc lương giữa ban lãnh đạo và cán bộ nhân viên, không tạo được sự kích thích phấn đấu để được tăng lương, thăng tiến trong sự nghiệp

- Bộ phận kinh doanh cũng được trả lương như bộ phận văn phòng, không linh hoạt trong thời gian làm việc, đề cao yếu tố chấm vân tay quản lý thời gian chặt chẽ mà chưa gắn với kết quả kinh doanh, gắn với chỉ tiêu được giao... do đó, xuất hiện tư tưởng nhận đủ công và cuối tháng nhận lương, họ chưa tích cực tìm kiếm khách hàng, đưa ra giải pháp thu hồi nợ hiệu quả, làm giảm năng suất và hiệu quả công việc của bộ phận kinh doanh như phòng quản lý và khai thác tài sản, phòng Đầu tư và xử lý nợ

2.6.3 Nguyên nhân

Doanh nghiệp thiếu chủ động phân tích và xây dựng đồng bộ các yếu tố cần thiết để thiết kế hệ thống lương đảm bảo công bằng, công khai và minh bạch

- Không tiến hành tái phân tích công việc kể từ khi thành lập nên không bố trí được đúng người, đúng việc, phân công công việc không hợp lý, do vậy cơ sở cho hệ thống trả lương công bằng không được đảm bảo

- Không áp dụng đánh giá thực hiện công việc, nên không gắn lương với kết quả thực hiện công việc, không thể hiện được vai trò kích thích tăng năng suất lao động của tiền lương

- Do nguồn nhân lực phân bố khắp cả nước nên việc phân tích và tiến hành điều tra gặp khó khăn nhất định

- Các AMC đều trực thuộc ngân hàng thương mại và hoạt động theo mô hình công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên. Về mặt pháp luật, đây là hai pháp nhân độc lập, nhưng về mặt nghiệp vụ có thể coi đây là một bộ phận của ngân hàng nên hoạt động của AMC chỉ mang tính chất nội bộ. Theo đó, AMC phải thực hiện theo đúng quy định tại Hợp đồng uỷ quyền của ngân hàng mẹ cho AMC và quy định của pháp luật chứ không được tự ý xử lý. Hơn nữa, các quy định của pháp luật đối với hoạt động của các công ty này thiếu và yếu; Mãi đến năm 2005 mới có những hướng dẫn đầu tiên về bán đấu giá, đăng ký giao dịch đảm bảo, đảm bảo tiền vay... Đến thời điểm 2019, các công ty AMC vẫn chưa có văn bản pháp luật quy định cụ thể về cơ chế hoạt động cho AMC theo luật doanh nghiệp hay Luật tổ chức tín dụng. Hành lang pháp lý hoạt động yếu khiến các AMC của Ngân hàng thương mại phải tự xoay sở và tìm hiểu thêm để vừa hoàn thành được nhiệm vụ của ngân hàng giao vừa phải phù hợp với quy định của pháp luật. Điều này, ảnh hưởng tới tình hình tài chính nói chung và cơ chế trả lương của AMC nói riêng khi quỹ lương và mức lương chịu sự chi phối của ngân hàng mẹ mà cụ thể là PVcomBank trong khi đó vẫn phải đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật về tiền lương.

CHƯƠNG 3. XÂY DỰNG HỆ THỐNG TRẢ LƯƠNG 3PS TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN QUẢN LÝ NỢ VÀ KHAI THÁC TÀI SẢN NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẠI CHÚNG VIỆT NAM

3.1 Phương hướng phát triển của công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

3.1.1 Phương hướng chung

- Công ty chú trọng đẩy mạnh các nghiệp vụ kinh doanh: Tiếp nhận và xử lý nợ, tài sản; Đấu giá tài sản; Quản lý và khai thác tài sản; Cho thuê tài sản; Mua bán nợ...PVcomBank AMC hoạt động với phương châm không ngừng nghiên cứu cải tiến các dịch vụ hiện có và phát triển các dịch vụ mới nhằm đáp ứng nhu cầu cao nhất của các Chi nhánh PVcomBank và Khách hàng. Tất cả đều góp phần vào mục tiêu đưa PVcomBank AMC phát triển ngày càng lớn mạnh trong hệ thống PVcomBank và trở thành một Công ty Quản lý nợ và Khai thác tài sản hàng đầu Việt Nam.

- Hoạt động hiệu quả về tài chính: Mục tiêu trọng tâm là tiến tới lợi nhuận sau thuế tăng trưởng dần đều, hoạt động chính tập trung vào mảng đầu tư và xử lý nợ; khai thác tài sản có hiệu quả

- Thu hút và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao: để thực hiện được mục tiêu tăng trưởng Dương ổn định thì công ty không ngừng cải tiến chất lượng công việc, quản lý điều hành. Do đó, rất cần thu hút và giữ chân cán bộ nhân viên có trình độ, có kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực ngân hàng, bất động sản, quản lý vận hành hệ thống tòa nhà, nhân sự...

- Xây dựng mô hình quản trị nhân sự hướng tới phát triển con người, khuyến khích người lao động phát huy hết khả năng sáng tạo và năng lực chuyên môn trong công việc.

3.1.2 Phương hướng cụ thể tới năm 2030

- Sáp nhập thành công Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Mỹ Khê Việt Nam vào công ty PVcomBank AMC vào năm 2022
- Vận hành hệ thống lương thưởng hiện đại, Phương pháp trả lương 3Ps thực sự phát huy hiệu quả trong việc đảm bảo công bằng trong trả lương, tăng năng suất lao động và sự cống hiến gắn bó của công ty
- Kiểm soát tốt các nguồn lực tài chính, phí tài chính, nguồn lực con người, Tốc độ tăng giá trị kinh doanh hàng năm (2020 – 2030) khoảng 5 – 7%/năm

3.2 Giải pháp xây dựng hệ thống trả lương 3Ps tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

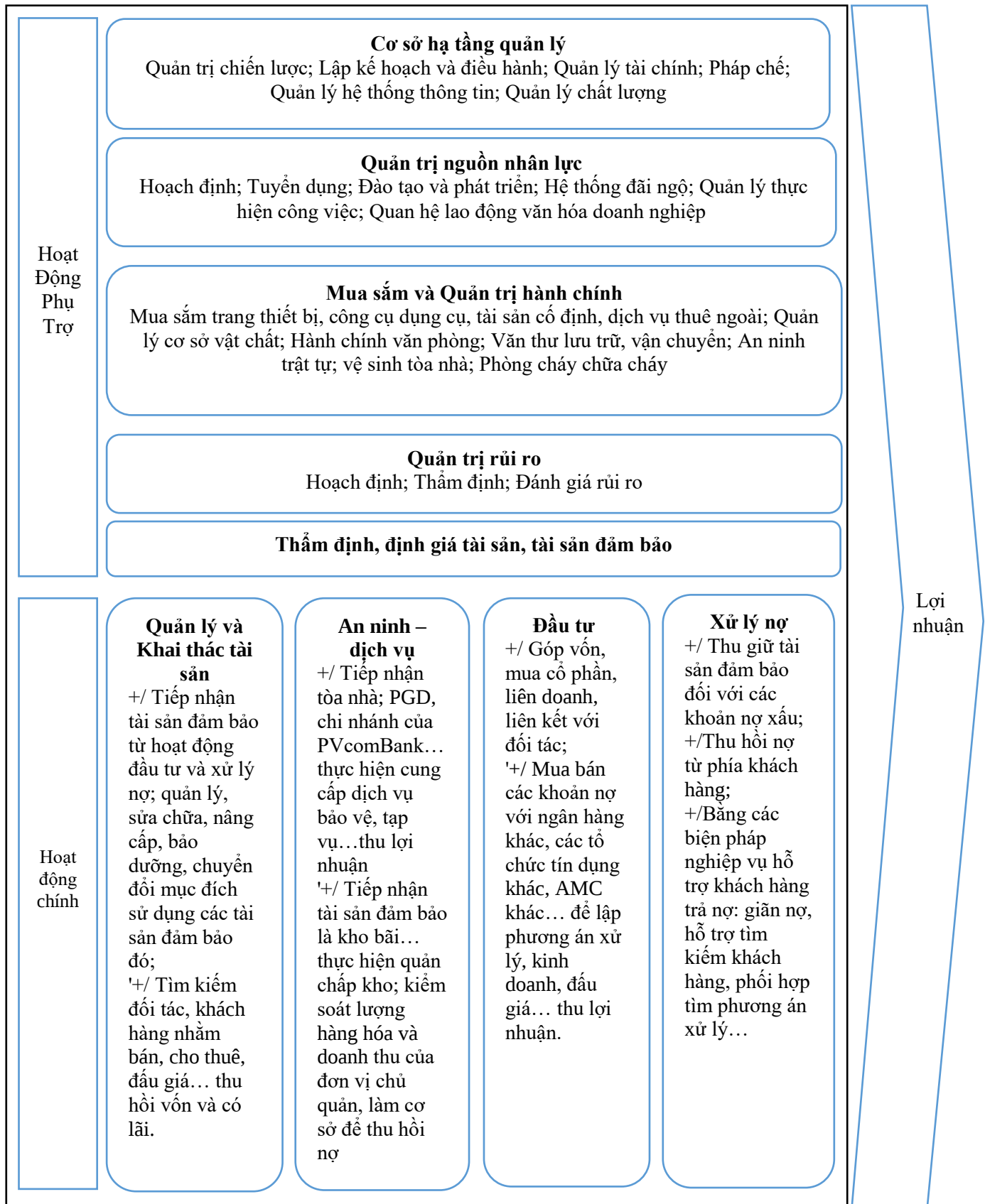
Về bản chất, dự án xây dựng hệ thống trả lương 3Ps tại công ty PVcomBank AMC là quá trình chuẩn hóa lại mô hình quản trị công ty bao gồm xây dựng lại cơ cấu tổ chức; Thiết kế lại hệ thống tiêu chí phục vụ đánh giá kết quả công việc và đánh giá năng lực cho cán bộ nhân viên PVcomBank AMC

3.2.1 Chuẩn hóa cơ cấu tổ chức và chức danh công việc theo cơ cấu mới của công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

3.2.1.1 Chuẩn hóa cơ cấu tổ chức

- Xây dựng mô hình chuỗi giá trị cơ bản của công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

Dựa vào Mô hình chuỗi giá trị cơ bản của M. Porter, chuỗi giá trị của PVcomBank AMC sẽ được điều chỉnh theo đặc điểm thực tế vận hành quản lý, kinh doanh của dịch vụ (Khai thác tài sản, Quản lý tài sản, Đầu tư BĐS và Xử lý nợ)

Bảng 3.1: mô hình chuỗi giá trị công ty PVcomBank AMC

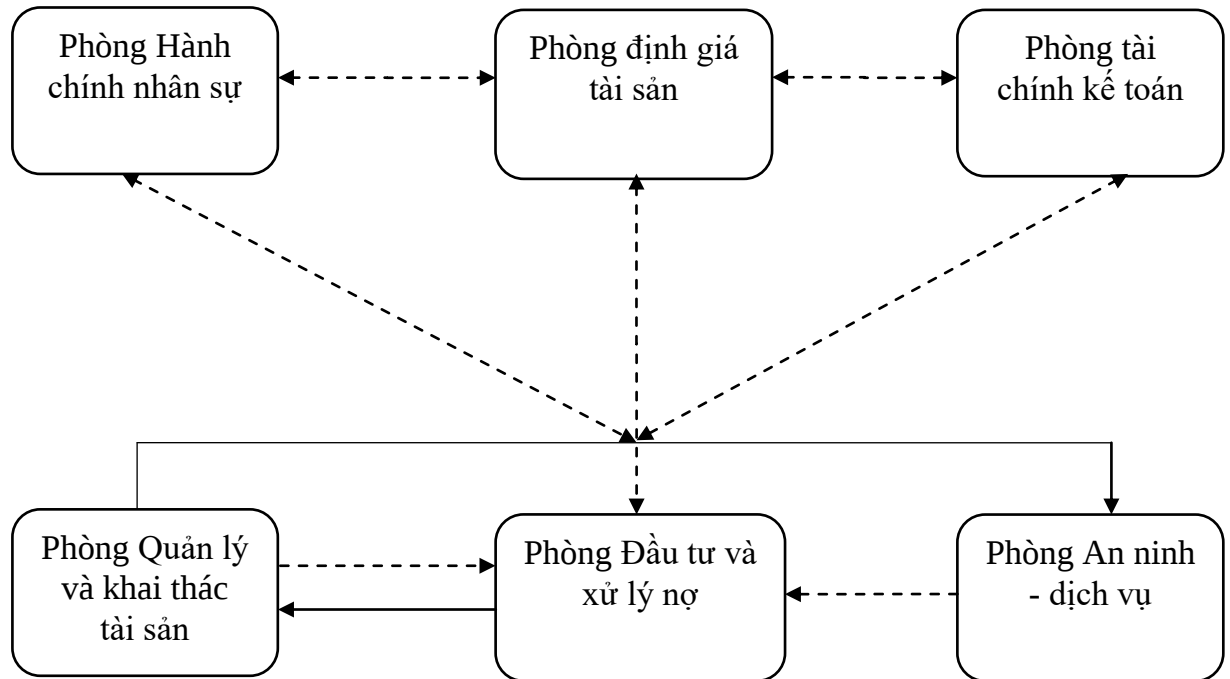
- Phân bổ chức năng theo chuỗi giá trị của công ty PVcomBank AMC

Bảng 3.2 Phân bổ chức năng theo chuỗi giá trị của công ty PVcomBank AMC

MA TRẬN CHỨC NĂNG PHÒNG BAN CÔNG TY PVCOMBANK AMC							
		Phòng HCNS	Phòng Tài chính - Kế toán	Phòng định giá tài sản	Phòng Đầu tư và xử lý nợ	Phòng Quản lý và khai thác tài sản	Phòng an ninh - dịch vụ
1. Quản trị chiến lược và kế hoạch	Xây dựng và triển khai chiến lược	C: Xây dựng chiến lược nhân sự	T: Xây dựng chiến lược kinh doanh	T: Xây dựng chiến lược kinh doanh	C: Xây dựng chiến lược kinh doanh, điều phối hoạt động xây dựng chiến lược	P: Xây dựng chiến lược kinh doanh	P: Xây dựng chiến lược kinh doanh
	Lập kế hoạch kinh doanh và giao cho các đơn vị	C: Kế hoạch nhân sự năm	C: Kế hoạch tài chính năm	C: Lập kế hoạch định giá tài sản	C: Lập kế hoạch kinh doanh năm C: Xây dựng kế hoạch Đầu tư và xử lý nợ C: Phân bổ chỉ tiêu cho các phòng/ban	C: Lập kế hoạch quản lý và khai thác tài sản	C: Lập kế hoạch vận hành an ninh - Dịch vụ toàn hệ thống
	Theo dõi, giám sát, thực hiện kế hoạch và điều chỉnh	C: Theo dõi, giám sát việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch phòng	C: Theo dõi, giám sát việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch phòng	C: Theo dõi, giám sát việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch phòng	C: Theo dõi, giám sát thực hiện, mục tiêu, kế hoạch kinh doanh năm C: Theo dõi, giám sát việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch phòng	C: Theo dõi, giám sát việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch phòng	C: Theo dõi, giám sát việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch phòng
2. Định giá tài sản; Đánh giá rủi ro	Thu thập & phân tích thông tin			C: thu thập và phân tích thông tin liên quan đến dự án, Tài sản làm căn cứ định giá			
	Xác định giá trị tài sản và lập chứng thư thẩm định giá			C: Xác định giá trị tài sản và lập chứng thư thẩm định giá			
	Đánh giá rủi ro, phục vụ công tác đầu tư, xử lý nợ				C: Đánh giá rủi ro	T: Đánh giá rủi ro	T: Đánh giá rủi ro
3. Đầu tư	+/- Góp vốn, mua cổ phần, liên doanh, liên kết với đối tác; +/- Mua bán các khoản nợ với ngân hàng khác, các tổ chức tín dụng khác, AMC khác... để lập phương án xử lý, kinh doanh, đầu giá... thu lợi nhuận.		T: Đối soát, thực hiện giao dịch tài chính với đối tác, khách hàng, ngân hàng PVcomBank		C: Thực hiện hoạt động đầu tư, tạo doanh thu, lợi nhuận; C: Mua bán các khoản nợ, xử lý tạo doanh thu, lợi nhuận C: Quản lý đối soát doanh thu/chi phí với đối tác	P: Phối hợp tiếp nhận tài sản từ hoạt động đầu tư; Quản lý và khai thác tạo doanh thu, lợi nhuận	
4. Xử lý nợ	+/- Thu giữ tài sản đảm bảo đối với các khoản nợ xấu; +/-Thu hồi nợ từ phía khách hàng; +/-Băng các biện pháp nghiệp vụ hỗ trợ khách hàng trả nợ: giãn nợ, hỗ trợ tìm kiếm khách hàng, phối hợp tìm phương án xử lý...		T: Đối soát, thực hiện giao dịch tài chính với đối tác, khách hàng, ngân hàng PVcomBank		C: Thực hiện hoạt động xử lý nợ do ngân hàng chủ quản giao: thu giữ, thu hồi, hỗ trợ khách hàng xử lý nợ...	P: Phối hợp tiếp nhận tài sản từ hoạt động Xử lý nợ; Thực hiện quản lý và khai thác tạo doanh thu, lợi nhuận	
5. Quản lý và khai thác tài sản	+/- Tiếp nhận tài sản đảm bảo; quản lý, sửa chữa, nâng cấp, bảo dưỡng, chuyển đổi mục đích sử dụng các tài sản đảm bảo đó; +/- Tim kiếm đối tác, khách hàng nhằm bán, cho thuê, đầu giá... thu hồi vốn và có lãi.		T: Đối soát, thực hiện giao dịch tài chính với đối tác, khách hàng, ngân hàng PVcomBank			C: Tiếp nhận tài sản đảm bảo (TSDB do ngân hàng nhà nước giao; Tài sản do hoạt động Đầu tư và xử lý nợ) C: Quản lý và khai thác tài sản đảm bảo tạo doanh thu và lợi nhuận C: Quản lý đối soát doanh thu/chi phí với khách hàng	P: Phối hợp tiếp nhận tài sản từ hoạt động Quản lý nợ và khai thác tài sản; Tổ chức hoạt động An ninh - Tập vụ và quản chấp kho bãi
6. An ninh - dịch vụ	+/- Tiếp nhận tòa nhà; PGD, chi nhánh của PVcomBank... thực hiện cung cấp dịch vụ đảm bảo an ninh an toàn, vệ sinh tòa nhà và thu lợi nhuận +/- Tiếp nhận tài sản đảm bảo là kho bãi... thực hiện quản chấp kho; kiểm soát lượng hàng hóa và doanh thu của đơn vị chủ quản, làm cơ sở để thu hồi nợ		T: Đối soát, thực hiện giao dịch tài chính với đối tác, khách hàng, ngân hàng PVcomBank				C: Tiếp nhận tài sản tòa nhà; PGD, chi nhánh PVcomBank; kho bãi C: Tổ chức hoạt động An ninh - Tập vụ; quản chấp kho bãi C: Quản lý đối soát doanh thu/chi phí với khách hàng
Ghi chú:	C: Chủ trì thực hiện, chịu trách nhiệm về kết quả công việc (không phản ánh vai trò kỹ văn bản theo quy định của pháp luật)						
	P: Phối hợp thực hiện như một phần không thể thiếu của quá trình thực hiện, có vai trò thứ yếu và không quyết định đến kết quả cuối cùng						
	T: Tham gia thực hiện (tương tự P nhưng vai trò thứ yếu hơn)						
	H: Hỗ trợ thực hiện khi được yêu cầu						

Từ bảng này ta rút ra được:

Sơ đồ 3.1 Mối quan hệ về chức năng các phòng ban công ty PVcomBank AMC



Ghi chú:

- > Tiếp nhận một phần hoặc từng công đoạn công việc
- - - - -> Hỗ trợ, cung cấp thông tin
- < - - - - -> Tương hỗ

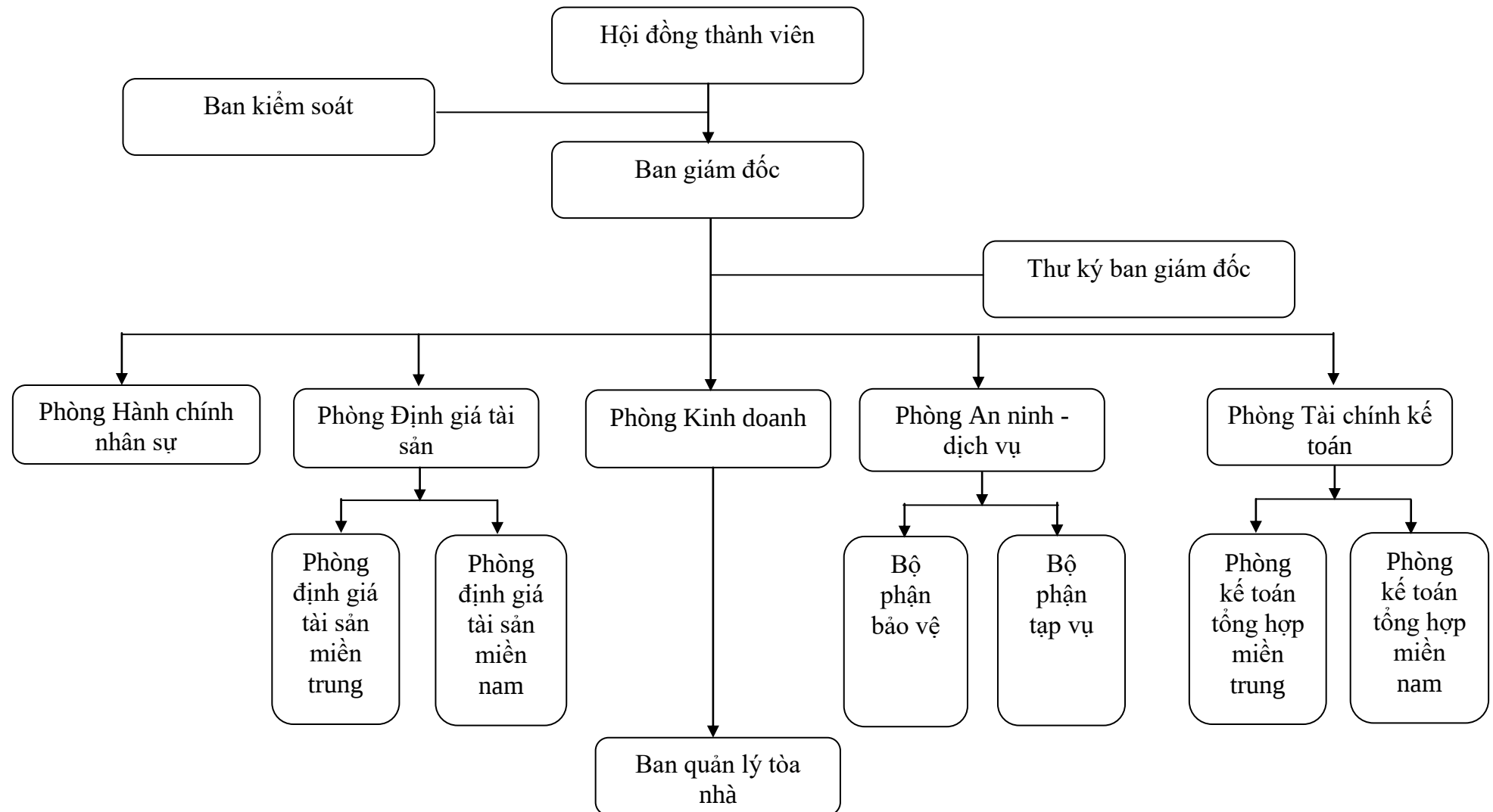
- Chuẩn hóa cơ cấu tổ chức công ty công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

+ Căn cứ theo phương hướng phát triển trong thời gian tới của công ty là tập trung phát triển kinh doanh như đầu tư, quản lý và khai thác tài sản, cho thuê, mua bán nợ, đấu giá tài sản... thì hoạt động định giá tài sản rất quan trọng, phục vụ trực tiếp cho hoạt động của các phòng kinh doanh nên phải thành lập phòng định giá tài sản

+ Căn cứ vào chức năng của phòng đầu tư và Xử lý nợ, phòng Quản lý và khai thác tài sản đều có chức năng kinh doanh, tìm kiếm khách hàng và xử lý các khoản nợ xấu nên Phương án sẽ sát nhập 2 phòng Đầu tư và xử lý nợ và Quản lý và khai thác tài sản thành “Phòng kinh doanh”

Ta xây dựng cơ cấu tổ chức mới dựa vào sơ đồ sau:

Sơ đồ 3.2 Chuẩn hóa cơ cấu tổ chức công ty công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam



3.2.1.2 Chuẩn hóa lại chức danh công việc theo cơ cấu mới

- Sau khi chuẩn hóa cơ cấu tổ chức, ta xây dựng được *ma trận chức năng các phòng ban* công ty PVcomBank AMC

Bảng 3.3 Ma trận chức năng công ty PVcomBank AMC

		Phòng HCNS	Phòng Tài chính - Kế toán	Phòng định giá tài sản	Phòng Kinh Doanh	Phòng an ninh - dịch vụ
1. Quản trị chiến lược và kế hoạch	Xây dựng và triển khai chiến lược	C: Xây dựng chiến lược nhân sự	T: Xây dựng chiến lược kinh doanh	T: Xây dựng chiến lược kinh doanh	C: Xây dựng chiến lược kinh doanh, điều phối hoạt động xây dựng chiến lược	P: Xây dựng chiến lược kinh doanh
	Lập kế hoạch kinh doanh và giao cho các đơn vị	C: Kế hoạch nhân sự năm	C: Kế hoạch tài chính năm	C: Lập kế hoạch định giá tài sản	C: Lập kế hoạch kinh doanh năm C: Xây dựng kế hoạch Đầu tư và xử lý nợ C: Phân bổ chỉ tiêu cho các phòng/ban	C: Lập kế hoạch vận hành an ninh - Dịch vụ toàn hệ thống
	Theo dõi, giám sát, thực hiện kế hoạch và điều chỉnh	C: Theo dõi, giám sát việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch phòng	C: Theo dõi, giám sát việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch phòng	C: Theo dõi, giám sát việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch phòng	C: Theo dõi, giám sát thực hiện, mục tiêu, kế hoạch kinh doanh năm C: Theo dõi, giám sát việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch phòng	C: Theo dõi, giám sát việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch phòng
2. Định giá tài sản; Đánh giá rủi ro	Thu thập & phân tích thông tin			C: thu thập và phân tích thông tin liên quan đến dự án, Tài sản làm căn cứ định giá		
	Xác định giá trị tài sản và lập chứng thư thẩm định giá			C: Xác định giá trị tài sản và lập chứng thư thẩm định giá		
	Đánh giá rủi ro, phục vụ công tác đầu tư, xử lý nợ				C: Đánh giá rủi ro	T: Đánh giá rủi ro
3. Đầu tư	+/- Góp vốn, mua cổ phần, liên doanh, liên kết với đối tác; '+/ Mua bán các khoản nợ với ngân hàng khác, các tổ chức tín dụng khác, AMC khác... để lập phương án xử lý, kinh doanh, đầu giá... thu lợi nhuận.		T: Đối soát, thực hiện giao dịch tài chính với đối tác, khách hàng, ngân hàng PVcomBank		C: Thực hiện hoạt động đầu tư, tạo doanh thu, lợi nhuận; C: Mua bán các khoản nợ, xử lý tạo doanh thu, lợi nhuận C; Quản lý đối soát doanh thu/chi phí với đối tác	

4. Xử lý nợ	+/- Thu giữ tài sản đảm bảo đối với các khoản nợ xấu; +/- Thu hồi nợ từ phía khách hàng; +/- Bằng các biện pháp nghiệp vụ hỗ trợ khách hàng trả nợ: giãn nợ, hỗ trợ tìm kiếm khách hàng, phối hợp tìm phương án xử lý...		T: Đối soát, thực hiện giao dịch tài chính với đối tác, khách hàng, ngân hàng PVcomBank		C: Thực hiện hoạt động xử lý nợ do ngân hàng chủ quản giao: thu giữ, thu hồi, hỗ trợ khách hàng xử lý nợ...	
5. Quản lý và khai thác tài sản	+/- Tiếp nhận tài sản đảm bảo; quản lý, sửa chữa, nâng cấp, bảo dưỡng, chuyển đổi mục đích sử dụng các tài sản đảm bảo đó; +/- Tìm kiếm đối tác, khách hàng nhằm bán, cho thuê, đấu giá... thu hồi vốn và có lãi.		T: Đối soát, thực hiện giao dịch tài chính với đối tác, khách hàng, ngân hàng PVcomBank		C: Tiếp nhận tài sản đảm bảo (TSĐB) do ngân hàng nhà nước giao; Tài sản do hoạt động Đầu tư và xử lý nợ) C: Quản lý và khai thác tài sản đảm bảo tạo doanh thu và lợi nhuận C: Quản lý đối soát doanh thu/chi phí với khách hàng	P: Phối hợp tiếp nhận tài sản từ hoạt động Quản lý nợ và khai thác tài sản; Tổ chức hoạt động An ninh - Tập vụ và quản chấp kho bãi
6. An ninh - dịch vụ	+/- Tiếp nhận tòa nhà; PGD, chi nhánh của PVcomBank... thực hiện cung cấp dịch vụ đảm bảo an ninh an toàn, vệ sinh tòa nhà và thu lợi nhuận +/- Tiếp nhận tài sản đảm bảo là kho bãi... thực hiện quản chấp kho; kiểm soát lượng hàng hóa và doanh thu của đơn vị chủ quản, làm cơ sở để thu hồi nợ		T: Đối soát, thực hiện giao dịch tài chính với đối tác, khách hàng, ngân hàng PVcomBank			C: Tiếp nhận tài sản tòa nhà; PGD, chi nhánh PVcomBank; kho bãi C: Tổ chức hoạt động An ninh - Tập vụ; quản chấp kho bãi C: Quản lý đối soát doanh thu/chi phí với khách hàng

Ghi chú:

C: Chủ trì thực hiện, chịu trách nhiệm về kết quả công việc (không phản ánh vai trò ký văn bản theo quy định của pháp luật)

P: Phối hợp thực hiện như một phần không thể thiếu của quá trình thực hiện, có vai trò thứ yếu và không quyết định đến kết quả cuối cùng

T: Tham gia thực hiện (tương tự P nhưng vai trò thứ yếu hơn)

H: Hỗ trợ thực hiện khi được yêu cầu

- Bước tiếp theo là *chuẩn hóa hệ thống chức danh* của công ty theo cơ cấu mới:

Phụ lục số 04: Hệ thống chức danh của công ty theo cơ cấu mới

Phụ lục số 05: Bản mô tả công việc công ty PVcomBank AMC

3.2.2 Xây dựng thang bảng lương dựa trên tiêu chí đánh giá giá trị công việc tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

3.2.2.1 Xác định các yếu tố đánh giá, tiêu chí của từng yếu tố và xác định điểm cụ thể từng yếu tố

- Xác định các yếu tố đánh giá và tiêu chí của từng yếu tố

Yếu tố 1: Mức độ tác động của công việc

+ Mức độ ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh

+ Tác động đến công việc của người khác hoặc tài sản, Phương tiện làm việc

Yếu tố 2: Yêu cầu về năng lực để thực hiện công việc

+ Yêu cầu về trình độ Đào tạo

+ Yêu cầu về trình độ Chuyên môn

+ Yêu cầu về thời gian trải nghiệm chuyên môn

Yếu tố 3: Đặc tính của công việc

+ Mức độ quản lý

+ Loại nhân viên quản lý

+ Xử lý thông tin và sáng tạo

+ Mức độ phối hợp

Yếu tố 4: Điều kiện làm việc

+ Mức độ tiêu hao về thể lực và thời gian sử dụng

+ Vệ sinh và điều kiện về môi trường

- Xác định vai trò và các mức độ đánh giá từng tiêu chí

Việc xác định tỷ trọng của các yếu tố phụ thuộc vào đặc thù của mỗi doanh nghiệp, yếu tố quan trọng nhất đối với doanh nghiệp sẽ được đánh tỷ

trọng cao, yếu tố nào ít quan trọng thì sẽ đánh tỷ trọng thấp. Đối với PVcomBank AMC, các tỷ trọng được xác định như sau:

Mức độ quan trọng được đánh giá từ cao xuống thấp tương đương với mức độ quan trọng 4=>1.

Thể hiện trong bảng dưới đây:

Bảng 3.4 Bảng Mức độ quan trọng của các yếu tố đánh giá giá trị công việc

Yếu tố đánh giá	Mã hóa	Mức độ quan trọng
Mức độ ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh	YT1	4
Mức độ tác động đến công việc của người khác	YT2	3
Yêu cầu về trình độ Đào tạo	YT3	2
Yêu cầu về trình độ Chuyên môn	YT4	3
Yêu cầu về thời gian trải nghiệm Chuyên môn	YT5	2
Mức độ quản lý	YT6	2
Loại nhân viên quản lý	YT7	2
Xử lý thông tin và sáng tạo	YT8	2
Mức độ phối hợp	YT9	2
Mức độ tiêu hao về thể lực và thời gian sử dụng	YT10	1
Vệ sinh và điều kiện về môi trường	YT11	1

Lập 11 hàng và 11 cột tương ứng các yếu tố trên và xác định điểm cho từng ô như sau:

Yếu tố trên hàng quan trọng hơn yếu tố trên cột	3 điểm
Yếu tố trên hàng bằng yếu tố trên cột	Không điền gì
Yếu tố trên hàng quan trọng bằng yếu tố trên cột	2 điểm
Yếu tố trên hàng ít quan trọng hơn yếu tố trên cột	1 điểm

Ta xác định được tỷ trọng của từng yếu tố như sau:

Cộng theo hàng ngang thì ra cột điểm

Tỷ trọng = (Điểm từng yếu tố/Tổng điểm)*100

Bảng 3.5 Xác định điểm các yếu tố chính

Trọng số	Yếu tố	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	Điểm	Tỷ trọng (%)	Làm tròn (%)
		YT1	YT2	YT3	YT4	YT5	YT6	YT7	YT8	YT9	YT10	YT11			
4	YT1		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	13,34	13
2	YT2	1		3	2	3	3	3	3	3	3	3	27	12,27	12
2	YT3	1	1		1	2	2	2	2	2	3	3	19	8,64	9
3	YT4	1	2	3		3	3	3	3	3	3	3	27	12,27	12
2	YT5	1	1	2	1		2	2	2	2	3	3	19	8,64	9
2	YT6	1	1	2	1	2		2	2	2	3	3	19	8,64	9
2	YT7	1	1	2	1	2	2		2	2	3	3	19	8,64	9
2	YT8	1	1	2	1	2	2	2		2	3	3	19	8,64	9
2	YT9	1	1	2	1	2	2	2	2		3	3	19	8,64	9
2	YT10	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2	11	5	5
2	YT11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2		11	5	5

- Tính điểm P1 cho từng yếu tố

Việc phân chia điểm cho từng yếu tố cũng phụ thuộc vào đặc thù kinh doanh ngành nghề của từng công ty.

Mỗi yếu tố được chia thành các yếu tố con. Mỗi yếu tố con lại được chia thành các mức độ khác nhau theo thứ tự phức tạp tăng dần.

Tổng % của các yếu tố con bằng 100% tương đương với 1000 điểm; Tỷ trọng của các mức độ thuộc yếu tố con lại được xác định dựa vào đặc thù ngành nghề kinh doanh, đặc điểm văn hóa... của công ty.

Kết quả được thông qua sau khi có sự bàn bạc và thống nhất của ban lãnh đạo, hội đồng tiền lương và trưởng các đơn vị phòng ban.

Phụ lục 6. Tỷ trọng điểm và cho điểm các yếu tố đánh giá giá trị công việc

3.2.2.2 Xác định mức lương tối thiểu

Các tiêu chí xác định:

- Chi phí cho nhu cầu tối thiểu của một người lao động;
- Quy định của pháp luật lao động: theo nghị định 157/2018/NĐ-CP mức lương tối thiểu vùng 1 là 4.180.000 đ và theo nghị định 49/2013/NĐ-CP quy định mức lương thấp nhất của công việc hoặc chức danh đòi hỏi qua đào tạo, học nghề phải cao hơn ít nhất 7% so với mức lương tối thiểu vùng thì mức lương thấp nhất mà công ty có thể áp dụng (thuộc vùng 1) là **4.472.000 đ**

- Khả năng thu hút lao động trên thị trường, so sánh mức lương đối thủ cạnh tranh (mục 2.4.1.2)

- Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Dựa vào đó, công ty xác định mức lương tối thiểu là **4.500.000 đ**, mức lương này dành cho vị trí có mức độ phức tạp của công việc đơn giản nhất công ty là vị trí nhân viên bảo vệ và nhân viên tạp vụ

3.2.2.3 Đánh giá vị trí công việc

Căn cứ vào bảng điểm các yếu tố đánh giá giá trị công việc, tính chất công việc của từng vị trí công việc công ty tiến hành đánh giá cho điểm đối với từng vị trí công việc cụ thể. Cụ thể như sau:

Phụ lục 07. Bảng tổng điểm đánh giá giá trị công việc của các vị trí PVcomBank AMC

3.2.2.4 Thiết lập ngạch lương, bậc lương theo vị trí công việc

- Thiết lập ngạch lương

Ngạch lương là thang giá trị cho một hay vài chức danh công việc, vị trí việc làm có giá trị công việc như nhau

Sau khi xác định được giá trị điểm công việc tương ứng với một mức lương trả cho người lao động thì cần xác định số ngạch của thang lương, việc phân ngạch là quá trình nhóm các công việc tương đối ngang bằng nhau về độ khó, tầm quan trọng, tính chất thông qua giá trị công việc

Theo đó, thông qua sự đánh giá và thống nhất của hội đồng tiền lương công ty PVcomBank AMC, giả sử số ngạch được thống nhất là 9 ngạch. Cụ thể như sau:

Bảng 3.6 Thiết lập ngạch lương theo vị trí công việc

TT	Chức danh/vị trí công việc	Ngạch lương
1	Chủ tịch/Giám đốc Công ty	A
2	Thành viên Hội đồng thành viên; Phó Giám đốc công ty	B
3	Kế toán trưởng, Kiểm soát viên	C
4	Trưởng các Phòng tại HO	D
5	Phó các Phòng tại HO; Trưởng các Phòng tại Chi nhánh.	E
6	Phó Phòng tại Chi nhánh; Trưởng/phó Ban Quản lý & Khai thác tài sản (Trưởng/phó ban QL Tòa nhà)	
7	Trợ lý Ban ĐH; Kế toán tổng hợp tại HO	
8	Thư ký HĐQT/Thư ký Ban điều hành; Chuyên viên pháp chế	F
9	Chuyên viên các Phòng/Ban tại HO và CN	
10	Nhân viên các Phòng/Ban tại HO và CN	G
11	Nhân viên giám sát dịch vụ trông giữ tài sản/ Nhân viên giám sát dịch vụ tạp vụ	H
12	Tổ trưởng trông giữ tài sản/Tổ trưởng tạp vụ	
13	Nhân viên trông giữ tài sản (bảo vệ)	I
14	Nhân viên tạp vụ	

- Xác định khoảng cách giữa các ngạch: Chúng ta có điểm thấp nhất là 110, điểm cao nhất là 943 => xác định được khoảng cách giữa các ngạch sẽ là 92 điểm dựa vào công thức sau:

$$[(\text{Điểm cao nhất} - \text{điểm thấp nhất}) / (\text{số lượng ngạch})] - 1$$

Ngạch A	852 – 943
Ngạch B	759 – 851
Ngạch C	666 – 758
Ngạch D	573 – 665
Ngạch E	480 – 572
Ngạch F	387 – 479
Ngạch G	294 – 386
Ngạch H	202 – 293
Ngạch I	110 – 201

- Thiết lập bậc lương

+ Chuyển điểm đánh giá giá trị công việc sang hệ số giá trị công việc thông qua công thức

Hệ số giá trị công việc =	Điểm giá trị chức danh thứ i
	Điểm giá trị chức danh thấp nhất (min)

+ Một yếu tố quan trọng không thể bỏ qua đó là mức lương trên thị trường.

Công ty muốn thang lương được sử dụng để trả lương mang tính cạnh tranh thì dữ liệu thang bảng lương cần phải được đối chiếu tương quan với mức lương của thị trường đặc biệt là đối với các công ty cùng ngành nghề quản lý và khai thác tài sản, các công ty con của Ngân hàng.

Bảng 3.7 Quy đổi điểm ra hệ số giá trị công việc và so sánh với mức lương trên thị trường

Ngạch	Chức danh	Hệ số giá trị công việc		Mức lương thị trường			
		Thấp nhất	Cao nhất	Mức lương thấp nhất	Mức lương cao nhất	Hệ số thấp nhất	Hệ số cao nhất
A	Chủ tịch/Giám đốc Công ty	7.75	8.57	30,500,000	50,289,024	7.09	11.70
B	Thành viên Hội đồng thành viên; Phó Giám đốc công ty	6.90	7.74	26,800,000	28,027,027	6.23	6.52
C	Kế toán trưởng, Kiểm soát viên	6.05	6.89	18,200,000	26,976,378	4.23	6.27
D	Trưởng phòng tại HO	5.21	6.05	20,000,000	22,754,098	4.65	5.29
E	Phó các Phòng tại HO; Trưởng các Phòng tại Chi nhánh; Phó phòng tại chi nhánh; Trưởng/phó ban quản lý và khai thác tòa nhà	4.36	5.2	14,633,841	21,403,346	3.40	4.98
F	Trợ lý Ban ĐH; Kế toán tổng hợp tại HO; Thư ký HĐQT/ Thư ký ban điều hành; Chuyên viên Pháp chế; Chuyên viên các phòng ban tại Ho và chi nhánh	3.52	4.35	13,125,922	25,915,493	3.05	6.03
G	Nhân viên các phòng/ban tại HO và Chi nhánh	2.67	3.51	10,550,700	18,811,475	2.45	4.37
H	Nhân viên giám sát dịch vụ trông giữ tài sản/ Nhân viên giám sát dịch vụ tạp vụ; Tổ trưởng trông giữ tài sản/ Tổ trưởng tạp vụ	1.84	2.66	8,807,483	12,000,000	2.05	2.79
I	Nhân viên trông giữ tài sản (bảo vệ); Nhân viên Tạp vụ	1.00	1.83	4,343,000	7,538,462	1.01	1.75

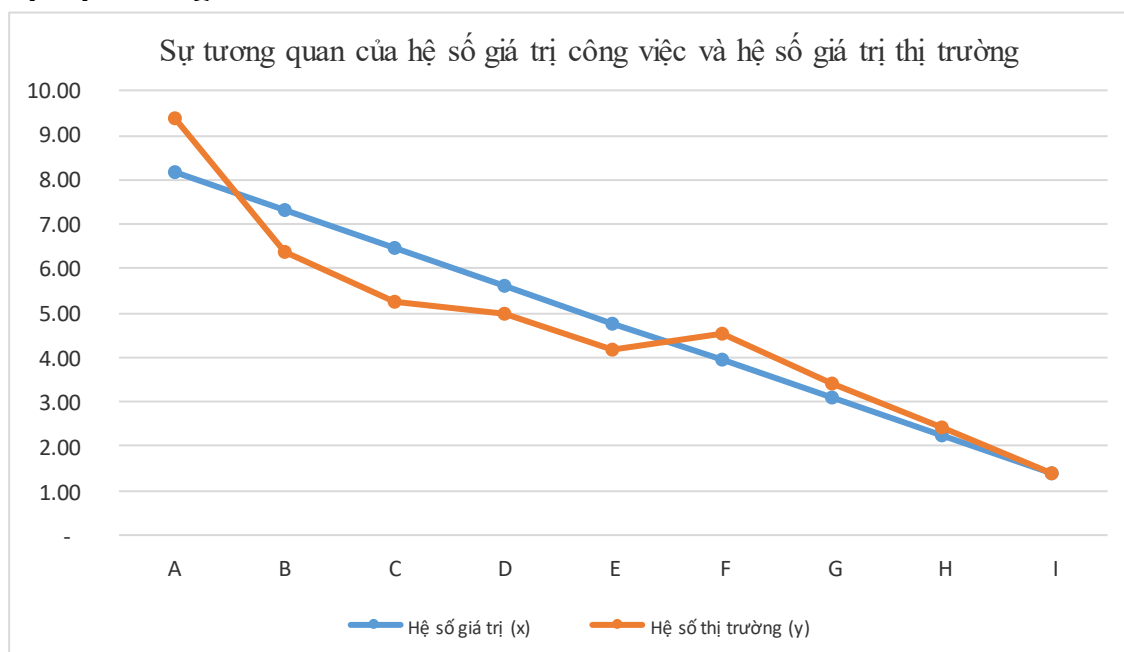
- Xác định hệ số trung vị và tương quan so sánh với mức lương của thị trường

+ Xác định hệ số bình quân (hệ số giá trị x) = (hệ số giá trị công việc cao nhất của ngạch + hệ số giá trị công việc thấp nhất của ngạch)/2

+ Xác định hệ số bình quân (hệ số thị trường y) = (hệ số mức lương thị trường cao nhất của ngạch + hệ số mức lương thị trường thấp nhất của ngạch)/2

Bảng 3.8 Hệ số trung vị, so sánh với hệ số mức lương của thị trường

Ngạch	Chức danh	Hệ số bình quân	
		Hệ số giá trị (x)	Hệ số thị trường (y)
A	Chủ tịch/Giám đốc Công ty	8.16	9.39
B	Thành viên Hội đồng thành viên; Phó Giám đốc công ty	7.32	6.38
C	Kế toán trưởng, Kiểm soát viên	6.47	5.25
D	Trưởng phòng tại HO	5.63	4.97
E	Phó các Phòng tại HO; Trưởng các Phòng tại Chi nhánh; Phó phòng tại chi nhánh; Trưởng/phó ban quản lý và khai thác tòa nhà	4.78	4.19
F	Trợ lý Ban ĐH; Kế toán tổng hợp tại HO; Thư ký HĐQT/ Thư ký ban điều hành; Chuyên viên Pháp chế; Chuyên viên các phòng ban tại Ho và chi nhánh	3.93	4.54
G	Nhân viên các phòng/ban tại HO và Chi nhánh	3.09	3.41
H	Nhân viên giám sát dịch vụ trông giữ tài sản/ Nhân viên giám sát dịch vụ tạp vụ; Tổ trưởng trông giữ tài sản/ Tổ trưởng tạp vụ	2.25	2.42
I	Nhân viên trông giữ tài sản (bảo vệ); Nhân viên Tạp vụ	1.42	1.38

Biểu đồ 3.1 Sự tương quan so sánh giữa hệ số giá trị công việc và hệ số giá trị thị trường

Ta sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính để xây dựng hệ số lương mới dựa vào hệ số giá trị công việc thông qua biến số là hệ số giá trị thị trường. Kết quả phân tích:

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.941316894
R Square	0.886077495
Adjusted R Square	0.869802852
Standard Error	0.840014575
Observations	9

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
Regression	1	38.41792152	38.41792152	54.44527825
Residual	7	4.939371407	0.705624487	
Total	8	43.35729293		

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	0.125210004	0.675346031	0.185401258	0.858172038	1.722149607
Hệ số giá trị (x)	0.948018786	0.128480386	7.378704375	0.000152157	1.251826623

Khi có kết quả phân tích ta dựa vào hàm hồi quy: $Y = (\beta_0 + \beta_1) * X$ để xác định hệ số lương mới, hệ số min, max như bảng dưới đây:

Bảng 3.9 Xây dựng hệ số lương mới tích hợp tương quan với hệ số giá trị thị trường

Ngạch	Chức danh	Hệ số bình quân		Hệ số lương min, max	
		Hệ số giá trị (x)	Hệ số thị trường (y)	Min	Max
A	Chủ tịch/Giám đốc Công ty	8.16	9.39	8.55	10.23
B	Thành viên Hội đồng thành viên; Phó Giám đốc công ty	7.32	6.38	5.54	7.22
C	Kế toán trưởng, Kiểm soát viên	6.47	5.25	4.41	6.09
D	Trưởng phòng tại HO	5.63	4.97	4.13	5.81

E	Phó các Phòng tại HO; Trưởng các Phòng tại Chi nhánh; Phó phòng tại chi nhánh; Trưởng/phó ban quản lý và khai thác tòa nhà	4.78	4.19	3.70	5.38
F	Trợ lý Ban ĐH; Kế toán tổng hợp tại HO; Thư ký HĐTV/ Thư ký ban điều hành; Chuyên viên Pháp chế; Chuyên viên các phòng ban tại Ho và chi nhánh	3.93	4.54	3.35	5.03
G	Nhân viên các phòng/ban tại HO và Chi nhánh	3.09	3.41	2.57	4.25
H	Nhân viên giám sát dịch vụ trông giữ tài sản/ Nhân viên giám sát dịch vụ tạp vụ; Tổ trưởng trông giữ tài sản/ Tổ trưởng tạp vụ	2.25	2.42	1.58	3.26
I	Nhân viên trông giữ tài sản (bảo vệ); Nhân viên Tạp vụ	1.42	1.38	1.00	2.22

Xác định số bậc lương của 1 ngạch: Thông thường các vị trí có giá trị công việc cao thì sẽ có số lượng bậc ít, và vị trí công việc có giá trị công việc thấp thường có số bậc lương trong cùng 1 ngạch nhiều hơn nhằm đảm bảo kích thích lao động và sáng tạo thông qua tăng lương

Số bậc của một ngạch phụ thuộc vào: Quan điểm của chủ doanh nghiệp trong việc đánh giá nâng lương; Cơ cấu lao động của doanh nghiệp (thâm niên, trình độ đơn giản hay phức tạp)

Sau thống nhất, giả sử số bậc lương của mỗi ngạch lương được ấn định như sau:

Ngạch A	5 bậc
Ngạch B	5 bậc
Ngạch C	6 bậc
Ngạch D	7 bậc
Ngạch E	8 bậc
Ngạch F,G,H,I	10 bậc

Xác định bậc lặp: Tùy thuộc vào định hướng chi trả tiền lương, đặc thù ngành nghề công ty xác định số bậc lặp giữa các bậc liền kề trong bảng phân bậc

Tính toán mức độ trùng lặp tham khảo dựa theo công thức:

$$\frac{\max 1 - \min 2}{\max 1 - \min 1}$$

Ví dụ: Số bậc lặp của ngạch H và G = $\frac{2,22-1,58}{2,22-1} = 51\%$

Xác định tỷ lệ khoảng cách min – max giữa các bậc lương trong mỗi ngạch

Khoảng cách hai bậc lương trong 1 ngạch có thể tăng lũy tiến, lũy thoái hoặc hỗn hợp. Thông qua cách tính hỗn hợp, ta xác định được thang bảng lương cụ thể dưới đây:

Bảng 3.10 Thang bảng lương công ty quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

Khung bậc lương									Lương P1	
I	H	G	F	E	D	C	B	A	Hệ số	Mức lương
Bậc 1									1.00	4,500,000
Bậc 2									1.09	4,910,000
Bậc 3									1.19	5,370,000
Bậc 4									1.29	5,800,000
Bậc 5									1.42	6,400,000
Bậc 6	Bậc 1								1.56	7,000,000
Bậc 7	Bậc 2								1.69	7,600,000
Bậc 8	Bậc 3								1.84	8,300,000
Bậc 9	Bậc 4								2.02	9,100,000
Bậc 10	Bậc 5	Bậc 1							2.22	10,000,000
	Bậc 6	Bậc 2							2.40	10,800,000
	Bậc 7	Bậc 3							2.58	11,600,000
	Bậc 8	Bậc 4							2.80	12,580,000
	Bậc 9	Bậc 5	Bậc 1						3.01	13,550,000
	Bậc 10	Bậc 6	Bậc 2	Bậc 1					3.26	14,650,000
		Bậc 7	Bậc 3	Bậc 2					3.47	15,600,000
		Bậc 8	Bậc 4	Bậc 3					3.71	16,700,000
		Bậc 9	Bậc 5	Bậc 4	Bậc 1				3.98	17,900,000
		Bậc 10	Bậc 6	Bậc 5	Bậc 2				4.25	19,140,000
			Bậc 7	Bậc 6	Bậc 3	Bậc 1			4.62	20,800,000
			Bậc 8	Bậc 7	Bậc 4	Bậc 2			5.02	22,600,000
				Bậc 8	Bậc 5	Bậc 3			5.27	23,720,000
					Bậc 6	Bậc 4	Bậc 1		5.53	24,900,000
					Bậc 7	Bậc 5	Bậc 2		5.81	26,150,000
						Bậc 6	Bậc 3		6.10	27,450,000
							Bậc 4		6.64	29,890,000
							Bậc 5	Bậc 1	7.22	32,480,000
								Bậc 2	7.87	35,430,000
								Bậc 3	8.58	38,600,000
								Bậc 4	9.36	42,100,000
								Bậc 5	10.23	46,020,000

3.2.3 Xác định lương theo năng lực (P2)

Mỗi vị trí được xây dựng 1 bản chuẩn năng lực cốt lõi (ASK) dựa trên bản mô tả công việc. Trong đó:

- + A - Attitude là thái độ và tố chất cần thiết của vị trí công việc
- + S - Skill là các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc
- + K - Knowledge là các kiến thức cần thiết để thực hiện công việc

3.2.3.1 Xác định các năng lực liên quan đến vị trí công việc

Tương ứng với mỗi vị trí ta xây dựng một bộ các năng lực liên quan dựa trên 3 khía cạnh cần đánh giá là ASK (như đã nói ở trên). Bộ năng lực này cũng phụ thuộc vào đặc thù công việc của mỗi doanh nghiệp. PVcomBank xác định các năng lực cần có để đánh giá P2 và đối tượng áp dụng như sau:

Đối với mỗi nhóm lao động, được sử dụng các loại tiêu chí khác nhau, cụ thể được quy định trong bảng 1 dưới đây:

- (1): Lực lượng bảo vệ - Tạp vụ
- (2): Nhân viên văn phòng
- (3): Nhân viên kỹ thuật tòa nhà
- (4): Cán bộ quản lý cấp trung
- (5): Cán bộ quản lý cấp cao (Ban điều hành)

Bảng 3.11 Bảng tiêu chí đánh giá năng lực và đối tượng áp dụng

STT	Yếu tố	Tiêu chí	Đối tượng áp dụng				
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Năng lực thực hiện công việc	Kỹ năng lập kế hoạch và thiết lập mục tiêu rõ ràng		x	x	x	x
		Ra quyết định		x	x	x	x
		Phán đoán và chủ động	x	x	x	x	x
		Xây dựng tinh thần đồng đội	x	x	x	x	x
	Tư duy sáng tạo	Kỹ năng giải quyết vấn đề	x	x	x	x	x
		Sự đổi mới, cải tiến quy trình là		x	x	x	x

2		việc, đề xuất ý tưởng mới cho công ty					
3	Kỹ năng cá nhân và giao tiếp	Đàm phán và giải quyết mâu thuẫn		x	x	x	x
		Kỹ năng giao tiếp và truyền tải thông tin	x	x	x	x	x
		Kỹ năng làm việc nhóm	x	x	x	x	x
4	Khả năng tự phát triển bản thân	Tinh thần cầu tiến	x	x	x	x	x
		Mục tiêu nghề nghiệp rõ ràng	x	x	x	x	x
5	Thái độ	Sự cống hiến và cố gắng vì mục tiêu chung của công ty	x	x	x	x	x
		Tư duy “không gì là không thể”		x	x	x	x
6	Trung thực	Sự trung thực, đáng tin cậy	x	x	x	x	x
		Sự công bằng				x	x
7	Kỹ năng quản lý và lãnh đạo	Phân quyền, ủy quyền				x	x
		Truyền cảm hứng và động viên				x	x
		Đào tạo, huấn luyện, dìu dắt				x	x
8	Kỹ năng quy hoạch, tổ chức và phân bổ nguồn lực	Quản lý hệ thống và quy trình				x	x
		Kỹ năng tổ chức và phân bổ nguồn lực				x	x

3.2.3.2 Xây dựng bộ từ điển năng lực cá nhân

Dựa vào cơ cấu tổ chức và bản mô tả công việc của từng vị trí để tiến hành xác định nhiệm vụ chính của từng vị trí, Phân tích năng lực đủ để đáp ứng các nhiệm vụ chính đó, Phân cấp năng lực cho từng năng lực, Áp cấp độ năng lực tối thiểu cho vị trí trên, tập hợp thành một bộ từ điển năng lực:

Phụ lục 8: Bộ từ điển năng lực cá nhân công ty PVcomBank AMC

3.2.3.3 Xây dựng năng lực chuẩn cho từng vị trí

- Ta xác định cấp độ chuẩn của từng năng lực của từng vị trí dựa vào Bộ từ điển năng lực cá nhân

- Xác định trọng số của từng năng lực cá nhân từng vị trí cụ thể dựa vào bảng phân chia mức độ quan trọng như sau:

Mức độ quan trọng		Mô tả
1	Mức độ thấp	Quyết định một phần cho sự thành công của vị trí công việc
2	Mức độ vừa	Quyết định phần lớn cho sự thành công của vị trí công việc
3	Mức độ cao	Quyết định toàn phần/ chủ yếu cho sự thành công của vị trí công việc

Ta có:

$\text{Điểm cho các năng lực} = \text{Trọng số} * \text{Cấp độ chuẩn}$
--

$\text{Tổng điểm chuẩn cho một vị trí} = \text{Tổng tất cả điểm của các năng lực của một vị trí}$

3.2.3.4 Đánh giá năng lực thực tế của nhân viên

Dựa vào bộ từ điển năng lực, công ty xét đánh giá năng lực thực tế của cán bộ nhân viên

Ta có:

Điểm năng lực thực tế	= % năng lực thực tế của nhân viên
Điểm năng lực chuẩn	

3.2.3.5 Xác định lương để ký hợp đồng

- Nếu năng lực của cá nhân $\leq 70\%$ so với năng lực chuẩn (yêu cầu công việc) thì các nhân đó không được hưởng lương theo năng lực P2

- Nếu năng lực của cá nhân đó $> 70\%$, thì phần lương theo năng lực được tính theo công thức sau:

Thu nhập theo năng lực = (Năng lực thực tế - 70%) * (Mức lương theo vị trí P1): 70%

3.2.4 Đánh giá kết quả thực hiện công việc (P3)

Căn cứ theo chiến lược phát triển của công ty, từ đó xây dựng chỉ tiêu cụ thể cho công ty, phòng/ ban/ bộ phận, phân bổ đến từng cá nhân

Dựa trên chức năng/ nhiệm vụ của từng bộ phận/ phòng/ ban người xây dựng hệ thống chỉ tiêu sẽ áp các chỉ tiêu cụ thể cho bộ phận. Những chỉ tiêu bộ phận là cơ sở để giao chỉ tiêu cho từng cá nhân

Giao chỉ tiêu cho cá nhân để cho họ thực hiện đúng mô tả và yêu cầu công việc. Do đó, các chỉ tiêu được xây dựng trên cơ sở những trách nhiệm chính của vị trí chức danh nêu trên và chỉ tiêu của cả bộ phận

3.2.4.1 Lập kế hoạch công việc của tháng

Hàng tháng các nhân viên căn cứ vào kế hoạch công ty giao cho các bộ phận theo tháng, chức năng nhiệm vụ của cá nhân (dựa vào bản mô tả công việc) để lập kế hoạch công việc tuần hoặc tháng PVcomBank chọn lập kế hoạch theo tháng và cuối tháng đánh giá kết quả thực hiện công việc của tháng:

PAMC		PHIẾU GIAO VIỆC THÁNG / Đối tượng 2: Chuyên viên, Nhân viên các phòng/ban			
Họ và tên:					
Chức danh:					
Phòng/ban:				BM - PGV 02	
STT	NỘI DUNG THỰC HIỆN	TỶ TRỌNG	ĐIỂM TỪNG NỘI DUNG	YÊU CẦU THỰC HIỆN	
				Chất lượng công việc	Thời gian hoàn thành
I	Thực hiện nhiệm vụ chuyên môn	80%	100		
1					
2					
3					
4					
...					
II	Nhiệm vụ khác/ phát sinh	20%	100		
1					
2					
...					
Tổng		100%			
				Ngày tháng năm	
Người thực hiện				Người đánh giá	
Diễn giải:					
Lưu ý:	Đầu tháng căn cứ vào chỉ tiêu được giao cho từng phòng ban, căn cứ vào chức năng nhiệm vụ phòng ban/ vị trí Người quản lý và Người thực hiện cùng thống nhất:				
	Nội dung công việc được giao và yêu cầu cụ thể về chất lượng, tiến độ hoàn thành từng đầu mục công việc				
	Quyết định điểm từng đầu mục công việc cụ thể dựa vào mức độ quan trọng của nó; Tổng từng nhiệm vụ là 100 điểm				

- Phiếu đánh giá thực hiện công việc thángnăm

				PHIẾU ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC THÁNG Đối tượng 2: Chuyên viên, Nhân viên các phòng/ban					
Họ và tên:									
Chức danh:									
Phòng/ban:				BM - ĐG 02					
STT	NỘI DUNG THỰC HIỆN	TỶ TRỌNG (%)	ĐIỂM TỪNG NỘI DUNG	CÁN BỘ TỰ ĐÁNH GIÁ			CÁN BỘ QUẢN LÝ ĐÁNH GIÁ		
				Chất lượng công việc	Thời gian hoàn thành	Lý do không hoàn thành Khó khăn Đề xuất hỗ trợ	Chất lượng (điểm)	Khối lượng (điểm)	Tiến độ (điểm)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
I	Thực hiện nhiệm vụ chuyên môn	80%	100						
1									
2			...						
3									
4									
...									
II	Nhiệm vụ khác/phát sinh	20%	100						
1									
2									
...									
Tổng		100%					Σ	Σ	Σ
				Ngày tháng năm					
Người thực hiện				Người đánh giá					
Lưu ý: Căn cứ vào kế hoạch đã được thông qua từ đầu tháng, Cán bộ thực hiện và Cán bộ quản lý cùng thống nhất: Nội dung thực hiện công việc sau 01 tháng và cho điểm từng nội dung công việc vào cuối tháng Cán bộ thực hiện tiến hành tự đánh giá, nêu cụ thể về chất lượng công việc và tiến độ thực hiện công việc để làm căn cứ cho điểm Cán bộ quản lý tiến hành cho điểm cụ thể, dựa trên kết quả thực hiện công việc trong tháng đó của Cán bộ thực hiện.									

- Báo cáo kết quả công việc tháng

PAMC		BẢNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC THÁNG .../.....			
Họ và tên người được đánh giá:					
Chức danh:					
Phòng/ban:					
STT	CÁC CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ	TỶ TRỌNG	ĐIỂM TỪNG CHỈ TIÊU	ĐIỂM THEO TỶ TRỌNG	GHI CHÚ
Phần 1	Điểm số				
I	Nhóm A (Trọng số 80%)			(1)	
1	Chất lượng công việc	30%	0	0	
2	Khối lượng công việc	25%	0	0	
3	Tiến độ thực hiện công việc	25%	0	0	
II	Nhóm B (Trọng số 20%)			(2)	
1	Chuyên cần làm việc	10%	0	0	
2	Chấp hành kỷ luật	10%	0	0	
III	Nhóm C (Trọng số 15%)			(3)	
1	Có sự sáng tạo, cải tiến, tham mưu, đưa ra ý tưởng phục vụ cho công việc chuyên môn và công việc của bộ phận.	5%	0		
2	Có thành tích tố giác tội phạm, sai phạm	5%	0		
3	Có hành động thiết thực tiết kiệm cho công ty dưới 500.000 đ/lần	5%	0		
Tổng điểm theo tỷ trọng của nhóm:				0	
Xác định hệ số thưởng (K2)				0	
Phần 2	Đánh giá, nhận xét của Cán bộ quản lý				
Nhận xét của người quản lý:					
Điểm mạnh:					
Điểm cần khắc phục:					
Ý kiến của người được đánh giá					
				Ngày	tháng
Người thực hiện		Người đánh giá		Phê duyệt	

3.2.4.2 Nhóm tiêu chuẩn đánh giá

a/ Đối tượng đánh giá

Đối tượng 1: Các chức danh quản lý (Kế toán trưởng, Giám đốc chi nhánh, Trưởng, phó phòng, ban hội sở và các chi nhánh)

Đối tượng 2: Các chức danh chuyên viên, nhân viên tại các phòng/ ban

Đối tượng 3: Các chức danh: Nhân viên Lái xe, Nhân viên Quản lý tài sản, Nhân viên Tạp vụ; Nhân viên giám sát

b/ Nhóm tiêu chuẩn đánh giá

ĐỐI TƯỢNG		NHÓM TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ	
Đối tượng 1 + Đối tượng 2	▪ Chức danh quản lý ▪ Chức danh chuyên viên, nhân viên tại các phòng ban	Nhóm A (Trọng số: 80%)	1. Chất lượng công việc (30%) 2. Khối lượng công việc (25%) 3. Tiến độ thực hiện công việc (25%)
		Nhóm B (Trọng số: 20%)	4. Chuyên cần làm việc (10%) 5. Chấp hành kỷ luật (10%)
		Nhóm C (người quản lý đánh giá) (Trọng số 15%)	6. Điểm thưởng vượt khung: 6.1. Có sự sáng tạo, cải tiến, tham mưu, đưa ra ý tưởng thiết thực phục vụ cho công việc chuyên môn và công việc của bộ phận. 6.2. Có thành tích tố giác tội phạm, sai phạm 6.3. Có hành động thiết thực tiết kiệm cho công ty dưới 500.000 đ/lần
Đối tượng 3	▪ Lái xe ▪ Nhân viên Quản lý tài sản ▪ Nhân viên Tạp vụ ▪ Nhân viên Giám sát	▪ Đánh giá trực tiếp trên các tiêu chuẩn đánh giá của từng vị trí/chức danh công việc ▪ Với mỗi vị trí xác định các tiêu chuẩn đánh giá (tối đa là 10) chính yếu thực hiện hàng ngày và ghi lại trong mẫu theo dõi và đánh giá thực hiện công việc (BM4).	

C/ Cấp độ đánh giá và thang điểm

Mỗi tiêu chuẩn được đánh giá theo 5 cấp độ tương ứng với 5 mức điểm từ thấp đến cao, theo bảng sau

1.	Không hoàn thành	< 50 đ
2.	Cần cải thiện	50 – 75
3.	Hoàn thành	76 - 85
4.	Hoàn thành tốt	86 - 100
5.	Hoàn thành xuất sắc	> 100

D/ Cách đánh giá và cho điểm các tiêu chuẩn

Điểm khối lượng công việc = Điểm được đánh giá dựa theo khối lượng, số lượng công việc, mục tiêu nhiệm vụ hoàn thành trong tháng * trọng số của tiêu chuẩn

Điểm Chất lượng công việc = Điểm được đánh giá dựa theo công việc, mục tiêu nhiệm vụ được giao hoàn thành đúng, chính xác, hiệu quả hoặc đáp ứng được các yêu cầu của Người quản lý * Trọng số của tiêu chuẩn

Điểm Tiến độ thực hiện công việc = Điểm được đánh giá dựa theo công việc, mục tiêu nhiệm vụ hoàn thành đúng hạn định * Trọng số của tiêu chuẩn (nếu hoàn thành vượt tiến độ sẽ được cộng điểm thưởng)

Điểm chuyên cần làm việc:

Luôn đảm bảo thực hiện đầy đủ số ngày, giờ làm việc theo quy định, tập trung và tích cực, say mê trong công việc; sẵn sàng nhận thêm các công việc mới/ khó (hay làm việc thêm giờ). Cách tính điểm:

+ Nghỉ 1 ngày không lý do trừ 5 điểm. Nghỉ từ ngày thứ 2 trở lên không lý do mỗi ngày trừ 10 điểm.

+ Đi làm muộn lần 1 trừ 2 điểm. Từ lần thứ 2 trở lên mỗi lần trừ 4 điểm.

+ Sẵn sàng và chủ động nhận thêm công việc mới/khó. Mỗi lần cộng 2 điểm.

▪ **Điểm Chấp hành kỷ luật :**

Luôn chấp hành đúng mọi quy định của công ty với tinh thần gương mẫu, thái độ tích cực và xây dựng :

- Vi phạm nội quy bị nhắc nhở từ 1 đến 3 lần: lần 1 trừ 2 điểm, từ lần thứ 2 trở lên mỗi lần trừ 4 điểm.

- Vi phạm nội quy bị nhắc nhở trên 3 lần hoặc có văn bản kỷ luật cảnh cáo: lần 1 trừ 10 điểm, từ lần thứ 2 trở lên mỗi lần 20 điểm.

- Vi phạm nội quy bị kỷ luật phạt hành chính bằng văn bản: lần 1 trừ 50 điểm, lần 1 trở lên mỗi lần 100 điểm.

Riêng với đối tượng 03 điểm cách đánh giá và xếp loại theo quy định riêng.

E/ cách tính mức độ điểm hoàn thành

Điểm mức độ hoàn thành công việc là điểm trung bình của các tiêu chuẩn đánh giá, được xác định theo công thức:

$$\text{Điểm mức độ hoàn thành công việc 1 tháng} = \sum \frac{\text{Điểm đánh giá cho từng tiêu chuẩn x Trọng số của tiêu chuẩn đó}}{100\%}$$

TỔNG ĐIỂM ĐÁNH GIÁ	Cách tính hệ số K2 hàng tháng	Ghi chú
Dưới 75 điểm	K2 = 0.8	
Từ 75 đến 85 điểm	K2 = 1	
> 86 điểm	K2 = số điểm đạt được / 85	

Mình họa cách tính điểm hoàn thành:

Họ và tên người được đánh giá: Nguyễn Văn A

Chức danh: Nhân viên Nhân sự

Phòng/ban: Phòng Hành chính - Nhân sự

STT	CÁC CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ	TỶ TRỌNG	ĐIỂM TỪNG CHỈ TIÊU	ĐIỂM THEO TỶ TRỌNG	GHI CHÚ
Phần 1	Điểm số				
I	Nhóm A (Trọng số 80%)			(1)	
1	Chất lượng công việc	30%	88.5	26.55	
2	Khối lượng công việc	25%	95	23.75	
3	Tiến độ thực hiện công việc	25%	98	24.5	
II	Nhóm B (Trọng số 20%)			(2)	
1	Chuyên cần làm việc	10%	95	9.5	2 ngày đi muộn, 1 ngày về sớm
2	Chấp hành kỷ luật	10%	100	10	Ko vi phạm kỷ luật trong tháng
III	Nhóm C (Trọng số 15%)			(3)	
1	Có sự sáng tạo, cải tiến, tham mưu, đưa ra ý tưởng phục vụ cho công việc chuyên môn và công việc của bộ phận.	5%	0		
2	Có thành tích tố giác tội phạm, sai phạm	5%	0		
3	Có hành động thiết thực tiết kiệm cho công ty dưới 500.000 đ/lần	5%	0		
	Tổng điểm theo tỷ trọng của nhóm:			94.3	
	Xác định hệ số thưởng (K2)			1.11	
Phần 2	Đánh giá, nhận xét của Cán bộ quản lý				

F/ Cách tính mức lương của người lao động

$$\text{Mức lương} = (\text{Mức lương theo P1} + \text{Mức lương theo P2}) \times \text{Hệ số K2}$$

3.3 Minh họa một bảng lương 3Ps của 1 vị trí cụ thể công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

STT	Họ và Tên	Chức vụ	Lương cơ bản	Lương theo giá trị công việc P1	Lương theo năng lực P2		Hệ số K2 (theo P3)	Phụ cấp			Lương và Phụ cấp	Ngày công thực tế	Tổng thu nhập	Thuế TNCN	BHXH	Thực lĩnh
					Năng lực thực tế	Mức lương theo năng lực P2		Xăng xe	Điện thoại	Tổng PC						
1	Trần Văn A	Trưởng phòng HCNS	10,000,000	20,800,000	75%	1,485,714	1		500,000	500,000	22,785,714	22	22,785,714	2,278,571	1,050,000	19,457,143
2	Trần Văn A	Nhân viên Hành chính	5,000,000	10,800,000	75%	771,429	1			-	11,571,429	22	11,571,429	1,157,143	525,000	9,889,286
3	Trần Văn A	Nhân viên Nhân sự	5,000,000	11,600,000	75%	828,571	1			-	12,428,571	22	12,428,571	1,242,857	525,000	10,660,714
4	Trần Văn A	Chuyên viên Pháp chế	6,000,000	13,550,000	80%	1,935,714	1			-	15,485,714	22	15,485,714	1,548,571	630,000	13,307,143
5	Trần Văn A	Thư ký hội đồng thành viên	6,000,000	13,550,000	75%	967,857	1		500,000	500,000	15,017,857	22	15,017,857	1,501,786	630,000	12,886,071
6	Trần Văn A	Nhân viên lái xe	5,000,000	10,000,000	80%	1,428,571	1	500,000		500,000	11,928,571	22	11,928,571	1,192,857	525,000	10,210,714
7	Trần Văn A	Nhân viên lái xe	5,000,000	10,000,000	75%	714,286	1	500,000		500,000	11,214,286	22	11,214,286	1,121,429	525,000	9,567,857

3.4 Điều kiện áp dụng thành công hệ thống trả lương 3Ps tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam

Nâng cao chất lượng đội ngũ làm công tác tiền lương: Đội ngũ công tác tiền lương có vai trò quan trọng trong định hướng, tuyên truyền, dẫn dắt, hướng dẫn, xây dựng quy trình và trực tiếp vận hành hệ thống lương thưởng 3Ps do đó vai trò của đội ngũ này thực sự quan trọng. Việc nâng cao chất lượng đội ngũ làm công tác tiền lương có thể thực hiện bằng các biện pháp cử cán bộ đi đào tạo, giao lưu với các công ty con cùng hệ thống PVcomBank để chia sẻ kinh nghiệm xây dựng và duy trì hệ thống lương 3Ps, cử lên Ngân hàng PVcomBank để được đào tạo về kỹ năng dẫn dắt sự thay đổi, kỹ năng thảo luận và quản lý dự án chặt chẽ...

Bắt đầu dự án với những kiến thức và sự cam kết tham gia của đội ngũ quản trị cấp cao. Ban quản trị cấp cao phải tận tâm với dự án, nhằm chỉ đạo thực hiện trong toàn bộ tổ chức, đưa ra quyết tâm cao và tạo động lực mạnh mẽ tới các cấp thực hiện; Bên cạnh vai trò chỉ đạo, định hướng của ban quản trị thì vai trò của ban điều hành trưởng các phòng/ban lại mang tính quyết định bởi họ là những người trực tiếp truyền tải thông điệp, kết nối toàn thể cán bộ nhân viên cùng thực hiện dự án

Công ty PVcomBank AMC thành lập được hơn 10 năm nhưng đến nay mới xây dựng và áp dụng lương theo 3Ps. Việc áp dụng trả lương trú trọng vào thời gian, không dựa vào năng lực hay vị trí công việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc là một thách thức cho sự thay đổi khi áp dụng hệ thống trả lương thông qua 3Ps; Mức lương thực nhận của người lao động sẽ thay đổi; hơn nữa việc áp dụng hệ thống trả lương 3Ps hay đánh giá thực hiện công việc dựa trên những tiêu chí hoàn toàn khác so với cơ chế trả lương cũ đó là tính cụ thể, tính đặc thù cho từng vị trí công tác... việc truyền thông không chỉ nhằm hướng tới đội ngũ cấp trung, mà cần phổ biến sâu và rộng tới toàn thể Cán bộ nhân viên công ty tạo sự thống nhất trong định hướng và hành động

Cần một hệ thống thu thập thông tin đầy đủ và chính xác. Việc đánh giá các yếu tố 3Ps cần phải dựa trên các tiêu chí cụ thể và thông tin đầy đủ, việc cung cấp các thông tin này phải được cập nhật kịp thời và xuyên suốt trong quá trình vận hành hệ thống lương 3Ps.

3.5 Một số kiến nghị với các bên liên quan

3.5.1 Đối với các bộ ban ngành

Quy chế tiền lương được xây dựng trên nền tảng các quy định của pháp luật, việc hoàn thiện quy chế trả lương sẽ hiệu quả hơn nếu được cập nhật các quy định mới về cơ chế quản lý nhà nước về tiền lương do Nhà nước ban hành. Hiện nay, Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng thương mại (AMC) là một loại “thực thể” rất đặc biệt trong hệ thống ngân hàng. Nếu chiếu theo các quy định pháp lý cũ, về việc thành lập “Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản thuộc ngân hàng thương mại” thì sẽ rất khó xếp AMC thuộc loại nào, vì bản thân ngân hàng cũng chỉ là một doanh nghiệp, và AMC của chính ngân hàng đó cũng là một doanh nghiệp. Về mặt pháp luật, đây là hai pháp nhân độc lập, nhưng về mặt nghiệp vụ, đây thực chất là một bộ phận của ngân hàng. Hiện tại, các ngân hàng đều xác định AMC là công ty con, và là dạng công ty con đặc biệt nhất. AMC có hành lang pháp lý hoạt động thuộc hàng “khó đoán” nhất trong lĩnh vực, nửa thuộc lĩnh vực quản lý chuyên ngành của Ngân hàng Nhà nước, nửa khác lại như các doanh nghiệp bình thường khác. Nên công ty PVcomBank AMC vừa chịu sự điều chỉnh bởi pháp luật, lại vừa chịu sự quản lý của công ty mẹ là ngân hàng PVcomBank, tuy nhiên những quy định của pháp luật cho đối tượng đặc biệt này lạc hậu, chưa điều chỉnh về tiền lương phù hợp, vừa đảm bảo lợi ích cho các công ty AMC vừa đảm bảo tính minh bạch, an toàn chung cho các ngân hàng mẹ

Đối với Bộ tài chính

Thông tư số 27/2002/TT-BTC ngày 22/3/2002 của Bộ Tài chính hướng dẫn chế độ tài chính đối với AMC được xây dựng trên cơ sở quy định tại Điều 3 Quyết định số 150/2001/QĐ-TTg ngày 05/10/2001 của Thủ tướng Chính phủ

về việc thành lập công ty quản lý nợ và khai thác tài sản trực thuộc ngân hàng thương mại.

Thông tư số 27/2002/TT-BTC quy định nguyên tắc quản lý tài chính đối với các AMC, bao gồm các quy định về quản lý và sử dụng vốn, tài sản; quản lý hạch toán doanh thu, chi phí; phân phối lợi nhuận và trích lập các quỹ... Trong đó, có quy định một số khoản chi đặc thù của AMC như chi phí liên quan đến thu hồi nợ, chi phí hoa hồng môi giới, quy định về việc hạch toán chi phí phù hợp với doanh thu...

Tuy nhiên thời gian qua văn bản quản lý đối với doanh nghiệp đã có nhiều thay đổi. Một số nội dung quy định đặc thù về tài chính đối với các AMC cũng đã được quy định tại các văn bản pháp luật khác (như quy định về chi hoa hồng môi giới tại các văn bản pháp luật về thuế đã không còn quy định không chế mức chi hoa hồng môi giới, về việc hạch toán chi phí phù hợp với doanh thu đã được quy định tại chuẩn mực kế toán...). Một số quy định không còn phù hợp với thực tiễn hoạt động của AMC hiện nay.

Mặt khác, theo quy định của Luật ban hành văn bản pháp luật năm 2015 và các văn bản hướng dẫn thi thể thức văn bản của Thông tư 27/2002/TT-BTC không còn phù hợp; cần bổ sung một số nội dung như phạm vi điều chỉnh, trách nhiệm của cơ quan quản lý nhà nước, của ngân hàng mẹ, AMC... Vì vậy, việc ban hành Thông tư mới hướng dẫn về cơ chế tài chính áp dụng cho các AMC là cần thiết trên cơ sở đảm bảo phù hợp với những thay đổi của chính sách, pháp luật

Đối với Bộ Lao động Thương binh và Xã hội

Chính vì AMC là một thực thể đặc biệt, vừa hoạt động như một doanh nghiệp vừa là công ty con chịu sự quản lý của ngân hàng nên chính sách tiền lương, hệ thống trả lương cho người lao động, trích quỹ tiền lương, thưởng một mặt vừa phải theo các quy định của luật, một khác lại phải đáp ứng yêu cầu của công ty mẹ về chi phí, lợi nhuận...

Đối với các **công ty TNHH MTV nhà nước** có những quy định về nguyên tắc tính lương; hướng dẫn xác định quỹ tiền thưởng, phúc lợi cho người lao động: Theo Thông tư 27/2016/TT-BLĐTBXH (có hiệu lực từ ngày 15/10/2016) hướng dẫn chế độ tiền lương, thưởng, thù lao đối với người quản lý công ty TNHH MTV do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ, lương của người quản lý được xác định theo nguyên tắc: Tiền lương của người quản lý chuyên trách được xác định và trả gắn với hiệu suất sản xuất, kinh doanh, kết quả quản lý, có khống chế mức tối đa và đảm bảo tương quan hợp lý với người lao động. Tiền lương của người quản lý không chuyên trách tính theo công việc và thời gian làm việc nhưng không quá 20% tiền lương của người quản lý chuyên trách. Quỹ tiền lương của người quản lý công ty tách riêng với quỹ tiền lương của người lao động và được xác định theo năm. Hàng tháng, người quản lý công ty được tạm ứng bằng 80% số tiền lương tạm tính cho tháng đó, 20% còn lại được quyết toán và chi trả vào cuối năm. Quỹ tiền lương của người quản lý công ty được hạch toán vào giá thành hoặc chi phí kinh doanh và được thể hiện thành một mục trong báo cáo tài chính hằng năm của công ty; Tại Thông tư 28/2016/TT-BLĐTBXH hướng dẫn thực hiện quy định về lao động, tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với Công ty cổ phần, vốn góp chi phối của Nhà nước. Theo đó, Công ty xác định Quỹ tiền lương, phúc lợi (gọi tắt là Quỹ) của người lao động dựa theo mức hoàn thành chỉ tiêu lợi nhuận kế hoạch. Cụ thể: Lợi nhuận thực hiện = Kế hoạch $\rightarrow$ Quỹ tối đa không quá 3 tháng tiền lương bình quân thực hiện của người lao động; Lợi nhuận thực hiện > Kế hoạch $\rightarrow$ Quỹ = Quỹ (kế hoạch) + 20% phần lợi nhuận thực hiện vượt lợi nhuận kế hoạch (tối đa không quá 3 tháng tiền lương bình quân thực hiện của người lao động); Lợi nhuận thực hiện < Kế hoạch $\rightarrow$ Quỹ tối đa không quá 3 tháng tiền lương bình quân thực hiện của người lao động x tỷ lệ phần trăm giữa lợi nhuận thực hiện so với lợi nhuận kế hoạch.

Tuy nhiên đối với **các công ty TNHH MTV không trực thuộc nhà nước** thì hầu như không có các quy định điều chỉnh cụ thể về lĩnh vực này. Do đó, Bộ lao động thương binh và xã hội cần xây dựng các quy định, hướng dẫn cụ thể để đảm bảo nguyên tắc chung trong toàn hệ thống ngân hàng và các công ty con trực thuộc.

3.5.2 Đối với chủ sở hữu là ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam (PVcomBank)

Ngân hàng PVcomBank với tư cách là chủ sở hữu của công ty TNHH MTV quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam cần có cơ chế tạo điều kiện hỗ trợ đào tạo về nghiệp vụ và kiến thức cho đội ngũ phụ trách tiền lương – nhân sự cũng như hỗ trợ xây dựng và quản trị hệ thống lương thưởng trong quá trình vận hành để đảm bảo hiệu quả

Có cơ chế giao lưu giữa các công ty thành viên để có thể trao đổi kinh nghiệm, học hỏi, rút kinh nghiệm trong quản trị lao động, tiền lương, chế độ đãi ngộ, tạo động lực lao động...nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh các ngân hàng đang đi theo xu hướng số hóa, áp dụng công nghệ mới để thay đổi hoạt động của mình theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm hơn, để cung cấp dịch vụ nhanh chóng và chất lượng hơn. Tuy nhiên, mô hình hoạt động và quy mô của nhân viên chưa bắt kịp và chưa hiệu quả như kỳ vọng, vấn đề năng suất lao động ngày càng trở thành một quan tâm lớn của rất nhiều ngân hàng Việt. Do đó, việc xây dựng hệ thống lương gắn với vị trí, năng lực và kết quả thực hiện của người lao động, tạo động lực và tăng năng suất lao động đặt ra hết sức cần thiết.

Luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về hệ thống trả lương theo 3Ps, đồng thời đi sâu vào phân tích thực trạng hệ thống trả lương của công ty TNHH MTV Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam. Từ đó chỉ ra những bất cập, tồn tại và sự cần thiết xây dựng một hệ thống trả lương khoa học đảm bảo cho doanh nghiệp dùng quỹ lương hiệu quả và đúng chiến lược kinh doanh, giúp nhân viên nâng cao tính chủ động cho công việc và sự nghiệp của họ.

Căn cứ vào đặc điểm và tình hình thực tế của công ty, dựa vào sự phân tích đánh giá các yếu tố chuyển đổi mô hình sang lương 3Ps, kết hợp với kinh nghiệm thực tiễn của các doanh nghiệp khác trong xây dựng hệ thống trả lương theo 3Ps. Bài viết này, đưa ra giải pháp xây dựng hệ thống trả lương thông qua đánh giá vị trí công việc, năng lực người lao động và kết quả thực hiện công việc

Trong phạm vi bài viết, tác giả đã tập trung nghiên cứu, phân tích, áp dụng những hiểu biết và kinh nghiệm thực tế để xây dựng hệ thống trả lương theo 3Ps tại công ty PVcomBank AMC tuy nhiên, đây là một mảng với kiến thức sâu và rộng nên sẽ không tránh khỏi những thiếu sót, nếu có cơ hội phát triển luận văn thì tác giả sẽ giải quyết những vấn đề còn tồn tại này.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bài giảng theo Chuyên đề “Xây dựng hệ thống lương thưởng theo Phương pháp 3Ps” Viện kinh tế và thương mại quốc tế - trường Đại học Ngoại Thương
2. Bộ luật lao động được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam thông qua khóa IX, kỳ họp thứ 5 thông qua ngày 23/06/1994 và có hiệu lực từ ngày 01/01/1995 và được sửa đổi, bổ sung ngày 02/04/2002 tại kỳ họp quốc hội khóa 10
3. Bộ luật lao động số 10/2012/QH13 được Quốc hội nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam khóa XIII, kỳ họp thứ 3 thông qua ngày 18 tháng 06 năm 2012.
4. Bộ Lao động Thương binh và Xã hội (2006), *Tài liệu tập huấn nghiệp vụ lao động tiền lương trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động- xã hội
5. Công ty TNHH MTV Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam (2018) *Báo cáo công tác nhân sự*
6. Đỗ Thị Tươi, *giáo trình Phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong doanh nghiệp*, NXB khoa học xã hội
7. Michael Armstrong (2003) “*Job evaluation: A guide to achieving equal pay*”
8. Nguyễn Tiệp, Nguyễn Thanh Hà (2014), *Giáo trình tiền lương tiền công*, NXB lao động – xã hội
9. Quách Mỹ Linh (2017), Đề tài nghiên cứu “*Hoàn thiện công tác tiền lương của khối trực tiếp sản xuất chương trình tại Ban thanh thiếu niên của Đài truyền hình Việt Nam*”.
10. Renae F Broderick, anne S Mavor (1991) “*Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*”

11. Thông tư số 17/2015/TT - BLĐTBXH hướng dẫn xây dựng thang lương, bảng lương, phụ cấp lương và chuyển xếp lương đối với người lao động trong công ty TNHH MTV do nhà nước làm chủ sở hữu theo nghị định số 49/2013/NĐ – CP ngày 14 tháng 5 năm 2013 của chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của bộ luật lao động về tiền lương

12. Tổ chức lao động quốc tế (ILO), *Công ước số 19 (1949)*

13. Viện khoa học lao động xã hội (2010), *Đánh giá giá trị công việc*.

14. Vũ Hồng Phong (2011): “*Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội*”.

Phụ lục

Phụ lục 1: Chức năng nhiệm vụ các phòng ban công ty PVcomBank AMC

1. Phòng Hành chính Nhân sự



Chức năng

Tham mưu cho Ban lãnh đạo về công tác tổ chức hành chính nhân sự; Công tác thi đua – khen thưởng – Kỷ luật; Quản trị công tác hành chính – Quản lý tài sản, xe văn phòng, thiết bị và văn thư lưu trữ; Là cầu nối giữa lãnh đạo và CBNV, xây dựng văn hóa công ty



Nhiệm vụ

- Nhiệm vụ nhân sự:

Hoạch định mô hình tổ chức nhân sự; Soạn thảo, trình duyệt, tổ chức thực hiện các quy định, quy trình liên quan đến nhân sự áp dụng cho công ty: Đề xuất cơ cấu tổ chức, bộ máy điều hành của Công ty; Xây dựng hệ thống các quy chế, quy trình, quy định cho Công ty, tổ chức thực hiện và giám sát việc chấp hành các quy định đó.

Thực hiện công tác tuyển dụng nhân sự đảm bảo chất lượng theo yêu cầu, chiến lược của công ty: Lập kế hoạch tuyển dụng hàng năm, quý, tháng theo yêu cầu của công ty và các bộ phận liên quan; Tổ chức tuyển dụng theo kế hoạch; Tổ chức theo dõi và ký hợp đồng lao động cho người lao động; Quản lý hồ sơ, lý lịch của nhân viên toàn công ty; Thực hiện công tác tuyển dụng, điều động nhân sự, theo dõi biến động nhân sự; Đánh giá, phân tích tình hình chất lượng, số lượng đội ngũ cán bộ nhân viên lập báo cáo định kì, đột xuất theo yêu cầu của Ban giám đốc

Thực hiện công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực: Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực; Lên kế hoạch đào tạo; Tổ chức, tham gia việc tập huấn cho người lao động mới vào Công ty về lịch sử hình thành, chính sách, nội quy

lao động Công ty...Đánh giá chất lượng đào tạo nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng và hiệu quả trong công việc của cá nhân theo mục tiêu công ty

Xây dựng quy chế lương thưởng, các biện pháp khuyến khích người lao động làm việc, thực hiện các chế độ cho người lao động

Tổ chức quản lý Nhân sự toàn Công ty: Phân tích công việc, bố trí - điều động - chuyển chuyển vị trí chức danh trong công ty; Lập ngân sách nhân sự; Hoạch định nguồn nhân lực; Tham gia xử lý kỉ luật - khen thưởng; Tổ chức đánh giá thực hiện công việc toàn công ty...

Công tác pháp chế: Tham mưu, tư vấn Ban lãnh đạo, các phòng ban những vấn đề pháp lý liên quan đến kinh doanh; Tổ chức thực hiện, tuyên truyền, phổ biến kiến thức liên quan đến pháp luật; phối hợp với các phòng ban kiểm tra việc thực hiện pháp luật, nội quy, quy chế và kiến nghị những biện pháp xử lý vi phạm; Tham gia đóng góp ý kiến về mặt pháp lý đối với những văn bản của các đơn vị khác soạn thảo

- Nhiệm vụ hành chính: Quản lý con dấu, lễ tân, quản lý xe văn phòng, văn thư lưu trữ

- Quản lý công nghệ thông tin: Quản lý, vận hành và phát triển hệ thống CNTT gồm: Cơ sở vật chất, thiết bị phần cứng, phần mềm ứng dụng... của PVcomBank AMC đảm bảo hoạt động an toàn, liên tục, thông suốt và hiệu quả; Nghiên cứu, xây dựng, phát triển và bảo trì các ứng dụng CNTT phục vụ hoạt động PVcomBank AMC

2. Phòng An ninh – Dịch vụ



Chức năng

Tham mưu cho ban lãnh đạo Phương án tổ chức, triển khai kế hoạch kinh doanh dịch vụ an ninh – dịch vụ đảm bảo có hiệu quả

Tham mưu cho Ban lãnh đạo các vấn đề nhằm nâng cao chất lượng công tác an ninh – dịch vụ - vệ sinh – phòng cháy chữa cháy tại các tòa nhà, Phòng giao dịch, tài sản được tiếp quản từ PVcomBank trên toàn hệ thống

Quản lý và tổ chức các hoạt động liên quan đến an ninh - Dịch vụ theo quy định của công ty và pháp luật



Nhiệm vụ

- Công tác lập kế hoạch liên quan đến mảng an ninh – dịch vụ

Lập kế hoạch kiểm tra giám sát công tác đảm bảo trật tự an ninh an toàn và vệ sinh tòa nhà trên toàn hệ thống; Phối hợp với phòng Hành chính nhân sự hoạch định nguồn nhân lực, định biên nhân sự, phân tích công việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc...

Xây dựng kế hoạch nhân sự, tiền lương, đơn giá tiền lương, kế hoạch chi phí đối với người lao động thuộc lực lượng bảo vệ, tạp vụ; Phối hợp với phòng Hành chính nhân sự tham gia xây dựng kế hoạch thực hiện các quỹ liên quan đến khen thưởng, phúc lợi

- Nhiệm vụ kinh doanh

Lập kế hoạch kinh doanh, các báo cáo kết quả kinh doanh, kết quả thực hiện mục tiêu, kế hoạch chung mảng an ninh – dịch vụ trên toàn hệ thống theo tháng, quý, năm và đột xuất

Quản lý và thực hiện kí kết hợp đồng, thanh lý hợp đồng cung ứng dịch vụ an ninh – tạp vụ, theo dõi các hợp đồng cung cấp dịch vụ an ninh – tạp vụ với ngân hàng PVcomBank;

Tổ chức khảo sát, quản lý các mục tiêu, vị trí theo hợp đồng đã ký; Lập Phương án chi tiết với mục tiêu, vị trí đã khảo sát; xây dựng phương án giá; thực hiện công tác chăm sóc khách hàng, xử lý thông tin phản hồi, giải quyết khiếu nại của khách hàng...

Theo dõi đơn đốc công nợ của khách hàng; phối hợp với phòng ban chức năng có liên quan để xử lý các khoản nợ khó đòi

- Nhiệm vụ nhân sự

Phối hợp với phòng Hành chính nhân sự ban hành các quy trình, quy định, quy chế liên quan đến lĩnh vực an ninh – tạp vụ;

Phổ biến và theo dõi thực hiện các quy chế quản lý nội bộ, các quy định của nhà nước liên quan đến lĩnh vực quản lý của phòng an ninh – dịch vụ

Tổ chức phân công nhiệm vụ, bố trí nhân sự, bố trí ca kíp cho lực lượng bảo vệ và tạp vụ; lập và quản lý hồ sơ nhân sự;

Thực hiện công tác đào tạo, xác định nhu cầu đào tạo, trực tiếp hoặc thuê đơn vị tiến hành đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên bảo vệ, tạp vụ nâng cao chất lượng dịch vụ, phục vụ trên hệ thống

Phối hợp với phòng Hành chính Nhân sự thực hiện đề xuất chế độ khen thưởng, phúc lợi, Các chế độ bảo hiểm, hình thức hợp đồng lao động cho lực lượng bảo vệ - tạp vụ; đánh giá năng lực người lao động, kết quả thực hiện công việc theo quy định,

- Nhiệm vụ hành chính

Mua, cấp phát bảo hộ lao động, văn phòng phẩm, công cụ dụng cụ, hóa chất... thuộc danh mục đã được phê duyệt cho lực lượng bảo vệ - tạp vụ

Tổ chức quản lý, sử dụng đúng mục đích, có hiệu quả máy móc, trang thiết bị, công cụ hỗ trợ được trang bị, quản lý, bảo vệ các tài sản do phòng An ninh – Dịch vụ phụ trách theo đúng quy định

3. Phòng Quản lý và khai thác tài sản

 Chức năng

Nhận chuyển giao tài sản từ Ngân hàng PVcomBank (căn hộ, nhà đất, ô tô, máy móc thiết bị, hàng hóa, tài sản khác) và triển khai công tác quản lý và khai thác tài sản đó đảm bảo nâng cao giá trị cũng như hiệu quả kinh doanh của công ty

Tham mưu cho Ban lãnh đạo các Phương án quản lý và khai thác tài sản, vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa, cải tạo, thay đổi công năng tài sản phù hợp với mục đích và yêu cầu sử dụng tài sản

 Nhiệm vụ

- Công tác lập kế hoạch liên quan đến mảng quản lý và khai thác tài sản

Lập kế hoạch kinh doanh mảng quản lý và khai thác tài sản trên toàn hệ thống theo tháng, quý, năm

Lập kế hoạch quản lý và khai thác tài sản, vận hành vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa, cải tạo các loại tài sản theo kế hoạch kinh doanh đã định

Phối hợp với phòng Hành chính nhân sự hoạch định nguồn nhân lực phục vụ công tác mảng quản lý và khai thác tài sản, các khoản chi phí đối với người lao động nhằm phục vụ cho kinh doanh và chiến lược của công ty

- Nhiệm vụ quản lý tài sản

Tiếp nhận tài sản do chủ sở hữu giao; Hoàn thiện các thủ tục pháp lý liên quan đến tài sản được giao Quản lý danh mục tài sản; cập nhật hiện trạng tài sản được giao quản lý, định kỳ báo cáo cơ quan chủ quản

Trực tiếp vận hành, sửa chữa, bảo dưỡng, nâng cấp các loại tài sản được giao quản lý; Thực hiện các thủ tục thuê ngoài, tìm kiếm đối tác sửa chữa, bảo dưỡng hay nâng cấp, cải tạo các tài sản đó theo kế hoạch đã được phê duyệt; Giám sát quá trình thực hiện, nghiệm thu công trình, hoàn công, thanh toán

- Nhiệm vụ khai thác tài sản

Xây dựng Phương án kinh doanh đối với các tài sản được giao quản lý, thực hiện quảng bá, tìm kiếm đối tác thuê, mua tài sản, dịch vụ của công ty

Thực hiện các thủ tục liên quan đến kí kết hợp đồng, thanh lý hợp đồng, các thủ tục pháp lý khác đối với tài sản cho thuê, bán với khách hàng, Chăm sóc khách hàng, giải quyết khiếu nại...

- Nhiệm vụ nhân sự - hành chính

Phối hợp với phòng hành chính nhân sự lên kế hoạch nhân sự, đề xuất tuyển dụng, chế độ đãi ngộ, bố trí, điều động nhân sự trực thuộc; Trực tiếp đánh giá kết quả thực hiện công việc theo quy định của công ty

Kiểm tra đánh giá việc tuân thủ quy trình làm việc, tuân thủ nội quy lao động đảm bảo an toàn lao động, PCCC của CNBV phòng quản lý và khai thác tài sản

Xây dựng quy chế, quy trình, quy định liên quan đến mảng quản lý và khai thác tài sản nhằm nâng cao hiệu quả, chất lượng công việc và kết quả kinh doanh của công ty

4. Phòng kế toán – tài chính



Chức năng

Tham mưu giúp HĐQT và Ban Tổng Giám đốc trong công việc thực hiện chức năng quản lý kế toán tài chính, hạch toán kế toán, thông tin kinh tế, phân tích hoạt động kinh tế, kiểm soát hoạt động tài chính kế toán tại công ty.

Quản lý và sử dụng và kiểm soát các nguồn vốn đúng mục đích.



Nhiệm vụ

- Công tác tài chính, kế toán:

Xây dựng kế hoạch tài chính hàng năm, ngắn hạn và dài hạn phù hợp với kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư của Tổng công ty;

Theo dõi tình hình thực hiện kế hoạch tài chính đã được duyệt và đề xuất biện pháp điều chỉnh phù hợp với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Tổng công ty tại các thời điểm;

Tổ chức công tác hạch toán kế toán, công tác thống kê và bộ máy kế toán thống kê theo Luật Kế toán, chuẩn mực kế toán, các quy định hiện hành của pháp luật và phù hợp với mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh của Tổng công ty;

- Công tác quản lý tài sản, nguồn vốn:

Xây dựng và trình duyệt phương án về thay đổi cơ cấu vốn, tài sản, điều hoà vốn trong toàn Tổng công ty tương ứng với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh;

Xây dựng kế hoạch huy động vốn dài hạn, trung hạn, kế hoạch tín dụng vốn lưu động dưới các hình thức được pháp luật cho phép để huy động vốn phục vụ nhu cầu sản xuất kinh doanh;

Quản lý tài sản, nguồn vốn và các nguồn lực tài chính của Tổng công ty, tổ chức kiểm kê định kỳ, phản ánh chính xác, kịp thời tình trạng tài sản và đề xuất các giải pháp xử lý, sử dụng tài sản, nguồn vốn có hiệu quả.

- Công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ:

Tổ chức kiểm tra, kiểm soát việc chấp hành các quy chế tài chính ở các bộ phận và các đơn vị trực thuộc, quản lý chặt chẽ việc sử dụng vốn trong các hoạt động đầu tư;

Kiểm tra và chủ trì xét duyệt quyết toán cho các đơn vị phụ thuộc.

- Công tác quản lý chi phí và phân tích hoạt động kinh tế

Tổng hợp giá thành, kết quả sản xuất kinh doanh trên cơ sở báo cáo quyết toán của các đơn vị phụ thuộc và hạch toán kinh tế đối với phần trực tiếp kinh doanh của Tổng công ty;

Thực hiện các báo cáo kế toán định kỳ của Tổng công ty và các đơn vị phụ thuộc theo quy định của Bộ tài chính và các văn bản pháp luật hiện hành; Tổ chức và hướng dẫn thực hiện công tác thực hành tiết kiệm chống lãng phí của Tổng công ty.

- Phối hợp với các bộ phận nghiệp vụ và các đơn vị trực thuộc Tổng công ty để lập kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch tài chính, tham gia đàm phán ký kết Hợp đồng kinh tế và giao kế hoạch tài chính hàng quý, năm cho các đơn vị trực thuộc;

- Thực hiện các nhiệm vụ khác theo sự phân công Lãnh đạo Tổng công ty.

5. Phòng Đầu tư và xử lý nợ



Chức năng

Tham mưu cho ban lãnh đạo Phương án đầu tư PVcomBank AMC làm chủ đầu tư hoặc do chỉ đạo của cơ quan chủ quản; Tiếp nhận các khoản nợ khó đòi từ PVcomBank để xử lý và thu hồi vốn nhanh nhất



Nhiệm vụ

- Công tác lập kế hoạch liên quan đến mảng đầu tư và xử lý nợ

Lập kế hoạch đầu tư cho các dự án do công ty làm chủ đầu tư và các dự án công ty có vốn góp, liên doanh, liên kết

Xây dựng Phương án cơ cấu lại các khoản nợ, Phương án và thực hiện thu hồi nợ đối với các khoản nợ cần thu hồi

Tổ chức xây dựng kế hoạch liên quan đến công tác định giá tài sản

- Nhiệm vụ định giá tài sản

Tiếp nhận yêu cầu thẩm định, định giá từ Ngân hàng và tổ chức thực hiện các thủ tục tiếp nhận hồ sơ thẩm định giá, chuẩn bị thẩm định: Tiếp nhận, chuẩn bị hồ sơ, hợp đồng liên quan đến thẩm định giá

Tổ chức khảo sát hiện trường nơi có tài sản cần định giá, thu thập thông tin liên quan đến tài sản theo quy trình, nghiệp vụ thẩm định để phân tích, đánh giá sự hợp lý, tính khả thi trong sử dụng tài sản, xem xét đến mối tương quan giữa sử dụng hiện tại và tương lai

Xác định giá tài sản và lập báo cáo thẩm định tài sản

- Nhiệm vụ Đầu tư: Lập kế hoạch đầu tư các dự án do công ty làm chủ và các dự án công ty có vốn góp, liên doanh, liên kết; Lập các báo cáo đánh giá mức độ cần thiết, mức độ khả thi và dự kiến lợi ích kinh tế của các dự án chuẩn bị đầu tư

- Nhiệm vụ Xử lý nợ: Nắm bắt thông tin về các khoản nợ xấu cần mua bán; Phân loại và định giá các khoản nợ xấu; lựa chọn cơ chế xử lý phù hợp; Lập báo cáo phân tích đối với các khoản nợ; đánh giá tình hình hoạt động của bên nợ, khả năng trả nợ. Kịp thời lập phương án, kế hoạch xử lý nợ đối với các khoản nợ xấu; Xây dựng phương án cơ cấu lại các khoản nợ, Phương án và thực hiện thu hồi nợ đối với các khoản nợ cần được thu hồi

**Phụ lục 2: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT SỰ HÀI LÒNG CỦA CÁN BỘ
NHÂN VIÊN VỀ CHẾ ĐỘ LƯƠNG, THƯỞNG CÔNG TY TNHH MTV
QUẢN LÝ NỢ VÀ KHAI THÁC TÀI SẢN NGÂN HÀNG TMCP ĐẠI CHỨNG
VIỆT NAM (PVCOMBANK AMC)**

Kính gửi các anh/chị

Trong nỗ lực đo lường sự hài lòng và ghi nhận những ý kiến đóng góp của cán bộ nhân viên PVcomBank AMC về chế độ lương, thưởng. Anh/chị vui lòng trả lời các câu hỏi khảo sát sau:

I. PHẠM VI ÁP DỤNG

Do đặc thù công việc và thời gian tiến hành khảo sát, Phòng nhân sự triển khai 100 mẫu khảo sát mẫu dành cho cán bộ nhân viên tại hội sở và các chi nhánh trên toàn hệ thống PVcomBank AMC

II. THÔNG TIN CHUNG

Họ và tên:

Mã NV:

Chức danh:

Phòng/ban:

III. BẢNG HỎI

1		2		3		4		5	
Rất không đồng ý		Không đồng ý		Bình thường		Đồng ý		Rất đồng ý	
STT	Nội dung	Lựa chọn mức đánh giá							
		1	2	3	4	5			
1	Mức lương cơ bản tương xứng với vị trí công việc, gắn với trách nhiệm công việc đảm trách								
2	Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên năng lực và kết quả thực hiện công việc								
	Công ty có phân tích và tái phân tích công việc định kỳ hay đột xuất đảm bảo phân công công								

3	việc hợp lý, phục vụ cho các công tác nhân sự khác một cách có hiệu quả					
4	Sự phân công công việc cho cán bộ nhân viên hợp lý, quỹ thời gian làm việc khoa học					
5	Các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc hợp lý, khoa học; Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc công bằng, không cảm tính					
6	Mức lương hiện tại của anh chị phù hợp với mặt bằng chung trên thị trường lao động					
7	Cán bộ nhân viên được tăng lương theo quy định của công ty					
8	Anh chị đang sống dựa hoàn toàn vào tiền lương tại công ty PVcomBank AMC					
9	Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích lao động sáng tạo cho cán bộ nhân viên					
10	Công tác đánh giá xét thưởng công bằng					
11	Anh chị mong muốn được áp dụng hệ thống trả lương thưởng công bằng, công khai và minh bạch					
12	Anh chị sẵn sàng hợp tác để thay đổi cơ chế trả lương thưởng hiện tại sang cơ chế lương thưởng công bằng, công khai và minh bạch					

Phụ lục 3: Bảng tổng hợp sự hài lòng của CBNV về chế độ lương, thưởng của công ty PVcomBank AMC

Nội dung	Số người được hỏi	Tỷ trọng
1. Mức lương cơ bản tương xứng với vị trí công việc đảm trách	100	100%
Rất không đồng ý	65	65%
Không đồng ý	21	21%
Bình thường	5	5%
Đồng ý	9	9%
Rất đồng ý	5	5%
2. Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên năng lực và kết quả thực hiện công việc	100	100%
Rất không đồng ý	89	89%
Không đồng ý	11	11%
Bình thường	0	
Đồng ý	0	
Rất đồng ý	0	
3. Công ty có phân tích công việc và tái phân tích công việc định kỳ hay đột xuất đảm bảo phân công công việc hợp lý, phục vụ công tác nhân sự khác một cách có hiệu quả	100	100%
Rất không đồng ý	10	10%
Không đồng ý	90	90%

Bình thường		
Đồng ý		
Rất đồng ý		
4. Sự phân công công việc cho cán bộ nhân viên hợp lý, quỹ thời gian làm việc khoa học	100	100%
Rất không đồng ý	58	58%
Không đồng ý	12	12%
Bình thường	10	10%
Đồng ý	14	14%
Rất đồng ý	6	6%
6. Mức lương hiện tại của anh chị phù hợp với mặt bằng chung trên thị trường lao động	100	100%
Rất không đồng ý	41	41%
Không đồng ý	32	32%
Bình thường	10	10%
Đồng ý	10	10%
Rất đồng ý	7	7%
7. Mức lương hiện tại của anh chị phù hợp với mặt bằng chung trên thị trường lao động	100	100%
Rất không đồng ý	46	46%
Không đồng ý	30	30%
Bình thường	7	7%
Đồng ý	10	10%
Rất đồng ý	7	7%
8. Các tiêu chí đánh giá thực hiện công	100	100%

việc hợp lý khoa học, công tác đánh giá công bằng, không cảm tính		
Rất không đồng ý	90	90%
Không đồng ý	10	10%
Bình thường		
Đồng ý		
Rất đồng ý		
9. Công tác đánh giá thực hiện công việc được thực hiện theo tháng	100	100%
Rất không đồng ý	100	100%
Không đồng ý		
Bình thường		
Đồng ý		
Rất đồng ý		
10. Cán bộ nhân viên được tăng lương theo quy định của công ty	100	100%
Rất không đồng ý	92	92%
Không đồng ý	8	8%
Bình thường		
Đồng ý		
Rất đồng ý		
11. Anh chị đang sống dựa vào hoàn toàn tiền lương của công ty	100	100%
Rất không đồng ý	0	
Không đồng ý	3	3%
Bình thường	12	12%
Đồng ý	85	85%
Rất đồng ý	0	

12. Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích lao động sáng tạo cho CBNV	100	100%
Rất không đồng ý	21	21%
Không đồng ý	45	45%
Bình thường	29	29%
Đồng ý	5	5%
13. Công tác xét thưởng công bằng	100	100%
Rất không đồng ý	35	35%
Không đồng ý	28	28%
Bình thường	30	30%
Đồng ý	7	7%
14. Anh chị mong muốn được áp dụng hệ thống trả lương thưởng công bằng, công khai, minh bạch	100	100%
Rất không đồng ý	0	
Không đồng ý	0	
Bình thường	5	5%
Đồng ý	95	95%
15. Anh chị sẵn sàng hợp tác để thay đổi cơ chế trả lương thưởng hiện tại sang cơ chế lương thưởng dựa trên đánh giá giá trị công việc, năng lực cá nhân và kết quả thực hiện công việc	100	100%
Rất không đồng ý		
Không đồng ý	5	5%
Bình thường	10	10%
Đồng ý	85	85%

Phụ lục 4: Chuẩn hóa chức danh theo cơ cấu mới công ty PVcomBank AMC

STT	Mã chức danh	Tên chức danh	Đơn vị công tác
1	ĐH1	Chủ tịch HĐQT/Giám đốc công ty	Ban điều hành
2	KS1	Kiểm soát viên	Ban điều hành
3	DH2a	Phó giám đốc Phụ trách chi nhánh Miền Nam	Ban điều hành
4	DH2b	Phó giám đốc phụ trách Kinh doanh	Ban điều hành
5	DH2c	Phó giám đốc phụ trách an ninh dịch vụ	Ban điều hành
6	KT1	Kế toán trưởng	Phòng Tài chính – Kế toán Hội sở
7	TĐ1	Trưởng phòng Thẩm định tài sản	Phòng thẩm định tài sản
8	NS1	Trưởng phòng Hành chính nhân sự tại Hội sở	Phòng HCNS Hội sở
9	KD1	Trưởng phòng Kinh doanh tại Hội sở	Phòng Kinh doanh Hội sở
10	DV1	Trưởng phòng An ninh – Dịch vụ tại Hội sở	Phòng An ninh – Dịch vụ Hội sở
11	TK1	Thư ký Ban điều hành	Phòng HCNS hội sở
12	TK1	Thư Ký HĐQT	Phòng HCNS hội sở
13	TL	Trợ lý Ban điều hành	Phòng HCNS hội sở
14	KD2a	Phó phòng phụ trách mảng xử lý nợ	Phòng kinh doanh Hội sở
15	KD2b	Phó phòng phụ trách mảng Đầu tư	Phòng kinh doanh Hội sở
16	KD2c	Phó phòng phụ trách mảng Quản lý và khai thác tài sản	Phòng kinh doanh Hội sở
17	KD3a	Trưởng phòng phụ trách Kinh doanh tại chi nhánh Miền trung	Phòng kinh doanh miền trung
18	KD3b	Trưởng phòng phụ trách Kinh doanh tại chi nhánh Miền nam	Phòng kinh doanh miền nam
19	KT2a	Trưởng phòng phụ trách kế toán tổng hợp tại Chi nhánh Miền trung	Phòng kế toán – tổng hợp miền trung
20	KT2b	Trưởng phòng phụ trách kế toán tổng hợp tại Chi nhánh Miền nam	Phòng kế toán – tổng hợp miền nam
21	KD4a	Trưởng ban quản lý tòa nhà tại chi nhánh Miền bắc	Phòng kinh doanh Hội sở
22	KD4b	Trưởng ban quản lý tòa nhà tại chi nhánh Miền trung	Phòng kinh doanh miền trung
23	KD4c	Trưởng ban quản lý tòa nhà tại chi nhánh Miền nam	Phòng kinh doanh miền nam
24	KT3a	Phó phòng Kế toán tổng hợp chi nhánh Miền trung	Phòng kế toán – tổng hợp miền trung

25	KT3b	Phó phòng Kế toán tổng hợp chi nhánh Miền nam	Phòng kế toán – tổng hợp miền nam
26	KT3	Chuyên viên Kế toán tổng hợp tại Hội sở	Phòng kế toán – tài chính
27	KT4a	Chuyên viên Kế toán	Phòng kế toán – tài chính
28	KT4b	Kế toán tổng hợp tại chi nhánh Miền trung	Phòng kế toán – tổng hợp
29	KT4c	Kế toán tổng hợp tại chi nhánh Miền nam	Phòng kế toán – tổng hợp
30	NS2a	Chuyên viên Nhân sự	Phòng HCNS hội sở
31	NS2b	Chuyên viên Hành chính	Phòng HCNS hội sở
32	NS2c	Chuyên viên pháp chế	Phòng HCNS hội sở
33	NS2d	Chuyên viên Kế hoạch – tổng hợp	Phòng HCNS hội sở
34	NS2e	Chuyên viên IT	Phòng HCNS hội sở
35	TĐ2a	Chuyên viên thẩm định tài sản tại Hội sở	P hòng thẩm định tài sản
36	TĐ2a	Chuyên viên thẩm định tài sản tại chi nhánh miền trung	Phòng thẩm định tài sản
37	TĐ2a	Chuyên viên thẩm định tài sản tại chi nhánh miền nam	Phòng thẩm định tài sản
38	DV2a	Chuyên viên Hành chính nhân sự Hội sở	Phòng An ninh – Dịch vụ
39	DV2b	Chuyên viên Hành chính nhân sự chi nhánh miền trung	Phòng An ninh dịch vụ miền trung
40	DV2c	Chuyên viên Hành chính nhân sự chi nhánh Miền nam	Phòng An ninh dịch vụ miền nam
41	KD5a	Chuyên viên quản lý và khai thác tài sản hội sở	Phòng kinh doanh
42	KD5b	Chuyên viên quản lý và khai thác tài sản chi nhánh Miền trung	Phòng kinh doanh
43	KD5c	Chuyên viên quản lý và khai thác tài sản chi nhánh Miền nam	Phòng kinh doanh
44	KD5d	Chuyên viên xử lý nợ Hội sở	Phòng kinh doanh
45	KD5e	Chuyên viên xử lý nợ chi nhánh miền trung	Phòng kinh doanh
46	KD5f	Chuyên viên xử lý nợ chi nhánh miền nam	Phòng kinh doanh
47	KD5g	Chuyên viên Đầu tư Hội sở	Phòng kinh doanh
48	KD5h	Chuyên viên Đầu tư chi nhánh miền trung	Phòng kinh doanh
49	KD5i	Chuyên viên Đầu tư chi nhánh miền nam	Phòng kinh doanh
50	KD5a	Chuyên viên IT tòa nhà chi nhánh miền trung	Phòng kinh doanh miền trung
51	KD6b	Chuyên viên IT tòa nhà chi nhánh miền nam	Phòng kinh doanh miền nam
52	NS3a	Nhân viên Nhân sự	Phòng HCNS hội sở
53	NS3b	Nhân viên Hành chính	Phòng HCNS hội sở

54	NS3c	Nhân viên pháp chế	Phòng HCNS hội sở
55	NS3d	Nhân viên kế hoạch – tổng hợp	Phòng HCNS hội sở
56	NS3e	Nhân viên IT	Phòng HCNS hội sở
57	DV3a	Nhân viên Hành chính nhân sự Hội sở	Phòng An ninh – Dịch vụ
58	DV3b	Nhân viên Hành chính nhân sự chi nhánh miền trung	Phòng An ninh dịch vụ miền trung
59	DV3c	Nhân viên Hành chính nhân sự chi nhánh Miền nam	Phòng An ninh dịch vụ miền nam
60	KD6a	Nhân viên quản lý và khai thác tài sản hội sở	Phòng kinh doanh
61	KD6b	Nhân viên quản lý và khai thác tài sản chi nhánh Miền trung	Phòng kinh doanh
62	KD6c	Nhân viên quản lý và khai thác tài sản chi nhánh Miền nam	Phòng kinh doanh
63	KD6d	Nhân viên xử lý nợ Hội sở	Phòng kinh doanh
64	KD6e	Nhân viên xử lý nợ chi nhánh miền trung	Phòng kinh doanh
65	KD6f	Nhân viên xử lý nợ chi nhánh miền nam	Phòng kinh doanh
66	KD6g	Nhân viên Đầu tư Hội sở	Phòng kinh doanh
67	KD6h	Nhân viên Đầu tư chi nhánh miền trung	Phòng kinh doanh
68	KD6i	Nhân viên Đầu tư chi nhánh miền nam	Phòng kinh doanh
69	TĐ3a	Nhân viên thẩm định tài sản Hội sở	Phòng thẩm định tài sản
70	TĐ3b	Nhân viên thẩm định tài sản Chi nhánh miền trung	Phòng thẩm định tài sản
71	TĐ3c	Nhân viên thẩm định tài sản Chi nhánh miền nam	Phòng thẩm định tài sản
72	KD6k	Nhân viên IT tòa nhà chi nhánh miền trung	Phòng kinh doanh miền trung
73	KD6l	Nhân viên IT tòa nhà chi nhánh miền nam	Phòng kinh doanh miền nam
74	KD6o	Nhân viên kỹ thuật tòa nhà Miền bắc	Phòng kinh doanh miền bắc
75	KD6m	Nhân viên kỹ thuật tòa nhà Miền trung	Phòng kinh doanh miền trung
76	KD6n	Nhân viên kỹ thuật tòa nhà Miền nam	Phòng kinh doanh miền nam
77	NS3f	Nhân viên lái xe tại Hội sở	Phòng Hành chính nhân sự
78	NS3g	Nhân viên lái xe tại chi nhánh miền trung	Phòng kế toán – tổng hợp
79	NS3h	Nhân viên lái xe tại chi nhánh miền nam	Phòng kế toán – tổng hợp
80	KT5a	Nhân viên kế toán	Phòng kế toán – tổng hợp
81	KD6o	Nhân viên Lễ tân tòa nhà tại hội sở	Phòng kinh doanh
82	KD6p	Nhân viên Lễ tân tòa nhà tại chi nhánh miền trung	Phòng kinh doanh

83	KD6q	Nhân viên Lễ tân tòa nhà tại chi nhánh miền nam	Phòng kinh doanh
84	DV5a	Nhân viên giám sát dịch vụ trông giữ tài sản	Phòng An ninh dịch vụ
85	DV5b	Nhân viên giám sát dịch vụ tạp vụ	Phòng An ninh dịch vụ
86	DV5c	Tổ trưởng tổ trông giữ tài sản	Phòng An ninh dịch vụ
87	DV5d	Tổ trưởng tổ tạp vụ	Phòng An ninh dịch vụ
88	DV6a	Nhân viên trông giữ tài sản	Phòng An ninh dịch vụ
89	DV6b	Nhân viên tạp vụ	Phòng An ninh dịch vụ

Phụ lục 5. Bản mô tả công việc mẫu công ty PVcomBank AMC

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC		<i>Mã số: JD.HCNS.2.1</i>
		<i>Ngày phát hành</i>
		<i>Lần chỉnh sửa, bổ sung</i>
		<i>Số trang</i>
Vị trí công việc:	Chuyên viên/Nhân viên nhân sự	<u>Đơn vị:</u> Phòng Hành chính - Nhân sự
I.	THÔNG TIN CHUNG	
1.	Quan hệ quản lý	
	Cấp trên quản lý trực tiếp: Trưởng phòng Hành chính - Nhân sự; Cấp dưới trực tiếp: Không	
2.	Quan hệ công việc:	
2.1.	Bên trong:	
	Các Phòng/Ban Tại HO Phòng/Ban tại các Chi nhánh.	
2.2.	Bên ngoài:	
	Cục thuế Thành phố Hà Nội; Bảo hiểm Xã hội Hà Nội; Bảo hiểm Xã hội cấp Quận/Huyện nơi đơn vị có trụ sở. Các đơn vị cung cấp dịch vụ liên quan đến công tác Hành chính quản trị, công tác nhân sự.	
II.	MỤC ĐÍCH CÔNG VIỆC	
1	Thực hiện một số công tác của Phòng hành chính - Nhân sự theo sự chỉ đạo của trưởng Phòng, chịu trách nhiệm về nhiệm vụ được giao trước Trưởng Phòng và Công ty.	
2.	Phối hợp, hỗ trợ các chuyên viên/nhân viên khác trong Phòng thực hiện nhiệm vụ chung của Phòng.	
III.	TRÁCH NHIỆM VÀ NHIỆM VỤ PHẢI LÀM	
1.	Xây dựng kế hoạch công việc thuộc phạm vi phụ trách	
	Tham gia xây dựng kế hoạch nhân sự, tiền lương, đơn giá tiền lương, kế hoạch chi phí Hành chính - Nhân sự cho Công ty và các đơn vị, bộ phận trực thuộc.	
	Tham gia xây dựng kế hoạch thực hiện các quỹ liên quan đến người lao động như Quỹ khen thưởng kỷ luật, Quỹ phúc lợi.....	
2.	Thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn mà vị trí công việc được phân công	
2.1.	Công tác nhân sự	
	Thực hiện các thủ tục tuyển dụng lao động theo kế hoạch, nhu cầu tuyển dụng nhân sự;	
	Lập và quản lý hồ sơ lao động, đăng ký với cơ quan chủ quản, quản lý hồ sơ, thông tin và cập nhật tình hình biến động, nhân sự. Chấm công tính toán tiền lương, tiền thưởng phải trả, BHXH, BHYT, BHTN, Thuế TNCN, chế độ nghỉ lễ, phép theo quy định cho người lao động;	

	Thực hiện các thủ tục tham gia bảo hiểm bắt buộc cho người lao động theo Quy định của nhà nước.
	Thực hiện các thủ tục đào tạo theo quy định của Công ty.
	Tham gia xây dựng cơ cấu tổ chức; thực hiện các thủ tục tuyển dụng, đào tạo, quản lý nguồn nhân lực trong Công ty:
	Thực hiện các thủ tục thanh toán tiền lương, tiền thưởng, các chế độ khen thưởng, phúc lợi, các chế độ bảo hiểm đối với người lao động trong toàn Công ty.
	Theo dõi, tổ chức thực hiện các thủ tục đánh giá lao động định kỳ, tham gia đánh giá việc hiện nội quy lao động của các cá nhân, bộ phận trực thuộc Công ty
	Thực hiện thủ tục bổ nhiệm, miễn nhiệm, đề bạt, cách chức nhân sự, điều chỉnh lương.... đối với cán bộ, nhân viên.
	Tham gia xây dựng, quản lý và hướng dẫn thực hiện các chế độ chính sách đãi ngộ phúc lợi, quan hệ lao động, quan hệ với Công đoàn và trợ giúp người lao động trong Công ty:
	+/- Đề xuất và quản lý thực hiện các chính sách tiền lương, tiền công, các chính sách phụ cấp, trợ cấp, tăng giảm lương, thưởng cho người lao động;
	+/- Xây dựng và đề xuất chính sách phúc lợi và đãi ngộ cho người lao động;
	+/- Đề xuất và tổ chức xây dựng, phát triển văn hóa Công ty, tạo môi trường làm việc gắn bó trong Công ty và cạnh tranh với các doanh nghiệp khác;
	+/- Quan hệ, giao dịch với các cơ quan/tổ chức quản lý về lao động. Chủ trì giải quyết các thắc mắc, khiếu nại, các bất đồng trong chính sách, quan hệ và môi trường lao động.
2.2.	Công tác đối ngoại, tổ chức sự kiện.
	Tham gia xây dựng chương trình, kế hoạch hàng năm, hàng quý, hàng tháng về công tác đối ngoại phục vụ cho hoạt động kinh doanh của Công ty.
	Phối hợp cá bộ phận lập danh sách, thu thập thông tin về các đối tác, các cá nhân, tổ chức có sự ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Công ty; xây dựng ngân hàng thông tin, dữ liệu có liên quan phục vụ cho công tác đối ngoại của Công ty một cách hệ thống, khoa học;
	Phối hợp với các bộ phận liên liên quan gặp gỡ, trao đổi, thuyết phục, đàm phán với các cá nhân, tổ chức nhằm thực hiện các mục tiêu kinh doanh của Công ty;
	Tham gia thực hiện ngoại giao các dịp Lễ, Tết, các sự kiện quan trọng đối với các đối tác, khách hàng, đối tác và các mối quan hệ quan trọng, có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của Công ty.
	Tham gia tổ chức sự kiện, chuẩn bị hậu cần các dịp Lễ, Tết, các sự kiện quan trọng của Công ty.
3.	Thực hiện công tác kiểm tra, giám sát, đánh giá
	Giám sát việc thực hiện Quy chế trả lương, thưởng trong lương tại Công ty
	Phối hợp cùng phòng TCKT quản lý, theo dõi việc thực hiện Quỹ khen thưởng, phúc lợi, Quỹ lương của Công ty
4.	Tham gia cải tiến nâng cao hiệu quả của lĩnh vực chuyên môn.

	Tham gia góp ý xây dựng, cải tiến chính sách, quy chế, quy định liên quan đến công tác tiền lương tại Công ty
	Đầu mối phối hợp xây dựng các hệ thống các quy định, quy chuẩn liên quan đến công tác xây dựng định mức lao động của Công ty
5.	Thực hiện công tác báo cáo
	Lập báo cáo tiền lương định kỳ/đợt xuất theo yêu cầu của Công ty và Chủ sở hữu
6.	Hỗ trợ nhân viên Hành chính thực hiện các nhiệm vụ Hành chính quản trị khi vắng mặt và thực hiện các nhiệm vụ khác theo phân công của người quản lý trực tiếp.
IV.	QUYỀN HẠN
1.	Quyền đề xuất
	Kế hoạch, phương án triển khai thực hiện Quỹ tiền lương, Quỹ khen thưởng phúc lợi của Công ty
	Phương án định mức lao động
	Phương án cải thiện nâng cao định mức lao động
2.	Quyền quyết định
	Yêu cầu các bộ phận/cá nhân có liên quan triển khai đúng các quy định liên quan đến Hành chính - Nhân sự
V.	ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC
1.	Thời gian làm việc: Theo Nội quy lao động
2.	Điều kiện môi trường làm việc: Bình thường
3.	Được trang bị
3.1.	Máy móc, trang thiết bị
	Máy vi tính, bàn, ghế, điện thoại, máy tính bấm tay, văn phòng phẩm
3.2.	Bảo hộ lao động:
	Đồng phục văn phòng
VI.	TIÊU CHUẨN VỊ TRÍ
1.	Yêu cầu cơ bản
1.1.	Trình độ đào tạo
	Tốt nghiệp đại học trở lên các chuyên ngành kinh tế lao động, quản trị nhân sự
1.2.	Tin học
	Sử dụng thành thạo các phần mềm soạn thảo văn bản và tính toán phục vụ công tác quản lý lao động tiền lương
	Có khả năng sử dụng thành thạo phần mềm nghiệp vụ chuyên biệt có liên quan
1.3.	Ngoại ngữ
	Có khả năng giao tiếp thông dụng
	Có khả năng đọc hiểu các tài liệu chuyên môn cơ bản
1.4.	Kinh nghiệm
	Trên 3 năm làm việc tại vị trí tương đương
2.	Yêu cầu năng lực chuyên môn
2.1	Kiến thức
	Hiểu biết chuyên môn trong lĩnh vực quản lý lao động tiền lương, định mức lao động

	Nắm vững các quy trình, quy chế, quy định của Công ty và nhà nước liên quan đến Thuế TNCN, bảo hiểm bắt buộc.
	Hiểu biết đầy đủ và nắm vững các quy định của Pháp luật liên quan đến công tác Hành chính - Nhân sự
	Hiểu biết về chế độ chính sách đối với người lao động của Công ty
2.2	Kỹ năng
	Kỹ năng giao tiếp
	Kỹ năng soạn thảo văn bản
	Kỹ năng tư vấn, hướng dẫn người khác
	Kỹ năng đàm phán, thương lượng
	Kỹ năng thuyết trình
	Kỹ năng làm việc độc lập
	Kỹ năng làm việc nhóm
	Kỹ năng tổ chức thực hiện công việc
	Kỹ năng lập kế hoạch
2.3	Thái độ
	Trách nhiệm
	Trung thực
	Cẩn trọng, tỉ mỉ
	Cầu thị

Ngày tháng năm 2019

Phụ lục 6. Tỷ trọng và cho điểm các yếu tố đánh giá giá trị công việc

Kí hiệu	Yếu tố/mức độ đánh giá	Tỷ trọng	Điểm số
1	MỨC ĐỘ TÁC ĐỘNG CỦA CÔNG VIỆC	25%	250
1,1	Mức độ ảnh hưởng tới kết quả sản xuất kinh doanh	13%	130
1.1.1	Mức độ tác động rất nhỏ hoặc khó nhận thấy ảnh hưởng của công việc tới kết quả hoạt động kinh doanh/chất lượng phục vụ của công ty	6,15%	8
1.1.2	Hỗ trợ một phần nguồn lực (tài chính, nhân sự, thông tin, Phương tiện, chính sách khuyến khích..) vào hoạt động kinh doanh của công ty hoặc ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng 1 BCV trong quy trình thực hiện dịch vụ	18,46%	24
1.1.3	Quyết định một phần nguồn lực đến hoạt động kinh doanh của công ty hoặc ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của 1 BCV trong quy trình thực hiện dịch vụ	35,38%	46
1.1.4	Thỉnh thoảng quyết định một nguồn lực đến hoạt động kinh doanh của công ty hoặc ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của 1 nhóm BCV trong quy trình thực hiện dịch vụ	52,31%	68
1.1.5	Quyết định một nguồn lực đến hoạt động kinh doanh của công ty hoặc chất lượng của cả quy trình thực hiện dịch vụ	66,15%	86
1.1.6	Quyết định một số nguồn lực đến hoạt động kinh doanh của công ty hoặc có vai trò quyết định nguồn thu quan trọng của công ty	83,08%	108
1.1.7	Quyết định toàn bộ các nguồn lực đến hoạt động kinh doanh của công ty	100%	130
1,2	Tác động đến kết quả công việc của người khác	12%	120
1.2.1	Chịu trách nhiệm đối với công việc của bản thân mình	8,33%	10
1.2.2	Chịu trách nhiệm đối với kết quả công việc của một nhóm người	33,33%	40
1.2.3	Chịu trách nhiệm đối với kết quả công việc của bộ phận, đơn vị mình	58,33%	70
1.2.4	Chịu trách nhiệm đối với kết quả công việc hoặc liên đới trách nhiệm đối với đơn vị khác	83,33%	100
1.2.5	Chịu trách nhiệm đối với kết quả công việc của toàn công ty	100%	120
2	YÊU CẦU NĂNG LỰC ĐỂ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC	30%	300
2,1	Yêu cầu về trình độ đào tạo	9%	90
2.1.1	Lao động phổ thông	5,56%	5
2.1.2	Sơ cấp (đào tạo 3-12 tháng)	11,11%	10

2.1.3	Học nghề	16,67%	15
2.1.4	Trung cấp	33,33%	30
2.1.5	Cao đẳng	50,00%	45
2.1.6	Đại học	66,67%	60
2.1.7	Thạc sĩ	83,33%	75
2.1.8	Tiến sĩ	100%	90
2,2	Yêu cầu về trình độ Chuyên môn	12%	120
2.2.1	Hiểu biết cơ bản về quy trình làm việc hàng ngày lặp đi lặp lại	12,50%	15
2.2.2	Hiểu biết một số các quy trình và thực tế công việc, một số quy trình không lặp đi lặp lại, đòi hỏi phải vận dụng lý thuyết để hoàn thành công việc	29,17%	35
2.2.3	Hiểu biết một số các quy trình và thực tế công việc, phần lớn quy trình không lặp đi lặp lại, đòi hỏi phải vận dụng lý thuyết để hoàn thành công việc	45,83%	55
2.2.4	Hiểu biết một số các quy trình và thực tế công việc đòi hỏi phải vận dụng kiến thức chuyên môn thuộc 1 lĩnh vực để hoàn thành công việc	62,50%	75
2.2.5	Hiểu biết một số các quy trình và thực tế công việc đòi hỏi phải vận dụng kiến thức Chuyên môn thuộc nhiều lĩnh vực để hoàn thành công việc	83,33%	100
2.2.6	Hiểu biết Chuyên sâu về các quy trình và thực tế công việc, những kiến thức này được củng cố bằng những kiến thức lý thuyết và kinh nghiệm thực tế tương đương	100%	120
2,3	Yêu cầu về thời gian trải nghiệm Chuyên môn	9%	90
2.3.1	Không cần kinh nghiệm	5,56%	5
2.3.2	Thời gian trải nghiệm các công việc từ 1-3 năm	27,78%	25
2.3.3	Thời gian trải nghiệm các công việc >3 năm	42,22%	38
2.3.4	Thời gian trải nghiệm vị trí chuyên môn 1-3 năm	56,67%	51
2.3.5	Thời gian trải nghiệm vị trí chuyên môn >3 năm	71,11%	64
2.3.6	Thời gian trải nghiệm vị trí quản lý bộ phận 1-3 năm	85,56%	77
2.3.7	Thời gian trải nghiệm vị trí quản lý bộ phận > 3 năm	100%	90
3	ĐẶC TÍNH CỦA CÔNG VIỆC	36%	360
3,1	Mức độ quản lý	9%	90

3.1.1	Không quản lý ai	6%	5
3.1.2	Quản lý một bộ phận nhỏ dưới 5 người	17%	15
3.1.3	Quản lý một bộ phận nhỏ dưới 15 người	33%	30
3.1.4	Quản lý một bộ phận đơn vị chức năng quy mô trung bình 15-200 người	50%	45
3.1.5	Quản lý một đơn vị chức năng quy mô lớn 200-500 người	67%	60
3.1.6	Quản lý một đơn vị chức năng quy mô lớn >500 người	83%	75
3.1.7	Quản lý chỉ đạo cấp công ty	100%	90
3,2	Loại nhân viên quản lý	9%	90
3.2.1	100% nhân viên có trình độ học nghề 3-12 tháng hoặc thấp hơn	17%	15
3.2.2	>80% nhân viên có trình độ học nghề 3-12 tháng hoặc thấp hơn	33%	30
3.2.3	>50% nhân viên dưới quyền là nhân viên có trình độ nghiệp vụ, được đào tạo	50%	45
3.2.4	>50% nhân viên có trình độ cao đẳng trở lên là Chuyên viên, chuyên gia, có nghiệp vụ Chuyên sâu 1 lĩnh vực nào đó	67%	60
3.2.5	Nắm giữ những cán bộ dưới quyền giữ chức vụ quản lý ở cấp độ phòng/ban	83%	75
3.2.6	Quản lý cán bộ dưới quyền giữ chức vụ quản lý một hoặc nhiều lĩnh vực hoạt động của công ty	100%	90
3,3	Xử lý thông tin và sáng tạo	9%	90
3.3.1	Không cần phải xử lý thông tin và sáng tạo trong công việc	9%	8
3.3.2	Thông tin đưa ra cần phân tích và sáng tạo ở mức độ thấp	28%	25
3.3.3	Thông tin đưa ra cần điều tra và tổng hợp điều tra để phân tích	60%	54
3.3.4	Thông tin đưa ra cần điều tra trên diện rộng, tổng hợp điều tra và phân tích	80%	72
3.3.5	Thông tin cần điều tra trên diện rộng, chi tiết, áp dụng những công cụ phân tích kỹ thuật cao, đòi hỏi mức độ sáng tạo cao để hoàn thành công việc	100%	90
3,4	Mức độ phối hợp	9%	80
3.4.1	Phối hợp mang tính trao đổi thông tin, không ảnh hưởng tới công việc khác	8%	7
3.4.2	Sự phối hợp có vai trò quan trọng với bản thân vị trí công việc và ảnh hưởng tới vị trí công việc khác	22%	20

3.4.3	Sự phối hợp có vai trò quan trọng và ảnh hưởng tới nhiều phòng/ban trong công ty	67%	60
3.4.4	Sự phối hợp có vai trò rất quan trọng và ảnh hưởng tới chiến lược của công ty	100%	90
4	ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC	10%	100
4,1	Mức độ tiêu hao về thể lực và thời gian	5%	50
4.1.1	Công việc ít sử dụng cơ bắp và thời gian làm việc hành chính	22%	11
4.1.2	Công việc sử dụng ít cơ bắp và thời gian làm việc ca, kíp	48%	24
4.1.3	Công việc sử dụng chủ yếu là cơ bắp để vận hành máy, thiết bị và thời gian làm việc hành chính	74%	37
4.1.4	Công việc sử dụng chủ yếu là cơ bắp để vận hành máy, thiết bị và thời gian làm việc theo ca, kíp	100%	50
4,2	Điều kiện môi trường và an toàn lao động	5%	50
4.2.1	Môi trường làm việc tiếp xúc ít thời gian với máy vi tính	22%	11
4.2.2	Môi trường làm việc tiếp xúc nhiều thời gian với máy vi tính	48%	24
4.2.3	Môi trường làm việc thường xuyên phải đi lại, làm việc ngoài trời hoặc hay phải đi công tác	74%	37
4.2.4	Môi trường làm việc thường xuyên tiếp xúc với môi trường độc hại, có yếu tố nguy hiểm	100%	50

Phụ lục 7: Bảng tính tổng điểm đánh giá giá trị công việc các vị trí công ty PVcomBank AMC

BẢNG TÍNH TỔNG ĐIỂM ĐÁNH GIÁ GIÁ TRỊ CÔNG VIỆC CÁC VỊ TRÍ CÔNG TY PVCOMBANK AMC												Mã tài liệu:	
												Phiên bản: Ver 1.0	
												Ngày ban hành:	
Chức danh		TC1: Mức độ ảnh hưởng tới kết quả sản xuất kinh doanh	TC2: Tác động đến kết quả công việc của người khác	TC3: Yêu cầu về trình độ đào tạo	TC4: Yêu cầu về trình độ Chuyên môn	TC5: Yêu cầu về thời gian trải nghiệm Chuyên môn	TC6: Mức độ quản lý	TC7: Loại nhân viên quản lý	TC8: Xử lý thông tin và sáng tạo	TC9: Mức độ phối hợp	TC10: Mức độ tiêu hao về thể lực và thời gian	TC11: Điều kiện môi trường và an toàn lao động	Tổng
Stt	Vị trí	Điểm	Điểm	Điểm	Điểm	Điểm	Điểm	Điểm	Điểm	Điểm	Điểm	Điểm	
1	Chủ tịch HĐQT/Giám đốc công ty	130	120	75	120	90	90	90	90	90	11	37	943
2	Kiểm soát viên	86	100	60	120	90	5	0	90	90	11	37	689
3	Phó giám đốc Phụ trách chi nhánh Miền Nam	108	100	60	120	90	45	75	90	90	11	37	826
4	Phó giám đốc phụ trách Kinh doanh	108	100	60	120	90	45	75	90	90	11	37	826
5	Phó giám đốc phụ trách an ninh dịch vụ	108	100	60	120	90	60	15	90	90	11	37	781
6	Kế toán trưởng	86	100	60	100	90	25	55	90	60	11	37	714
7	Trưởng phòng Thẩm định tài sản	68	70	60	100	64	45	55	80	40	11	37	630
8	Trưởng phòng Hành chính nhân sự tại Hội sở	68	70	60	100	64	45	55	80	40	11	37	630
9	Trưởng phòng Kinh doanh tại Hội sở	68	70	60	100	64	45	55	80	40	11	37	630
10	Trưởng phòng An ninh – Dịch vụ tại Hội sở	68	70	60	100	64	45	55	80	40	11	37	630
11	Thư ký Ban điều hành	46	40	60	75	64	5	0	72	60	11	37	470
12	Thư Ký HĐQT	46	40	60	75	64	5	0	72	60	11	37	470

13	Trợ lý Ban điều hành	24	100	60	75	64	5	0	90	20	11	37	486
14	Phó phòng phụ trách mảng xử lý nợ	46	70	60	75	77	25	55	72	20	11	37	548
15	Phó phòng phụ trách mảng Đầu tư	46	70	60	75	77	25	55	72	20	11	37	548
16	Phó phòng phụ trách mảng Quản lý và khai thác tài sản	46	70	60	75	77	25	55	72	20	11	37	548
17	Trưởng phòng phụ trách Kinh doanh tại chi nhánh Miền trung	46	70	60	75	77	25	55	72	20	11	37	548
18	Trưởng phòng phụ trách Kinh doanh tại chi nhánh Miền nam	46	70	60	75	77	25	55	72	20	11	37	548
19	Trưởng phòng phụ trách kế toán tổng hợp tại Chi nhánh Miền trung	46	70	60	75	77	10	55	72	20	11	24	520
20	Trưởng phòng phụ trách kế toán tổng hợp tại Chi nhánh Miền nam	46	70	60	75	77	10	55	72	20	11	24	520
21	Trưởng ban quản lý tòa nhà tại chi nhánh Miền bắc	46	70	60	75	77	25	30	72	20	15	24	514
22	Trưởng ban quản lý tòa nhà tại chi nhánh Miền trung	46	70	60	75	77	10	30	72	20	15	24	499
23	Trưởng ban quản lý tòa nhà tại chi nhánh Miền nam	46	70	60	75	77	25	30	72	20	15	24	514
24	Phó phòng Kế toán tổng hợp chi nhánh Miền trung	46	70	60	75	77	10	55	72	20	11	24	520
25	Phó phòng Kế toán tổng hợp chi nhánh Miền nam	46	70	60	75	77	10	55	72	20	11	24	520
26	Chuyên viên Kế toán tổng hợp tại Hội sở	46	70	60	100	77	5	0	72	20	11	37	498
27	Chuyên viên Kế toán	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	24	417
28	Chuyên viên Kế toán tổng hợp tại chi nhánh Miền trung	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	24	417
29	Chuyên viên Kế toán tổng hợp tại chi nhánh Miền nam	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	24	417
30	Chuyên viên Nhân sự	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	24	417
31	Chuyên viên Hành chính	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	24	417
32	Chuyên viên pháp chế	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	37	430
33	Chuyên viên Kế hoạch – tổng hợp	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	24	417
34	Chuyên viên IT	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	24	417
35	Chuyên viên thẩm định tài sản tại Hội sở	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	37	430
36	Chuyên viên thẩm định tài sản tại chi nhánh miền trung	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	37	430

37	Chuyên viên thẩm định tài sản tại chi nhánh miền nam	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	37	430
38	Chuyên viên Hành chính nhân sự Hội sở	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	24	417
39	Chuyên viên Hành chính nhân sự chi nhánh miền trung	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	24	417
40	Chuyên viên Hành chính nhân sự chi nhánh Miền nam	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	24	417
41	Chuyên viên quản lý và khai thác tài sản hội sở	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	37	430
42	Chuyên viên quản lý và khai thác tài sản chi nhánh Miền trung	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	37	430
43	Chuyên viên quản lý và khai thác tài sản chi nhánh Miền nam	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	37	430
44	Chuyên viên xử lý nợ Hội sở	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	37	430
45	Chuyên viên xử lý nợ chi nhánh miền trung	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	37	430
46	Chuyên viên xử lý nợ chi nhánh miền nam	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	37	430
47	Chuyên viên Đầu tư Hội sở	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	37	430
48	Chuyên viên Đầu tư chi nhánh miền trung	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	37	430
49	Chuyên viên Đầu tư chi nhánh miền nam	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	37	430
50	Chuyên viên IT tòa nhà chi nhánh miền trung	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	24	417
51	Chuyên viên IT tòa nhà chi nhánh miền nam	46	40	60	75	64	5	0	72	20	11	24	417
52	Nhân viên Nhân sự	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	24	319
53	Nhân viên Hành chính	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	24	319
54	Nhân viên pháp chế	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	37	332
55	Nhân viên kế hoạch – tổng hợp	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	24	319
56	Nhân viên IT	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	24	319
57	Nhân viên Hành chính nhân sự Hội sở	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	24	319
58	Nhân viên Hành chính nhân sự chi nhánh miền trung	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	24	319
59	Nhân viên Hành chính nhân sự chi nhánh Miền nam	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	24	319
60	Nhân viên quản lý và khai thác tài sản hội sở	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	37	332
61	Nhân viên quản lý và khai thác tài sản chi nhánh Miền trung	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	37	332

62	Nhân viên quản lý và khai thác tài sản chi nhánh Miền nam	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	37	332
63	Nhân viên xử lý nợ Hội sở	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	37	332
64	Nhân viên xử lý nợ chi nhánh miền trung	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	37	332
65	Nhân viên xử lý nợ chi nhánh miền nam	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	37	332
66	Nhân viên Đầu tư Hội sở	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	37	332
67	Nhân viên Đầu tư chi nhánh miền trung	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	37	332
68	Nhân viên Đầu tư chi nhánh miền nam	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	37	332
69	Nhân viên thẩm định tài sản Hội sở	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	37	332
70	Nhân viên thẩm định tài sản Chi nhánh miền trung	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	37	332
71	Nhân viên thẩm định tài sản Chi nhánh miền nam	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	37	332
72	Nhân viên IT tòa nhà chi nhánh miền trung	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	24	319
73	Nhân viên IT tòa nhà chi nhánh miền nam	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	24	319
74	Nhân viên kỹ thuật tòa nhà Miền bắc	24	10	15	75	51	5	0	54	20	50	50	354
75	Nhân viên kỹ thuật tòa nhà Miền trung	24	10	15	75	51	5	0	54	20	50	50	354
76	Nhân viên kỹ thuật tòa nhà Miền nam	24	10	15	75	51	5	0	54	20	50	50	354
77	Nhân viên lái xe tại Hội sở	24	10	15	30	64	5	0	54	20	50	50	322
78	Nhân viên lái xe tại chi nhánh miền trung	24	10	15	30	64	5	0	54	20	50	50	322
79	Nhân viên lái xe tại chi nhánh miền nam	24	10	15	30	64	5	0	54	20	50	50	322
80	Nhân viên kế toán	24	10	45	75	51	5	0	54	20	11	24	319
81	Nhân viên Lễ tân tòa nhà tại hội sở	24	10	45	75	51	5	0	54	20	15	24	323
82	Nhân viên Lễ tân tòa nhà tại chi nhánh miền trung	24	10	45	75	51	5	0	54	20	15	24	323
83	Nhân viên Lễ tân tòa nhà tại chi nhánh miền nam	24	10	45	75	51	5	0	54	20	15	24	323
84	Nhân viên giám sát dịch vụ trông giữ tài sản	24	10	10	30	25	5	0	25	20	15	37	201
85	Nhân viên giám sát dịch vụ tạp vụ	24	10	10	30	25	5	0	25	20	15	37	201
86	Tổ trưởng tổ trông giữ tài sản	24	10	10	30	25	10	5	25	20	15	37	211

87	Tổ trưởng tổ tạp vụ	24	10	10	30	25	10	5	25	20	15	37	211
88	Nhân viên trông giữ tài sản	8	10	5	10	5	5	0	8	7	15	37	110
89	Nhân viên tạp vụ	8	10	5	10	5	5	0	8	7	15	37	110

Phụ lục 8. Bộ từ điển năng lực công ty PVcomBank AMC

I. Năng lực thực hiện công việc				
1. Khả năng lập kế hoạch và thiết lập mục tiêu rõ ràng	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
Định nghĩa: "Khả năng lập kế hoạch và thiết lập mục tiêu rõ ràng +/- Dự đoán được những vấn đề, những rào cản để đưa ra kế hoạch hành động +/- Xây dựng những nguyên tắc, cách thức thực hiện để đạt hiệu quả và hiệu suất cao nhất +/- Dành thời gian cho những vấn đề quan trọng và tập trung vào những vấn đề cốt	Sắp xếp thứ tự ưu tiên công việc của mình một cách hợp lý. Sử dụng hiệu quả thời gian làm việc cho kết quả công việc tối ưu	Quản lý thời gian của mình và của nhân viên một cách khoa học thông qua việc tập trung vào những mục tiêu quan trọng	Đưa ra những chỉ dẫn có giá trị trong việc giúp các nhóm lên kế hoạch, tổ chức thực hiện và phối hợp hành động một cách có hiệu quả	Đưa ra những thứ tự ưu tiên cho nhiều công việc quan trọng có mức độ quan trọng khẩn cấp tương tự nhau một cách nhanh chóng và hiệu quả
	Tổ chức nguồn lực để hoàn thành công việc đúng thời hạn, hiệu quả	Sẵn sàng triển khai được các kế hoạch hoàn chỉnh, xác định được thời gian và mức độ phức tạp của từng nhiệm vụ, quy trình, dự án	Xây dựng các kế hoạch cho những dự án phức tạp và có sự tham gia của nhiều nhóm làm việc; triển khai và phối hợp thành công những kế hoạch này	Xây dựng và triển khai những kế hoạch khó khăn, phức tạp có sự tham gia của nhiều tổ chức và có ảnh hưởng quan trọng tới hoạt động của công ty
	Có thói quen lập kế hoạch công việc hằng ngày của bản thân	Triển khai và giám sát hiệu quả những kế hoạch, trình tự công việc tương đối phức tạp	Thể hiện được sự hiểu biết sâu sắc về mối quan hệ giữa các bộ phận khác nhau của một chương trình dự án có quy mô lớn, cần có sự tham gia của những thành viên thuộc nhiều nhóm khác nhau; điều phối các mối quan hệ này nhằm sử dụng hiệu quả nhất nguồn lực hữu hạn	Thể hiện sự hiểu biết sâu sắc về mối quan hệ giữa các tổ chức khác nhau

lỗi, đặt những vấn đề ít quan trọng hơn lại phía sau +/- Sử dụng những người thích hợp một cách đúng lúc, duy trì thông báo cho họ về những vấn đề, quá trình và những thay đổi xác đáng +/- nhận ra và có những hành động điều chỉnh đúng đắn khi tiến trình công việc công việc đang đi dần tới kết quả không mong muốn	Thông báo thường xuyên tiến độ công việc của bản thân với những người có liên quan để mọi người chủ động phối hợp công việc	Thông báo thường xuyên cho những người liên quan nắm rõ kế hoạch, tiến độ công việc và các quyết định	Thông báo thường xuyên cho những người liên quan nắm rõ kế hoạch, tiến độ công việc và các quyết định	Đưa ra những hành động kịp thời, mang tính chiến lược trong việc lập và lãnh đạo các nhóm, các tổ chức tạo điều kiện cho việc làm việc tập thể đạt được hiệu quả cao
		Phát hiện các vấn đề phát sinh và có hành động kịp thời nhằm tránh được những kết quả không mong muốn	Đoán trước, sẵn sàng đối phó và xử lý có hiệu quả các vấn đề trở ngại, phát sinh	Luôn có sự chuẩn bị chu đáo nhằm đoán trước được ảnh hưởng từ những thay đổi trong xu hướng phát triển của ngành; triển khai những kế hoạch nhằm đem lại lợi ích cao nhất cho PVcomBank AMC
2. Ra Quyết định	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
Định nghĩa: "Ra quyết định" +/- khả năng đưa ra những quyết định phù hợp và đúng lúc dựa trên sự phân tích thấu đáo "sự khôn	Ra quyết định đúng đắn, kịp thời trong những tình huống thông tin tương đối rõ ràng và trong phạm vi hẹp.	Ra quyết định đúng đắn, kịp thời trong những tình huống tương đối phức tạp hơn. Có khả năng ra những quyết định đúng đắn ngay cả trong trường hợp có độ bất ổn cao hoặc phải chịu nhiều áp lực.	Đưa ra những quyết định sáng suốt, kịp thời trong những tình huống khó khăn, phức tạp.	Đưa ra những quyết định sáng suốt, kịp thời trong những tình huống rất khó khăn và phức tạp như liên quan đến nhiều thành phần trong và ngoài công ty.

ngoan trong kinh doanh" và từng trải trong kinh nghiệm +/- ra những quyết định khó một cách đúng lúc, Thậm trí đôi khi quyết định được đưa vào thời gian chặt chẽ +/- đánh giá sự việc và các dữ liệu trước khi đưa ra quyết định +/- Tạo dựng sự tự tin về khả năng ra quyết định của nhân viên	Lựa chọn được giải pháp thích hợp nhất trong số các giải pháp có sẵn.	Đặt ra các câu hỏi và thu thập thông tin để hiểu được thấu đáo những giải pháp khác nhau trước khi ra quyết định.	Kết hợp việc phân tích tình hình, sự nhạy cảm trong kinh doanh, kinh nghiệm và óc phán đoán để đưa ra những quyết định quan trọng.	Phân loại dữ liệu nhanh chóng, hiệu quả nhằm tìm ra và xem xét các vấn đề mấu chốt/yếu tố ảnh hưởng trước khi ra những quyết định đặc biệt quan trọng, có tính chiến lược.
	Ra quyết định trong thẩm quyền của mình (ví dụ như những quyết định ảnh hưởng trực tiếp đến công việc của bản thân).	Ra quyết định có phạm vi ảnh hưởng đến những người trong nhóm làm việc hoặc các nhóm khác có liên quan.	Ra những quyết định có ảnh hưởng lớn đến các nhóm làm việc khác.	Ra những quyết định có phạm vi ảnh hưởng rộng tới toàn bộ công ty.
		Biết áp dụng những bài học kinh nghiệm trước đây vào những quyết định hiện tại.	Khuyến khích những người khác vận dụng những bài học kinh nghiệm vào những quyết định hiện tại.	Khuyến khích những người khác vận dụng những bài học kinh nghiệm vào những quyết định hiện tại. (Như cấp 3).
		Khiến người khác tham gia vào quá trình ra quyết định có ảnh hưởng đến bản thân họ.	Truyền đạt một cách rõ ràng về phạm vi và quyền hạn của cấp dưới, trao quyền ra quyết định cho họ trong phạm vi quyền hạn này.	Truyền đạt một cách rõ ràng về phạm vi và quyền hạn của cấp dưới, trao quyền ra quyết định cho họ trong phạm vi quyền hạn này.(Như cấp 3)
			Hỗ trợ những người khác trong việc suy xét những ảnh hưởng có thể xảy ra từ các phương án quyết định khác nhau của họ.	Suy xét và dự đoán được phạm vi và mức độ ảnh hưởng của quyết định đưa ra với toàn thể nhân viên trong công ty cũng như với các đối tác liên quan bên ngoài.
3. Chủ động và trách nhiệm trong công việc chung của công ty	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4

+/- Nắm rõ công việc của bản thân và vai trò trong tổ chức '+/- Chủ động tiếp nhận và hoàn thành các công việc được giao một cách tốt nhất '+/- Chủ động đương đầu với những khó khăn và rủi ro '+/- Đạt được sự cân bằng trong chủ động; cân bằng giữa cảm xúc và lý trí để hoàn thành công việc chung	Tìm hiểu và nắm rõ công việc của bản thân, phạm vi trách nhiệm, chức năng, quy trình làm việc... của vị trí đang đảm nhận	Tìm hiểu và nắm rõ công việc của bản thân, phạm vi trách nhiệm và mức ảnh hưởng của kết quả thực hiện công việc của bản thân tới kết quả chung của công ty	Nắm rõ được công việc của bản thân, của đội nhóm và mục đích liên kết các cá nhân, đội/nhóm để hoàn thành công việc hướng tới mục tiêu chung của công ty	Bản thân đạt được cân bằng trong sự chủ động; Đó là điều phối cảm xúc, chủ động tích cực trong công việc của bản thân, của đội nhóm; Đảm bảo hoàn thành công việc chung gắn kết với mục tiêu chung của công ty
	Tiếp nhận và hoàn thành các công việc được giao đúng thời gian, đạt được chất lượng như chỉ tiêu đề ra	Tiếp nhận công việc được giao và nhận thêm nhiệm vụ mới do cấp trên quyết định dựa vào kết quả thực hiện công việc cũ về thời gian, tiến độ và chất lượng thực hiện công việc	Chủ động tiếp nhận và hoàn thành các công việc được giao, chủ động nhận thêm nhiệm vụ mới trong khả năng sau khi phân tích các yếu tố thuận lợi và rủi ro trong quá trình thực thi nhiệm vụ	Người chủ động họ đặt ra cho bản thân nhiều mục tiêu, khi hoàn thành mục tiêu này họ lại hướng tới những mục tiêu mới
	Khi phát sinh các vấn đề, chủ động nhận trách nhiệm, tìm hiểu nguyên nhân, đưa ra phương án giải quyết để hạn chế rủi ro	Phân tích thấy được cơ hội, tiềm năng tăng trưởng cũng như phát hiện rủi ro đang hiện hữu và tương lai	Chủ động đương đầu, dự liệu trước những khó khăn, lạc quan tìm thấy những điều hay ngay cả trong những việc bản thân mình không thích và biến chúng thành cơ hội để phát triển	Người chủ động sở hữu thói quen chủ động. Họ suy nghĩ, hành động độc lập với hoàn cảnh xung quanh, làm chủ được tình thế. Khi có vấn đề xảy ra trước hết họ nhìn nhận chính bản thân mình.
	Báo cáo và chủ động báo cáo tiến độ thực hiện công việc, những khó khăn, thách thức trong quá trình thực thi nhiệm vụ để kịp thời phối hợp với các bộ phận liên quan tìm phương án giải quyết	Chịu trách nhiệm trước kết quả công việc và chủ động thực thi các biện pháp để hạn chế rủi ro cũng như giải quyết hậu quả phát sinh	Bản thân kiên trì, kiên định vượt qua những khó khăn trong quá trình thực thi nhiệm vụ	Bản thân kiên trì, kiên định vượt qua những khó khăn trong quá trình thực thi nhiệm vụ

		Báo cáo và chủ động báo cáo tình hình, tiến độ, kết quả thực hiện công việc, phương án giải quyết những vấn đề phát sinh với các bên liên quan để đảm bảo công việc được thực thi một cách hiệu quả và an toàn nhất	Báo cáo và chủ động báo cáo tình hình, tiến độ, kết quả thực hiện công việc, phương án giải quyết những vấn đề phát sinh với các bên liên quan để đảm bảo công việc được thực thi một cách hiệu quả và an toàn nhất	Báo cáo và chủ động báo cáo tình hình, tiến độ, kết quả thực hiện công việc, phương án giải quyết những vấn đề phát sinh với các bên liên quan để đảm bảo công việc được thực thi một cách hiệu quả và an toàn nhất
4. Xây dựng tinh thần đồng đội	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
+/- Xây dựng mục tiêu và nhiệm vụ của nhóm '+/ Chia sẻ thắng lợi và thành công với các thành viên '+/ Tạo cho mỗi thành viên niềm tự hào rằng mình là thành viên của nhóm và thúc đẩy nhóm hướng tới	Nhiệt tình với nhóm và công việc của nhóm.	Động viên, cổ vũ các thành viên của nhóm và tạo sự gắn kết giữa các thành viên trong nhóm.	Làm cho mọi người trong đơn vị của mình cảm thấy họ là một phần trong nhóm và tạo được tinh thần đoàn kết trong đơn vị. Chú trọng đến thành công và chia sẻ niềm tin vào thành công đó với tất cả các nhóm.	Phát triển các nhóm làm việc hiệu quả trong toàn tổ chức, tạo được cảm hứng thành công và tổ chức kỷ niệm các thành công đó
	Là nhân tố tích cực tạo nên thành công của nhóm và tập trung vào việc đạt được mục tiêu cho cả nhóm.	Tham gia tích cực vào việc phát triển các mục tiêu của nhóm	Làm cho các nhóm tham gia vào việc phát triển các mục tiêu, đưa ra thứ tự ưu tiên thực hiện công việc của nhóm mình; thậm chí làm cho các nhóm tự đưa ra quyết định khi thấy phù hợp	Tạo ra tinh thần đồng đội, tinh thần đoàn kết cao giữa các nhóm khác nhau.

việc hoàn thành mục tiêu '+/ Làm cho mỗi thành viên cảm thấy rằng công việc của anh ta/cô ta là rất quan trọng đối với thành công của nhóm	Tôn trọng và giúp đỡ các thành viên khác của nhóm.	Chủ động giúp đỡ các thành viên khác của nhóm. Khuyến khích các thành viên trong nhóm tôn trọng lẫn nhau.	Đảm bảo rằng tất cả các nhóm nắm bắt được đầy đủ sứ mệnh, các mục tiêu, cũng như thứ tự ưu tiên thực hiện công việc của nhóm	Xây dựng các nhóm có tinh thần phấn đấu cao trong toàn tổ chức mà không có sự ngăn cách giữa các nhóm (nghĩa là không có thái độ/tư tưởng cục bộ chỉ lo lợi ích cho riêng nhóm mình)
		Có khả năng lãnh đạo hoặc là nhân tố tích cực trong nhóm, tùy thuộc vào nhiệm vụ trước mắt và yêu cầu chung của cá nhóm.	Làm cho các nhóm hiểu được tầm quan trọng của những đóng góp của họ và các nỗ lực, cống hiến của họ luôn được ghi nhận và đánh giá cao	Tạo ra sự đồng lòng, đồng thuận và tinh thần hợp tác cao để đạt được các mục tiêu của Công ty.
II. Tư Duy sáng tạo				
1. Giải quyết vấn đề	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
+/ Xây dựng tầm nhìn vượt xa khỏi những điều hiển nhiên, rõ ràng mà thông tin mang lại, để tìm ra những vấn đề quan trọng '+/ Đưa ra những câu hỏi hợp lý và	Giải quyết hiệu quả những vấn đề thường nhật.	Giải quyết một cách hiệu quả và sáng tạo những vấn đề khó khăn, phức tạp mà có ảnh hưởng tới đơn vị.	Giải quyết một cách hiệu quả và sáng tạo những vấn đề khó khăn, phức tạp có ảnh hưởng đến cả những đơn vị khác.	Giải quyết một cách hiệu quả và sáng tạo, ngay cả với những vấn đề khó khăn, phức tạp có ảnh hưởng tới toàn bộ công ty.
	Thu thập đủ thông tin cần thiết để đánh giá được các lựa chọn và đưa ra những biện pháp thích hợp.	Luôn tìm kiếm những giải pháp trên bình thường, và thử nghiệm những phương hướng giải quyết vấn đề khác nhau.	Xác định rõ số lượng và loại thông tin cần thu thập để giải quyết vấn đề.	Đưa ra những câu hỏi thấu đáo hoặc lật ngược lại vấn đề, kiểm tra tất cả các nguồn thông tin có lợi cho việc giải quyết vấn đề.

kiểm tra các nguồn lực quan trọng để có câu trả lời chính xác cho các vấn đề đó '+/ Nhìn ra các yếu tố ẩn giấu sau vấn đề '+/ Cần trọng trong việc giải quyết các vấn đề khó, dai dẳng '+/ Đóng góp một cách hiệu quả vào việc giải quyết vấn đề của nhóm	Có thể giải quyết tốt những vấn đề thuộc phạm vi công việc cá nhân.	Có thể phát triển giải pháp cho những vấn đề ngoài phạm vi công việc cá nhân, xem xét kỹ giải pháp hoặc những lựa chọn trước khi hành động.	Xác định được bản chất vấn đề và những khuynh hướng tiềm ẩn từ nhiều nhóm khác nhau.	Có phân tích một cách chiến lược cơ hội, rủi ro và lợi ích của những giải pháp khác nhau. Dự đoán và chủ động giải quyết những khó khăn trong quá trình đưa ra giải pháp.
		Đóng vai trò chủ chốt giải quyết vấn đề trong các nhóm làm việc.	Tạo điều kiện thuận lợi, dẫn dắt các cuộc họp và nhóm làm việc giải quyết vấn đề một cách có hiệu quả.	Kích thích mọi người trong đơn vị có tư duy logic và suy nghĩ sâu sắc trong khi giải quyết vấn đề.
2. Sự đổi mới, cải tiến quy trình/Đề xuất ý tưởng mới	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
+/ Áp ủ ý tưởng để đi đến những giải pháp và cách tiếp cận mới '+/ Dễ dàng kết nối những thông tin dường như không có liên quan trước '+/ Dễ dàng kết nối những thông tin dường như	Thỉnh thoảng có những ý tưởng và phương pháp làm việc mới để hoàn thành công việc.	Thường xuyên có những ý tưởng và phương pháp tiếp cận mới trong công việc.	Có ý tưởng hay và sáng tạo trong cả công việc thường nhật lẫn tình thế khẩn cấp.	Tận dụng những cách phân tích độc đáo để đưa ra ý tưởng sáng tạo trong các lĩnh vực phức tạp, đa chức năng.
	Có đóng góp nhiều ý kiến và ý tưởng mới trong các buổi thảo luận nhóm.	Thường xuyên đóng góp những suy nghĩ có chất lượng trong việc phát triển ý tưởng mới.	Khơi dậy được sự sáng tạo ở những người khác thông qua việc động viên khuyến khích hoặc cùng cộng tác	Luôn thúc đẩy bản thân và những người khác trong đơn vị mở rộng giới hạn ý tưởng và phương pháp làm việc có sẵn

không có liên quan trước đó và phối hợp chúng lại tạo ra cách thức tiếp cận mới '+/ Tư duy theo cách khác với những cách thông thường để tìm những phương thức tiếp cận vấn đề tốt hơn	Buộc bản thân phải suy nghĩ vượt ngoài những tư duy đương nhiên, theo lối mòn.	Luôn thách thức những ý kiến và cách làm chuẩn mực nhằm đem đến những cách tốt hơn, hiệu quả cao hơn.	Thường xuyên suy nghĩ vượt ngoài giới hạn bình thường để tìm kiếm phương pháp hiệu quả hơn.	Luôn tìm tòi, kết hợp những thông tin có vẻ như không liên quan đến nhau để phát triển những phương pháp mang tính chiến lược và sáng tạo.
		Biết áp dụng những kiến thức trái ngành, khác chuyên môn để sáng tạo trong công việc.	Quan tâm đến nhiều phạm vi rộng mà người khác có thể bỏ qua để tìm kiếm những ý tưởng mới, sáng tạo.	Có trí tưởng tượng phong phú, biết nhìn vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau để ra được ý tưởng mới.
III. Kỹ năng cá nhân và giao tiếp				
1. Đàm phán và giải quyết mâu thuẫn	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
+/ Có khả năng đàm phán trong những tình huống khó khăn, đạt được mong muốn mà không gây tổn hại đến quan hệ '+/ Nhanh chóng nắm bắt được quan điểm của người khác '+/ Giải quyết mâu thuẫn một cách khôn ngoan +/ Đưa ra các giải pháp để các bên	Hiểu và diễn đạt được một cách rõ ràng mục đích, lợi ích, vị thế của bản thân trong đàm phán hoặc trong các tình huống xung đột.	Hiểu và diễn đạt được một cách rõ ràng mục đích, lợi ích, vị thế của bản thân trong đàm phán hoặc các tình huống xung đột.	Hiểu rõ mục đích, lợi ích, vị thế của bản thân và đối tác trong đàm phán hoặc các tình huống xung đột.	Hiểu rõ mục đích, lợi ích, vị thế, tính cách, tâm lý và các phương pháp đàm phán của bản thân và đối tác trong đàm phán hoặc các tình huống xung đột.
	Góp phần tích cực vào việc giải quyết bất đồng liên quan đến công việc của mình.	Giải quyết hiệu quả những xung đột trong nhóm như thoả mãn các bên mà không tổn quá nhiều nỗ lực.	Giải quyết những xung đột trong tổ chức kịp thời, đúng lúc.	Đàm phán/giải quyết những tình huống xung đột khó khăn và phức tạp với các đối tác là các tập đoàn/tổ chức lớn.
	Tránh bị rơi vào những tình huống đàm phán trong đó chỉ có một bên được hưởng lợi (win – lose situation)	Nhận ra những mặt tích cực của việc bất đồng/tranh luận và cố gắng phát huy hiệu quả những mặt tích cực đó	Đạt được sự thống nhất mà không làm hỏng mối quan hệ như cân bằng giữa lợi ích và trách nhiệm của các bên.	Đàm phán được những hợp đồng kinh doanh khó mà vừa đảm bảo lợi ích của công ty, vừa duy trì mối quan hệ tốt với đối tác.

đều hiểu và chấp nhận được	nếu có thể.			
	Sẵn sàng nhận trách nhiệm giải quyết những tình huống xung đột phức tạp một cách hiệu quả.	Chọn đúng “mặt trận” để đàm phán/giải quyết.	Tìm ra những cách giải quyết sáng tạo để các bên đều đạt được mục tiêu và lợi ích. Dự đoán trước và tránh được những xung đột không cần thiết.	Hoà giải những tình huống căng thẳng một cách tự tin và hiệu quả.
		Có khả năng thương lượng hoặc làm trung gian hòa giải một cách khéo léo, không bị chi phối bởi tình cảm.	Được công nhận là một nhà đàm phán/người trung gian hoà giải khó tính nhưng công bằng trong các tình huống xung đột phức tạp và khó giải quyết.	Đàm phán một cách chắc chắn và quyết đoán trong cả những trường hợp đối phương thích xung đột và có nhiều kỹ thuật đàm phán.
2. Kỹ năng giao tiếp và truyền tải thông tin	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
+/- Nói rõ ràng, ngắn gọn '+/ Suy nghĩ nhanh và hiệu quả '+/ Truyền đạt thông tin dễ hiểu và có tổ chức	Diễn đạt hiệu quả những thông tin cần thiết đến người nghe.	Đưa ra những thông tin phù hợp với người nghe. như biết được nên nói gì với	Đưa ra ý tưởng và các thông tin một cách phù hợp và được người nghe đón nhận.	Trình bày hiệu quả những vấn đề phức tạp, lựa chọn được ngôn ngữ, ngữ điệu và phương pháp trình bày phù hợp với đối tượng người nghe.
	Diễn đạt mạch lạc ý tưởng của bản thân.	Nêu quan điểm của bản thân một cách rõ ràng, súc tích và nhanh chóng.	Có câu trả lời khôn ngoan cho những câu hỏi trong nhiều tình huống khác nhau.	Có những câu trả lời rõ ràng, súc tích và đáng tin cậy trước những câu hỏi khó trong nhiều tình huống khác nhau.

'+/ Thuyết trình một cách có hiệu quả trong những trường hợp khác nhau '+/ Trình bày ý tưởng và những thông tin chính xác, đã được sắp xếp hợp lý trước những đối tượng nhất định	Trình bày vấn đề một cách hiệu quả trước những nhóm nhỏ.	Giải thích các thông tin một cách dễ hiểu. Tự tin khi trình bày ý tưởng trước những nhóm có quy mô nhỏ và trung bình.	Diễn thuyết một cách trôi chảy và hiệu quả trước nhiều đối tượng người nghe bất kể số lượng nhiều hay ít, ở trong hay ngoài công ty.	Giao tiếp hiệu quả với nhiều phương tiện và người nghe khác nhau (trong các cuộc họp báo, hội nghị khách hàng, cuộc họp nội bộ...) kể cả trong những tình huống khó khăn và gây tranh cãi. Trình bày một cách chuyên nghiệp những bài diễn thuyết quan trọng cho những người nghe khó tính và tinh tế.
			Giao tiếp hiệu quả với những nhà quản trị cấp cao trong PVcomBank AMC, tận dụng tối đa thời gian giao tiếp tiếp thu được những kinh nghiệm của họ cũng như những gợi ý để áp dụng vào công việc	Đạt hiệu quả cao trong giao tiếp với những nhà quản trị cấp cao của ngành.
3. Kỹ năng làm việc nhóm	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
+/- Sẵn sàng hợp tác với các thành viên khác trong nhóm '+/ Chủ động chia sẻ thông tin và học hỏi từ đồng nghiệp '+/ Tạo ra cơ hội mới cho các thành viên trong nhóm làm việc	Sẵn sàng hợp tác với thành viên khác trong nhóm để đạt hiệu quả làm việc cao nhất	Chủ động phối hợp với các thành viên có những hoàn cảnh khác nhau vào trong các hoạt động của nhóm.	Chủ động chia sẻ thông tin và học hỏi cùng với đồng nghiệp	Tạo ra cơ hội mới cho các thành viên làm việc với nhau, phá bỏ những rào cản ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhóm.
	Không ngại hỏi lời khuyên từ người khác.	Tận dụng những kỹ năng và ý kiến khác nhau.	Xử lý xung đột hay vấn đề trong nhóm một cách tích cực và cởi mở.	Đặt ra những thách thức cho mọi người cùng làm việc.
	Sẵn sàng giúp đỡ người khác khi được yêu cầu.	Dành thời gian giúp người khác suy nghĩ về các vấn đề.	Cung cấp thông tin phản hồi rõ ràng cho các thành viên trong	Xây dựng mô hình để hợp tác hiệu quả.

cùng nhau, phá bỏ những rào cản để đạt hiệu quả cao trong công việc			nhóm.	
	Có nhận thức rằng cách hoàn thành công việc của các phòng ban, tổ chức là không giống nhau.	Dành thời gian học hỏi và tìm hiểu các tổ chức khác, văn hóa khác.	Sử dụng hiểu biết về những mối quan tâm khác nhau của các thành viên trong nhóm để đạt được kết quả tích cực.	Trao quyền (thời gian và nguồn lực) cho các nhóm dự án.
			Sử dụng khả năng đồng cảm để hiểu động lực của nhóm và để hài hòa và điều phối nguồn lực của nhóm.	
IV. Khả năng tự phát triển bản thân				
1. Tinh thần cầu tiến	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
+/- Nỗ lực học hỏi, tích lũy kinh nghiệm, kiến thức cho bản thân '+/ Luôn thể hiện tinh thần sẵn sàng nhận nhiệm vụ để tạo điều kiện cho việc phát triển kỹ năng và năng lực cho bản thân	Tiếp thu những góp ý về điểm mạnh, điểm yếu của bản thân liên quan đến sự phát triển nghề nghiệp.	Chủ động tìm kiếm những góp ý về điểm mạnh, điểm yếu của bản thân từ những nguồn khác nhau như: từ cấp trên, từ đồng nghiệp, từ các báo cáo của nhân viên cấp dưới, từ phía khách hàng...	Luôn tìm cách để phát huy những điểm mạnh và khắc phục những điểm yếu của bản thân.	Chứng tỏ sự hiểu biết tường tận, sâu sắc về điểm mạnh, điểm yếu của bản thân và phát huy tối đa những hiểu biết này như khi bị rơi vào tình huống bất lợi mà vẫn có thể kiểm chế tối đa điểm yếu, biến chúng thành điểm mạnh để vượt qua khó khăn.
	Nếu được khuyến khích, dám đảm nhận những công việc có thể tạo cơ hội để phát triển năng lực cho bản thân.	Sẵn sàng đảm nhận những nhiệm vụ tạo điều kiện cho việc phát triển kỹ năng và năng lực của bản thân.	Tìm kiếm và tham gia vào những công việc khó giúp phát huy những điểm mạnh và khắc phục những điểm yếu của bản thân.	Luôn tìm kiếm những thông tin góp ý phản hồi và cơ hội để nâng cao kỹ năng của mình.

		Dành thời gian và nỗ lực để học hỏi, tạo dựng kiến thức cũng như các kỹ năng cho bản thân.	Chú trọng đến việc học hỏi và tích lũy kinh nghiệm; coi những khó khăn và thất bại là bài học cho mình.	Thực hiện tất cả những việc cần thiết trong việc duy trì và tích lũy những kiến thức và kỹ năng hiện tại để đáp ứng được sự thay đổi nhanh chóng của môi trường.
			Là tấm gương cho những người khác học hỏi, nâng cao năng lực và phát triển bản thân.	
2. Mục tiêu nghề nghiệp rõ ràng	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
+/- Xác định rõ mục tiêu nghề nghiệp của bản thân '+/ xây dựng lộ trình mục tiêu nghề nghiệp theo mốc thời gian '+/ Kiên trì, tập trung sức lực và tinh thần để đạt được các mốc theo lộ trình	Nắm được điểm mạnh và điểm yếu của bản thân; để thấy được điểm thuận lợi và khó khăn cần khắc phục trong quá trình làm việc	So sánh tương quan năng lực, kiến thức, trình độ... của bản thân với yêu cầu của công ty để có thể đưa ra được mục tiêu cụ thể cần đạt được trong từng giai đoạn	Nhận biết và có hướng xử lý những khó khăn phát sinh kịp thời để đảm bảo tốt tiến độ hướng tới mục tiêu nghề nghiệp của bản thân	Dự đoán được những thử thách bất thường để đưa ra phương án giải quyết nhằm hạn chế tối đa ảnh hưởng xấu tới lộ trình nghề nghiệp
	Xác định rõ mục tiêu nghề nghiệp của bản thân phù hợp với tính cách, năng lực, phẩm chất của bản thân	Xác định rõ mục tiêu nghề nghiệp phù hợp giữa năng lực của bản thân và đặc điểm của công ty	Xác định rõ mục tiêu nghề nghiệp với các mốc theo thời gian cần đạt được	Xác định rõ mục tiêu nghề nghiệp với các mốc theo thời gian cần đạt được
		Vạch ra một lộ trình cụ thể từng bước đạt được mục tiêu nghề nghiệp của bản thân dựa trên năng lực và trình độ hiện tại	Nỗ lực tìm hướng đi hiệu quả để đạt được mục tiêu nghề nghiệp đã đề ra	Kiên trì tập trung sức lực và tinh thần để nâng cao năng lực của bản thân; Đạt được những mục tiêu theo lộ trình
				Đạt được các mốc theo lộ trình nghề nghiệp mà bản thân đã đặt ra cả về tiến độ và chất lượng

V. Thái độ	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
1. Tuân thủ nội quy lao động và các quy định khác của công ty				
+/- Tuân thủ nghiêm chỉnh các nội quy, quy định cũng như các chuẩn mực khác của tổ chức và xã hội '+/ hướng mọi người cùng tuân thủ nội quy và quy định của công ty, pháp luật	Kiểm chế được tình cảm, cá tính của mình và giữ được hòa khí với mọi người.	Làm chủ được tình cảm của mình và giữ được hoà khí vui vẻ với đồng nghiệp, với mọi người trong công việc.	Làm chủ bản thân và luôn giữ được hoà khí vui vẻ với đồng nghiệp, với mọi người ngay cả trong những tình huống căng thẳng	Hoàn toàn làm chủ bản thân ở mọi nơi, mọi lúc và trong mọi tình huống; luôn giữ được thái độ cởi mở, vui vẻ, hợp tác với đồng nghiệp, với mọi người.
	Nắm vững và chấp hành các nội quy, quy chế, cũng như các quy định khác của đơn vị, tổ chức và xã hội.	Nắm vững và nghiêm chỉnh chấp hành các nội quy, quy chế cũng như các chuẩn mực của đơn vị, tổ chức và xã hội. Xây dựng uy tín cho mình để có thể khuyến khích mọi người tuân thủ các nội quy, quy chế cũng như các chuẩn mực của đơn vị, tổ chức và xã hội.	Luôn chấp hành tốt các nội quy, quy chế cũng như các chuẩn mực của đơn vị, tổ chức và xã hội, đồng thời làm gương cho mọi người trong việc duy trì tổ chức, kỷ luật.	Luôn đi đầu trong việc chấp hành tốt các nội quy, quy chế cũng như các chuẩn mực của đơn vị, tổ chức và xã hội.
			Cảm nhận được những sai sót có thể xảy ra và nhắc nhở mọi người chấp hành tốt nội quy, quy chế để tránh mắc phải sai sót.	Dự đoán được những sai sót có thể xảy ra và khuyên giải mọi người chấp hành tốt nội quy, quy chế để tránh mắc phải sai sót.
			Có tinh thần trách nhiệm với những người xung quanh và với xã hội.	Hướng mọi người trong tổ chức hình thành nên sắc thái văn hoá mà ở đó mọi người đều luôn ý thức
2. Sự cống hiến và cố gắng vì mục tiêu chung	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4

của công ty				
+/- Có lòng say mê nghề nghiệp '+/sẵn sàng hi sinh lợi ích cá nhân cho lợi ích chung của công ty '+/ Gắn bó với công ty	Luôn cố gắng hoàn thành tốt công việc của bản thân; Giúp đỡ đồng nghiệp hoàn thành nhiệm vụ	Sẵn sàng hi sinh lợi ích của bản thân để hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức trong những tình huống cụ thể	Sẵn sàng hi sinh lợi ích của bản thân để hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức trong những tình huống cụ thể	Làm việc cho công ty từ những ngày đầu thành lập, chứng kiến những bước thăng trầm trong chặng đường phát triển của công ty
	Suy nghĩ và hành động đúng đắn, tích cực, khẳng định giá trị bản thân, phát huy vai trò của bản thân trong tập thể	Gắn bó và có thâm niên làm việc > 3 năm cho công ty	Gắn bó và có thâm niên làm việc > 6 năm cho công ty	Gắn bó và có thâm niên làm việc > 10 năm cho công ty
		Có lòng say mê nghề nghiệp, sự say mê đưa đến cho họ sức mạnh vượt qua rào cản khó khăn trong công việc, sự nghiệp	Luôn đi đầu trong những phong trào của công ty, sẵn sàng đương đầu với những khó khăn, thử thách, hoàn thành mục tiêu chung của công ty	Luôn đi đầu trong những phong trào của công ty, sẵn sàng đương đầu với những khó khăn, thử thách, hoàn thành mục tiêu chung của công ty
3. Tư duy "không gì là không thể"	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
+/- Luôn lạc quan và bình tĩnh đưa ra phương án giải quyết những tình huống khó khăn '+/ Có niềm tin tích cực và truyền đạt niềm tin đó tới những người xung quanh '+/ Linh hoạt trong cách xử lý	Có suy nghĩ tích cực trong các tình huống gặp khó khăn	Bộc lộ sự tự tin vào năng lực và suy nghĩ của mình như dám thẳng thắn đưa ra những ý kiến suy nghĩ của mình trước mọi người với những lý lẽ logic.	Luôn tỏ ra lạc quan trong cách nhìn nhận và xử lý các tình huống khó khăn, phức tạp như các vấn đề có liên quan đến nhiều bộ phận trong công ty, liên quan đến quyền lợi của các bên khác nhau (khách hàng, cổ đông,...).	Chứng tỏ sự quyết tâm và truyền niềm tin đó sang những người xung quanh thông qua việc nói chuyện, tiếp xúc hoặc qua công việc hàng ngày.
	Bình tĩnh, đưa ra các phương án để giải quyết khó khăn	Bình tĩnh và tự tin để giải quyết chứ không phải né tránh những vấn đề hay tình huống khó khăn.	Sẵn sàng bắt tay vào giải quyết những vấn đề khó khăn.	Sẵn sàng bắt tay giải quyết những vấn đề phức tạp nhất mà không do dự.

tình huống để giải quyết được vấn đề		Giữ được sự tự tin và bình tĩnh khi công việc không được suôn sẻ hoặc bị người khác lên tiếng chỉ trích.	Linh hoạt trong cách xử lý tình huống để giải quyết vấn đề, Tập trung vào kết quả đạt được	Quan tâm đến hiệu quả công việc hơn là việc giành được sự tín nhiệm của mọi người.
			Bộc lộ sự tự tin trong việc lãnh đạo người khác trong những công việc khó khăn, đầy thử thách như luôn luôn chứng tỏ cho cấp dưới thấy được thái độ tin tưởng mạnh mẽ vào hướng đi của mình.	Linh hoạt trong cách xử lý tình huống để giải quyết vấn đề, Tập trung vào kết quả đạt được
				Hứng thú với việc đi đầu trong việc giải quyết những tình huống khó khăn, phức tạp hoặc đòi hỏi phải có trách nhiệm cao và làm với nỗ lực cao nhất có thể.
VI. Trung thực				
1. Trung thực, đáng tin cậy	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
+/ Luôn duy trì được nguyên tắc và giá trị đạo đức '+/ Đưa ra các thông tin chính xác, đáng tin cậy '+/ Giữ bí mật với các thông tin mật trong công ty	Chúng tôi được sự chính trực của bản thân trong mối quan hệ với những người xung quanh.	Được mọi người đánh giá là một người thẳng thắn, đáng tin cậy, công bằng và vô tư.	Luôn tôn trọng những giá trị đạo đức cốt lõi trong cả thời điểm khó khăn lẫn thuận lợi của PVcomBank AMC. Luôn thẳng thắn và công bằng trong mối quan hệ với những người xung quanh, luôn đưa ra những nhận xét khách quan và có những đánh giá công bằng với tất cả mọi người.	Luôn duy trì được những nguyên tắc và giá trị đạo đức cao nhất và hành động nhất quán theo những giá trị đó ngay cả khi gặp phải sự phản đối. Tuyệt đối công bằng trong mối quan hệ với những người khác và trong quá trình làm việc ở công ty.

	Đưa tin chính xác và bộc lộ bản thân một cách trung thực.	Đưa tin chính xác và bộc lộ bản thân một cách trung thực. (Như cấp 1)	Nhận định chính xác về đối tượng mà mình có thể chia sẻ thông tin khi mức độ bảo mật thông tin đó không rõ ràng.	Nhận định chính xác về đối tượng mà mình có thể chia sẻ thông tin khi mức độ bảo mật thông tin đó không rõ ràng. (Như cấp 3)
	Xử lý các thông tin bí mật và nhạy cảm một cách hợp lý.	Giữ được bí mật ngay cả trong trường hợp bị ép buộc phải nói.	Thận trọng trong khi nói chuyện với người ngoài về những thông tin trong công ty.	Thận trọng trong khi nói chuyện với người ngoài về những thông tin trong công ty. (Như cấp 3)
			Luôn giữ được phẩm chất chính trực khi ở bất kỳ vị trí nào trong PVcomBank AMC	Là hình mẫu trong công ty về sự chính trực và đáng tin cậy.
2. Sự công bằng	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
	Nắm rõ quy trình đánh giá, nguyên tắc đánh giá xét lương, thưởng, năng lực người lao động...	Phân công công việc cho nhân viên cấp dưới hợp lý; đảm bảo phân công đúng người đúng việc, phát huy được khả năng và hiệu suất làm việc của người lao động	Đảm bảo sự công bằng cho nhân viên trong đánh giá, tạo cơ hội phát triển, học tập, khen thưởng, kỉ luật...tạo cho nhân viên có cảm giác yên tâm cống hiến cho công ty	Đánh giá công bằng kết hợp với văn hóa của công ty tạo một tập thể lành mạnh, công bằng, phát triển dựa trên tinh thần xây dựng, đoàn kết
	Nắm rõ những thuận lợi và khó khăn trong công việc của nhân viên, đánh giá cần xem xét cả quy trình	Trao cơ hội phát triển cho nhân viên như nhau, không thiên vị	Có những đóng góp tích cực hoàn thiện quy trình, quy định đánh giá, xét lương thưởng, đãi ngộ... tăng tính công bằng trong công ty	Xây dựng một hệ thống đánh giá, đãi ngộ, trao cơ hội phát triển đảm bảo công bằng tối đa, tạo ra tính gắn kết chặt chẽ trong đơn vị
	Luôn cố gắng đánh giá dựa vào định tính, không định lượng, thiên vị, cảm tính	Đánh giá giá trị công việc dựa trên định lượng, không định tính, theo quy trình, quy định của công ty	Tích cực tiếp nhận phản hồi ý kiến đóng góp của nhân viên, đồng nghiệp để hoàn thiện công tác đánh giá, xét duyệt đãi ngộ...	Sự công bằng có tính đến các yếu tố phù hợp, phù hợp với cá nhân người lao động và phù hợp với đặc thù, nét văn hóa của công ty. Tạo ra hiệu quả cao nhất trong sự phát triển của công ty và người lao động

		Có thể đánh giá được kết quả làm việc của nhân viên một cách khách quan và chính xác đồng thời đưa ra các chế độ khen thưởng tương ứng dựa theo tiêu chí khen thưởng đã định sẵn.		
VII Kỹ năng quản lý và lãnh đạo				
1. Phân quyền và ủy quyền	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
+/ Phân quyền là việc phân chia một phần quyền lực ra quyết định cho cấp dưới '+/ phân quyền được thực thi trên cơ sở hiểu rõ khả năng, lòng nhiệt tình cũng như cách nghĩ, cách làm của người được phân quyền '+/ Ủy quyền là việc trao cho	Hỗ trợ nhân viên ra quyết định trong công việc hàng ngày, mà không áp đặt quyết định của mình lên nhân viên.	Không can thiệp nhiều vào công việc và quyết định hàng ngày của nhân viên.	Truyền đạt rõ ràng cho nhân viên những việc cần phải hoàn tất, nhưng không can thiệp vào cách thức và phương pháp họ triển khai công việc.	Tin tưởng vào nhân viên và sẵn sàng cung cấp cơ hội phát triển tốt nhất cho nhân viên bằng cách giao quyền ủy quyền cho họ nhiều trách nhiệm quan trọng.
	Có thể xác định được điểm mạnh điểm yếu, khả năng và hạn chế của nhân viên để bố trí trách nhiệm quyền hạn hợp lý.	Có thể chọn đúng người có năng lực, trình độ và đúng vị trí công việc thích hợp để họ có thể tự quản lý và làm việc một cách hiệu quả nhất.	Phân quyền, ủy quyền công việc đúng người với năng lực thích hợp, cho phép cấp dưới tham gia một phần vào quá trình giao việc để tạo được sự phù hợp và đồng thuận cao.	Để nhân viên chủ động trong quá trình nhận công việc phù hợp với nguyện vọng và năng lực của họ.
	Hiểu rõ công việc, từ đó có khả năng phân quyền, ủy quyền nhân viên vào những đầu việc phù hợp.	Có thể phân chia công việc lớn thành những công việc nhỏ và chi tiết hơn mà có thể định lượng và định tính được, từ đó phân quyền ủy quyền những công việc đó.	Định nghĩa rõ ràng những kết quả mong đợi từ công việc và những tiêu chí xác định mức độ thành công của công việc để phân quyền ủy quyền được rõ ràng cụ thể và hiệu quả hơn.	Xác định rõ được công việc cụ thể cần được hoàn tất, các mốc thời gian, và các tiêu chuẩn có thể kiểm định được.

cấp dưới quyền điều hành giải quyết công việc trong một số trường hợp cụ thể	Có thể xác định được những tài nguyên chính và thông tin cần thiết để hỗ trợ cho nhân viên tự hoàn thành tốt công việc được giao.	Có thể xác định và kịp thời cung cấp đầy đủ những sự hỗ trợ cần thiết về mặt nhân lực, tài chính, đào tạo, thông tin, v.v... để nhân viên hoàn thành tốt công việc được ủy quyền.	Giao quyền hạn và cung cấp đào tạo, thông tin, tài nguyên đầy đủ cho nhân viên tương ứng với trách nhiệm của họ để họ có thể thực thi công việc một cách dễ dàng.	Đáp ứng được những nhu cầu và đòi hỏi thích hợp của nhân viên về mặt tài nguyên, thông tin, hoặc quyền hạn tạo điều kiện cho họ thực hiện tốt công việc.
2. Truyền cảm hứng và động viên	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
	Hiểu các nhu cầu chung của con người.	Đáp ứng được nhu cầu cơ bản của mọi người trong đơn vị.	Hiểu được nhu cầu cụ thể của từng cá nhân trong đơn vị.	Thoả mãn chính xác được những nhu cầu cụ thể của từng cá nhân trong đơn vị.
	Hiểu những cách thức khuyến khích, động viên người khác	Vận dụng được cách thức khuyến khích để động viên người khác làm việc tốt.	Có thể khiến người khác nhiệt tình say mê với công việc.	Làm cho cả đơn vị phát huy hết năng lực và cố gắng để hoàn thành tốt mục tiêu chung.
	Nhận ra và đáp ứng được nhu cầu thiết yếu của mọi người ví dụ như tài chính, điều kiện làm việc, an toàn lao động.	Nhận ra và đáp ứng được nhu cầu giao lưu, học hỏi, được quý mến và các nhu cầu xã hội khác.	Nhận ra và đáp ứng được nhu cầu được tôn trọng và kính nể của mọi người	Nhận ra và đáp ứng được nhu cầu tự khẳng định, tự chủ và tự thoả mãn bản thân của mọi người.
3. Đào tạo, huấn luyện, dìu dắt	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
+/Thúc đẩy một cách có hiệu quả sự phát triển cá nhân nhân viên thông qua đào tạo, giao việc và	Giao những nhiệm vụ chứa nhiều thách thức để giúp nhân viên phát triển kỹ năng làm việc	Mở rộng phạm vi công việc và giao những công việc, vị trí chứa nhiều thách thức để giúp nhân viên phát triển kỹ năng làm việc.	Chủ động đưa ra những chỉ dẫn cho nhân viên cấp dưới về phương pháp học hỏi được nhiều kinh nghiệm nhất từ công việc hiện tại của họ.	Thúc đẩy một cách có hệ thống quá trình phát triển cá nhân thông qua việc giao những công việc ở cấp độ cao dần và đầu tư các nguồn lực cần thiết cho nhân viên.

đầu tư các nguồn lực cần thiết cho nhân viên '+/ Chia sẻ cho nhân viên những cơ hội mà họ có thể được đề bạt/thăng tiến	Cung cấp chỉ dẫn thực hiện công việc cho nhân viên.	Đưa ra những góp ý, chỉ dẫn kịp thời, mang tính xây dựng để nâng cao năng lực và lòng tự trọng của nhân viên.	Đưa ra những nhận xét thẳng thắn, sâu sắc cho nhân viên về điểm mạnh, điểm yếu của họ.	Xác định được các thành viên chủ chốt trong tổ chức để đảm nhận trọng trách quản lý cấp cao; và ủng hộ họ khi họ có cơ hội thăng tiến.
		Khuyến khích nhân viên mở rộng phạm vi công việc và thử thực hiện các giải pháp mới cũng như giải quyết các tình huống giúp phát triển năng lực.	Khuyến khích nhân viên của mình tham gia những chương trình đào tạo cần thiết và giúp đỡ họ sau đó.	Khiến các cán bộ quản lý chịu trách nhiệm phát triển năng lực cho nhân viên trong đơn vị của họ.
		Dành thời gian để tìm hiểu mục tiêu sự nghiệp của nhân viên.	Chia sẻ với nhân viên cấp dưới những cơ hội mà họ có thể được đề bạt/thăng tiến.	Chấp nhận và khuyến khích nhân viên đảm nhận những vị trí ngoài đơn vị khi có cơ hội tốt hơn.
VIII. Kỹ năng quy hoạch, tổ chức và phân bổ nguồn lực				
1. Quản lý hệ thống và quy trình	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
	Giám sát các hệ thống và quy trình đơn giản dựa trên các tiêu chí có sẵn, đảm bảo kết quả đạt được như mong muốn và công việc được phối hợp tốt.	Quản lý một cách chu đáo và có tính hệ thống những quy trình, hệ thống tương đối phức tạp.	Thiết kế và quản lý hiệu quả các hệ thống và quy trình phức tạp.	Có thể thiết kế, quản lý, giám sát, cải tiến và đơn giản hóa được những quy trình hệ thống phức tạp nhất, liên quan đến nhiều đơn vị và chức năng kinh doanh lớn.

	Quản lý hiệu quả những hoạt động tương đối đơn giản và có những điều chỉnh để cải thiện chức năng hoạt động.	Xác định và theo dõi được những thước đo chủ chốt đánh giá hiệu quả và hiệu suất của các hệ thống và quy trình làm việc.	Khéo léo tìm ra những thước đo chứa đựng nhiều thông tin hữu ích nhất cho công việc quản lý hệ thống và sử dụng những thước đo đó để nâng cao hiệu quả và hiệu suất của dự án.	Dự đoán và cân nhắc những vấn đề có tính chất tác động qua lại và thay đổi quy mô khi đánh giá hệ thống hiện tại hoặc phát triển một hệ thống mới.
		Sử dụng những dữ liệu để rà soát điều chỉnh những phương thức làm việc và tối ưu hóa chức năng của hệ thống.	Phát triển và thực hiện những chiến lược, phương thức hoạt động và thủ tục làm việc cho phép quản lý các quy trình mà không cần nhiều đến can thiệp cá nhân.	Có thể xúc tiến công việc và thúc đẩy người khác làm việc một cách hiệu quả. Chứng tỏ mức độ cam kết cao đối với việc cải thiện liên tục. Thành công thông qua uỷ quyền và quản lý bằng thông tin.
2. Kỹ năng Tổ chức và phân bổ nguồn lực	Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4
⁺ Xác định các nguồn lực theo thứ tự ưu tiên tùy thuộc vào mục tiêu và chiến lược của công ty ⁺/ Phân bổ các nguồn lực hợp lý cho các dự án/đơn vị ⁺/ Đảm bảo nguồn lực và điều chỉnh trong quá trình thực hiện	Nắm rõ các phương pháp để xem xét khả năng nguồn lực và rút ngắn thời gian hoàn thành dự án ngắn hạn/ quy mô nhỏ	Nắm rõ các phương pháp để xem xét khả năng nguồn lực và rút ngắn thời gian hoàn thành dự án trung hạn/ quy mô vừa	Nắm rõ các phương pháp để xem xét khả năng nguồn lực và rút ngắn thời gian hoàn thành dự án dài hạn/ quy mô lớn mang tính chiến lược công ty	Xây dựng được cơ chế khuyến khích sự hợp tác của cán bộ nhân viên công ty tạo ra sự phối hợp, sự thấu hiểu và chia sẻ, tạo ra sức mạnh tập thể và nguồn lực phù hợp cho các dự án quy mô nhỏ tới quy mô lớn, cấp chiến lược của công ty
	Đánh giá được số lượng và chất lượng từng nguồn lực, có đảm bảo phục vụ cho yêu cầu hoàn thành dự án hay không	Đánh giá nguồn lực, xác định số lượng và chất lượng cần thiết cho thực hiện chiến lược trung hạn/quy mô vừa	Các nguồn lực được phân bổ theo mức độ ưu tiên tùy thuộc vào mục tiêu chiến lược và mục tiêu hàng năm đã thông qua	Xây dựng/ Đề xuất xây dựng một quy trình quy trình thiết lập thứ tự ưu tiên hiệu quả hoặc chuyên nghiệp hóa quá trình phân bổ nguồn lực cũng như quá trình đánh giá có logis và dựa vào thực tế

	Đánh giá được sự phù hợp của các nguồn lực với dự án ngắn hạn/ quy mô nhỏ cụ thể; đảm bảo nguồn lực và điều chỉnh nguồn lực trong quá trình thực hiện dự án	Đánh giá được sự phù hợp của các nguồn lực với dự án trung hạn/ quy mô vừa cụ thể; đảm bảo nguồn lực và điều chỉnh nguồn lực trong quá trình thực hiện dự án	Đảm bảo sao cho các nguồn lực phân bổ hợp lý để phục vụ cho việc thực hiện các chiến lược của doanh nghiệp/ các nguồn lực được đảm bảo và điều chỉnh trong quá trình thực hiện dự án	Đảm bảo sao cho các nguồn lực phân bổ hợp lý để phục vụ cho việc thực hiện các chiến lược của doanh nghiệp/ các nguồn lực được đảm bảo và điều chỉnh trong quá trình thực hiện dự án
	Phân bổ nguồn lực hợp lý cho các bộ phận/phòng/ban để thực hiện các dự án quy mô nhỏ/ ngắn hạn	Phân bổ các nguồn lực hợp lý cho các đơn vị hoặc phòng ban và đảm bảo việc phân phối và sử dụng có hiệu quả nguồn lực này	Có thể huy động tối đa nguồn lực thực hiện chiến lược và đảm bảo nguồn lực có chất lượng cao nhưng vẫn có thể khắc phục các thiếu hụt nhỏ	Có thể huy động tối đa nguồn lực thực hiện chiến lược và đảm bảo nguồn lực có chất lượng cao nhưng vẫn có thể khắc phục các thiếu hụt nhỏ