

ĐO LƯỜNG MỨC ĐỘ THOẢ MÃN VỚI TIỀN LƯƠNG

TRẦN KIM DUNG* & NGUYỄN DƯƠNG TƯỜNG VY**

Nghiên cứu thực hiện kiểm định thang đo thoả mãn với tiền lương (PSQ) của Heneman & Schwab (1985) trong điều kiện của VN và xác định liệu mức lương hay cơ chế, chính sách lương, yếu tố nào ảnh hưởng nhiều hơn đến lòng trung thành của nhân viên (NV). Nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình tuyến tính (SEM) và thực hiện với mẫu là 224 NV có trình độ cao đang trở lên đang làm việc trong các doanh nghiệp (DN) trên địa bàn TP.HCM. Kết quả cho thấy thang đo PSQ thích hợp để đo lường thoả mãn tiền lương trong điều kiện của VN với bốn thành phần: (1) mức lương; (2) tăng lương; (3) phúc lợi và; (4) cơ chế, chính sách lương. Lòng trung thành của NV chịu ảnh hưởng của cơ chế chính sách lương mạnh hơn chịu ảnh hưởng của mức lương. Nghiên cứu thảo luận nguyên nhân và đưa ra các gợi ý giúp lãnh đạo DN nâng cao mức độ thoả mãn về tiền lương và lòng trung thành của NV trong điều kiện giới hạn về quỹ lương.

Từ khóa: Thoả mãn với tiền lương; lòng trung thành.

1. Mở đầu

Tiền lương giữ vai trò then chốt đối với việc thu hút, duy trì nguồn nhân lực, đặc biệt trong thời kỳ bão giá khi lạm phát năm 2011 lên tới 18,6%. Nhiều lãnh đạo DN cho rằng người lao động bất mãn với lương vì DN không có khả năng tài chính để tăng lương tương ứng. Tuy nhiên, nhiều NV trong các DN lại cảm thấy nản lòng vì mức lương đã thấp, mà còn rất bất hợp lý. Nghiên cứu này được thực hiện với mẫu là 224 NV có trình độ cao đang trở lên đang làm việc trong các DN trên địa bàn TP.HCM nhằm kiểm định thang đo thoả mãn với tiền lương (PSQ) của Heneman & Schwab (1985) trong điều kiện của VN và xác định liệu mức lương hay chính sách lương, yếu tố nào ảnh hưởng nhiều hơn đến lòng trung thành của NV trong các DN trên địa bàn TP.HCM.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm tiền lương

Tiền lương có thể có nhiều tên gọi khác nhau như thù lao, thu nhập từ lao động... Theo Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính thế nào, mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao

động, hoặc theo quy định của pháp luật, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm (trích lại từ Đặng Đức San, 1996). Nhiều nước trên thế giới như Pháp, Nhật, Đài Loan... cũng có định nghĩa tương tự về tiền lương khi đề cập đến tất cả các khoản tiền mà người lao động được nhận dưới bất kỳ hình thức, tên gọi nào cho công việc được thực hiện.

Tiền lương có vai trò rất quan trọng đối với cả nhân viên và DN. Với nhân viên, tiền lương là nguồn thu chính để họ tái sản xuất sức lao động và đảm bảo cuộc sống cho gia đình. Ở một khía cạnh nhất định, tiền lương còn là bằng chứng thể hiện năng lực, giá trị của một người lao động. Với DN, tiền lương chiếm tỉ trọng lớn trong tổng chi phí hoạt động và là công cụ quản lý nguồn nhân lực hiệu quả nếu biết sử dụng đúng cách.

Tiền lương bao gồm: lương cơ bản, tiền thưởng, phụ cấp, và phúc lợi.

- Lương cơ bản (basic pay hoặc basic salary) được xác định trên cơ sở mức độ phức tạp của công việc; điều kiện làm việc, trình độ năng lực của người lao động và giá thị trường. Tiền lương cơ bản được

* PGS.TS., Trường Đại học Kinh tế TP.HCM

** Th.S., Trường Đại học Kinh tế TP.HCM

Email: tkd@ueh.edu.vn, mayb500@yahoo.com

trả cố định cho người lao động do đã thực hiện các trách nhiệm công việc cụ thể. Lương cơ bản được tính theo thời gian làm việc (giờ, ngày, tháng, năm) hoặc theo đơn giá sản phẩm và không bao gồm các khoản được trả thêm như lương ngoài giờ, lương khuyến khích, các loại bảo hiểm bắt buộc...

Ở VN, do các mức lương theo quy định trong bảng lương nhà nước thấp hơn so mặt bằng lương thị trường trong khi tổng mức đóng các khoản bảo hiểm xã hội, thất nghiệp, y tế lên đến 30,5 % lương trong năm 2012. Để giảm bớt chi phí, rất nhiều DN nội địa có hai bảng lương: (1) Một bảng với các hệ số lương / mức lương theo quy định của Nhà nước để đóng các loại bảo hiểm bắt buộc. Tiền lương trong bảng lương này được gọi là lương cơ bản; và (2) Một bảng với các hệ số lương/ mức lương theo năng lực, chức vụ của NV được gọi là bảng hệ số lương / mức lương kinh doanh. Về bản chất, khi lương kinh doanh không có các khoản thưởng, phụ cấp, lương ngoài giờ... vẫn là chỉ lương cơ bản.

- Tiền thưởng (bonus) là tiền trả cho người lao động khi họ hoàn thành công việc tốt hơn yêu cầu bình thường. Thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Thưởng có rất nhiều loại như: Thưởng năng suất, chất lượng; thưởng sáng kiến; thưởng theo thành tích...

- Phụ cấp là tiền trả thêm, bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản như phụ cấp làm ngoài giờ, phụ cấp làm đêm, phụ cấp đi đường... Ở VN, có nhiều khoản tiền gọi là phụ cấp nhưng bản chất không phải là phụ cấp. Phụ cấp chức vụ áp dụng cho các cán bộ quản lý (CBQL) (ví dụ trưởng phòng), bản chất là tiền lương trách nhiệm. Phụ cấp xăng, điện thoại v.v., thực chất là một khoản chi phí hoạt động mà DN nhờ người lao động thanh toán hộ.

- Phúc lợi (benefits) là khoản tiền thông thường được gián tiếp trả cho người lao động cho thời gian không phải làm việc như bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế; tiền hưu trí; các dịch vụ DN cung cấp như nhà trẻ, khám sức khỏe... Chính vì vậy, ở nước ngoài, tiền lương được phân chia thành thù lao tài chính trực tiếp và thù lao gián tiếp. Lương trực tiếp

là những khoản thu nhập thực nhận bằng tiền như tiền lương cơ bản, tiền hoa hồng, phụ cấp, tiền thưởng. Còn lương gián tiếp chủ yếu thể hiện qua các khoản phúc lợi. Về bản chất, phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động. Các khoản tiền tuy gọi là thưởng nhưng lại trả bằng nhau cho NV không phân biệt kết quả làm việc như “thưởng” trong các lễ, “tháng lương thứ 13”... về bản chất là phúc lợi. Như vậy, ở VN, phúc lợi bao gồm cả các khoản tiền trả gián tiếp và trực tiếp cho người lao động.

Lương thực nhận (Net total): là thu nhập thực nhận của người lao động bao gồm tất cả các khoản tiền: lương cơ bản, phụ cấp, thưởng hoặc các loại trả công khác (như tiền hoa hồng) sau khi trừ đi các khoản thuế thu nhập và bảo hiểm bắt buộc. Như vậy có thể tiền lương cơ bản hàng tháng thấp nhưng các khoản khác (phụ cấp, thưởng, hoa hồng) cao thì lương thực nhận cũng sẽ cao.

Tổng thu nhập / tổng thù lao (Gross total): là thu nhập trước thuế của người lao động, bao gồm tất cả các khoản mà DN trả cho người lao động: tiền lương cơ bản, phụ cấp, thưởng, phúc lợi (bảo hiểm bắt buộc và không bắt buộc, hỗ trợ tiền nhà, xe...) và thuế thu nhập cá nhân (nếu có). Tổng thu nhập phản ánh đầy đủ nhất tiền lương của một người.

Mức lương có thể là lương cơ bản, lương thực nhận hoặc tổng thu nhập từ công việc.

2.2. Khái niệm và đo lường thoả mãn về tiền lương

Tương tự như các khái niệm thoả mãn đối với công việc, động viên... thoả mãn về lương có thể được định nghĩa và đo lường theo hai cách:

- Thoả mãn về tiền lương là khái niệm đơn biến. Cách đo lường này thường áp dụng khi coi thoả mãn lương là một thành phần (cùng với các thành phần khác như thoả mãn với lãnh đạo, với môi trường làm việc...) tạo ra các kết quả hành vi của NV như thoả mãn với công việc (Oshagbemi (1999), động viên khuyến khích nhân viên Kovach (1987)); hoặc khi đo lường thoả mãn chung về lương (global scale). Thoả mãn chung về lương thể hiện cảm xúc chung của người lao động về tiền lương mà họ được trả từ công việc khi so sánh với những mong đợi của họ.

- Thoả mãn với các thành phần của tiền lương (khái niệm đa biến): thể hiện cảm xúc đối với riêng từng thành phần của tiền lương như lương cơ bản, thưởng, phụ cấp, phúc lợi, lương thực lãnh, tổng thu nhập, hoặc thoả mãn với các quy chế lương, với cách thức điều hành, quản lý hệ thống lương... Quan điểm coi thoả mãn lương là khái niệm đa biến này được thể hiện trong nghiên cứu của DeConnick, Stilwell & Brock (1996); Heneman & Schwab (1985); Williams, Carraher, Brower & McManus (1999). Nghiên cứu thoả mãn với các thành phần của tiền lương giúp DN biết những khía cạnh (mức lương, phúc lợi, chính sách chế độ...) được đánh giá cao hay thấp trong hệ thống lương của DN để từ đó tìm ra các giải pháp hoàn thiện, vì vậy, nghiên cứu này sử dụng thang đo đa biến.

Năm 1979, Heneman và Schwab đã phát triển thang đo năm thành phần PSQ (Pay Satisfaction Questionnaire), sau đó, hai tác giả đã điều chỉnh và kiểm định lại thang đo với 18 biến trong bốn thành phần: mức lương (Pay level), tăng lương (Pay raise), phúc lợi (Benefit) và cơ chế điều hành lương (Pay administration) vào năm 1985. Cơ chế điều hành lương trong PSQ thể hiện cách thức thiết lập hệ thống lương, các chính sách về lương như nguyên tắc, quy định trả lương, cách tính lương, cách truyền thông để mọi người hiểu và cố gắng để được tăng lương. Trong nghiên cứu này (Pay administration) sẽ được gọi tắt là cơ chế chính sách lương. Thang đo PSQ bốn thành phần đã được sử dụng trong nhiều nghiên cứu Heneman, Greenberger & Strasser (1988); (DeConinck, Stilwell & Brock (1996); Jeff W. Trailer (2005)). PSQ được xem như là một bước đột phá trong nghiên cứu về sự hài lòng về tiền lương.

2.3. Lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức

Nghiên cứu này sử dụng quan điểm của Price (1979), lòng trung thành thể hiện ý định hoặc mong muốn mạnh mẽ ở lại cùng tổ chức.

2.4. Mọi quan hệ giữa thoả mãn với tiền lương và lòng trung thành của NV đối với tổ chức

Mọi quan hệ giữa thoả mãn với tiền lương và lòng trung thành của NV đối với tổ chức được nghiên cứu chủ yếu qua mối quan hệ giữa thoả mãn với công việc (trong đó có yếu tố tiền lương) và lòng

trung thành của NV đối với tổ chức (Chang, Chiu, Chen, 2010). Trong thực tế, theo khảo sát của DN trong báo cáo khảo sát thực trạng quản trị nhân sự tại DN VN cho thấy nguyên nhân nghỉ việc của NV vì tiền lương chiếm gần 40% (Lê Quân, 2011). Trong một nghiên cứu khác, 31% người tham gia khảo sát cũng cho rằng lí do chính khiến NV nghỉ việc là vì tiền lương (Trần Kim Dung, 2011)

2.5. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết

Nghiên cứu này xem xét tác động của bốn thành phần hài lòng với tiền lương trong nghiên cứu của Heneman và Schwab (1985) bao gồm: mức lương, tăng lương, phúc lợi, cơ chế chính sách lương đến lòng trung thành của NV với tổ chức. Thoả mãn với tiền lương sẽ làm NV muốn gắn bó hơn cùng tổ chức, nỗ lực hơn vì tổ chức. Giả thuyết:

H1: Thoả mãn với mức lương có quan hệ cùng chiều với lòng trung thành của NV đối với tổ chức.

H2: Thoả mãn với tăng lương có quan hệ cùng chiều với lòng trung thành của NV đối với tổ chức.

H3: Thoả mãn với phúc lợi có quan hệ cùng chiều với lòng trung thành của NV đối với tổ chức.

H4: Thoả mãn với cơ chế chính sách tiền lương có quan hệ cùng chiều với lòng trung thành của NV đối với tổ chức.

Quan sát trong thực tế, yếu tố công bằng nội bộ ảnh hưởng đến sự bất mãn của NV nhiều hơn công bằng bên ngoài (so với mức lương thị trường). Giả thuyết:

H5: Thoả mãn với cơ chế chính sách lương có tác động mạnh hơn tác động của thoả mãn với mức lương đến lòng trung thành của NV đối với tổ chức.

3. Mẫu nghiên cứu

Do nhóm NV có trình độ văn hoá cao thường hay mong muốn nhiều hơn về cơ hội đào tạo-thăng tiến, có mức lương cao hơn và lại hay nghỉ việc nhiều hơn nên nghiên cứu chọn đối tượng này để khảo sát. Nghiên cứu định lượng được thực hiện tại TP.HCM vào tháng 10/2011 với 300 nhân viên có trình độ cao đăng trở lên làm việc tại các DN tại TP.HCM bằng cách phỏng vấn trực tiếp và thu được 224 bảng trả lời hợp lệ.

Có 136 người trả lời là nữ (60,7%); 88 là nam (39,3%); 66 người (29,5%) trẻ hơn 26 tuổi; 62,5%

trong độ tuổi 26-35; 18 người có độ tuổi 36 trở lên, chiếm tỉ lệ 8 %. Theo trình độ học vấn, chuyên môn: 12,5% tốt nghiệp trung cấp, cao đẳng; 77,5% tốt nghiệp đại học trở lên. Theo thâm niên, có 125 người (63,5%) có thâm niên dưới 3 năm; 21,9% có thâm niên 3-5 năm; 14,7% có thâm niên trên 5 năm. Về thu nhập, có 16,1% người có thu nhập dưới 5 triệu/ tháng; 53% từ 5 đến 10 triệu; 30,8% trên 10 triệu.

4. Thang đo và phương pháp xử lý số liệu

Nghiên cứu sử dụng thang đo PSQ của Heneman và Schwab (1985) với 18 biến trong 4 yếu tố chính: mức lương, tăng lương, phúc lợi và cơ chế lương để làm cơ sở thảo luận nhóm. Trong thảo luận nhóm, nội dung “ảnh hưởng của CBQL trực tiếp đến tiền lương của tôi” bị loại và một yếu tố được bổ sung: Tiền thưởng xứng đáng với công sức của anh chị cho phù hợp tình hình thực tế.

Thang đo lòng trung thành của nhân viên có nguồn gốc từ thang đo gắn kết tổ chức của Mowday, Steers và Porter (1979). Biến “Sẵn sàng làm bất cứ việc gì để có thể ở lại suốt đời với tổ chức” không phù hợp để đo lường lòng trung thành của các tri thức trẻ ở thời điểm hiện nay nên bị loại bỏ. Thang đo có 3 biến quan sát nên được kiểm định chung trong mô hình đo lường. Thang đo Likert (1932) 5 bậc được sử dụng, trong đó bậc 1 tương ứng với mức độ hoàn toàn không đồng ý và bậc 5 tương ứng với mức độ hoàn toàn đồng ý.

Sau khi kiểm định độ tin cậy Cronbach alpha của các thành phần của thang đo, nghiên cứu thực hiện phân tích nhân tố khẳng định (CFA) đối với các thành phần của thang đo, mô hình đo lường, mô hình nghiên cứu. Các thang đo và mô hình đo lường, mô hình nghiên cứu được kiểm định về các tham số (Chi-square; độ tự do (df), giá trị p, các chỉ số CFI; GFI; TLI; RMSEA); độ tin cậy tổng hợp; tổng phương sai trích; tính đơn nguyên; giá trị hội tụ; và giá trị phân biệt phù hợp. Phương pháp ước lượng Maximum Likelihood (ML) được sử dụng để ước lượng các tham số do tất cả các biến đều có độ nhọn và độ chệch nằm trong khoảng [-1, +1].

Kiểm định thang đo. Thang đo PSQ bốn thành phần thoả mãn với tiền lương có hệ số tin cậy Cronbach alpha trong khoảng 0,76 và 0,91. Trong

kiểm định CFA, thang đo có kết quả phù hợp với các tham số $\chi^2[96] = 185,881$; GFI= 0,905; TLI= 0,946; CFI=0,957; RMSEA=0,065 (Bảng 1). Trong quá trình kiểm định thang đo bằng CFA, 2 biến thuộc nhóm cơ chế chính sách lương bị loại do có hệ số tải trọng thấp.

5. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu.

Mô hình nghiên cứu chỉ có hai khái niệm: thoả mãn với lương và lòng trung thành nên mô hình đo lường và mô hình nghiên cứu có kết quả tương đương. Mô hình có các tham số phù hợp với Chi-square (140) = 279,695; p=0,000; GFI= 0,882; TLI=0,929; CFI= 0,942; RMSEA=0,067. Hệ số tương quan giữa các thành phần của thoả mãn với tiền lương và mức độ thoả mãn chung về tiền lương nằm trong khoảng 0,313 đến 0,76 với tất cả các giá trị $(1-r)/SE > 1,96$ thể hiện giá trị phân biệt của các khái niệm trong mô hình đo lường.

Như vậy, 3 giả thuyết H1, H3, H4 được chấp nhận. Mức lương, phúc lợi và cơ chế lương đều tác động có ý nghĩa thống kê đến lòng trung thành. Riêng giả thuyết H2 có mức ý nghĩa (Sig.) = 0,101 không được chấp nhận, tăng lương không ảnh hưởng đến lòng trung thành của NV với tổ chức.

Ảnh hưởng của yếu tố cơ chế chính sách tiền lương đến lòng trung thành là 0,407 còn ảnh hưởng của mức lương đến lòng trung thành là 0,246. Áp đặt ảnh hưởng của yếu tố cơ chế chính sách tiền lương đến lòng trung thành bằng ảnh hưởng của mức lương đến lòng trung thành, có kết quả: Khi độ tự do giảm đi 1 đơn vị, χ^2 thay đổi 21,355 với p=0,000, nghĩa là ảnh hưởng của yếu tố cơ chế chính sách tiền lương đến lòng trung thành mạnh có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê so với ảnh hưởng của mức lương đến lòng trung thành. Giả thuyết H5 được chấp nhận.

Điểm trung bình mức độ hài lòng với mức lương và hài lòng với cơ chế chính sách lương không khác biệt. Mức độ giải thích của thoả mãn về lương là 72,5% biến thiên của lòng trung thành. Thang đo PSQ với 4 thành phần: mức lương, tăng lương, phúc lợi và cơ chế chính sách lương được kiểm định thích hợp để đo lường thoả mãn tiền lương trong điều kiện của VN.

Bảng 1. Kết quả kiểm định thang đo PSQ thoả mãn với tiền lương bằng CFA

	Số lượng thành phần	Độ tin cậy tổng hợp (ρ_c)	Phương sai trích (ρ_{vc})	Trọng số trung bình (\wedge)	Kết quả kiểm định
PSQ	4	0,8592	0,5549	0,7370	Đạt yêu cầu
Mức lương	4	0,9133	0,7291	0,8445	Đạt yêu cầu
Tăng lương	4	0,7982	0,5020	0,7018	Đạt yêu cầu
Phúc lợi	4	0,8958	0,6851	0,8228	Đạt yêu cầu
Cơ chế, chính sách lương	4	0,7637	0,4488	0,6673	ρ_{vc} hơi thấp, có thể chấp nhận
Lòng trung thành	3	0,7902	0,5571	0,7457	Đạt yêu cầu

Bảng 2. Kết quả kiểm định giả thuyết

	Ước lượng	SE	CR	p
Mức lương → Lòng trung thành	0,246	0,048	3,279	0,001
Tăng lương → Lòng trung thành	0,175	0,082	1,638	0,101
Phúc lợi → Lòng trung thành	0,241	0,077	2,939	0,003
Cơ chế, chính sách lương → Lòng trung thành	0,407	0,117	3,408	0,000

So sánh χ^2 và độ tự do (df)

χ^2 1	df1	χ^2 2	df2	Δ df	$\Delta \chi^2$	Giá trị p
301,05	141	279,695	140	21,355	1	0,000

6. Thảo luận kết quả

Có thể giải thích giả thuyết H2 (tăng lương ảnh hưởng dương đến lòng trung thành) không được chấp nhận như sau: Do lạm phát trong mấy năm qua tăng quá cao, Nhà nước lại thường xuyên yêu cầu điều chỉnh mức lương tối thiểu nên nhiều DN phải thụ động tăng đơn giá lương theo trượt giá hoặc quy định của Nhà nước. Việc tăng đơn giá tiền lương từ 1,350 triệu lên 2 triệu đồng (48%) trong tháng 10/2011, lãi suất vay ngân hàng đến hơn 20% /năm và sức mua trên thị trường giảm đã khiến nhiều DN rất lúng túng. Có thể các DN đã phải cố gắng cao nhất để đáp ứng yêu cầu tăng đơn giá lương của Nhà nước và không có khả năng tài chính cho việc tăng lương vì các lí do thông thường khác.

Hiện nay, giá cả tăng mạnh khiến tiền lương thực tế của người lao động giảm mạnh, 37% người tham gia khảo sát cho rằng mức lương hiện tại quá thấp, không đủ sống (Trần Kim Dung, 2011). Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu này lại cho thấy yếu tố ảnh

hưởng mạnh hơn đến lòng trung thành của người lao động không phải là do mức lương thấp mà là do cơ chế chính sách tiền lương chưa hiệu quả. Khảo sát cũng cho thấy, trong tất cả các chính sách nhân lực, NV mong muốn được ưu tiên cải tổ trước nhất là hệ thống chính sách lương, thưởng, phúc lợi. Điều này cho thấy những vấn đề nghiêm trọng của hệ thống trả công lao động ở nhiều DN hiện nay và cơ hội cho DN nâng cao mức độ thoả mãn về lương cho NV vì doanh nghiệp có thể bị hạn chế về khả năng tăng lương cho NV nhưng lại hoàn toàn có thể chủ động về việc thiết lập hệ thống cơ chế, chính sách lương.

7. Xác định nguyên nhân và gợi ý giải pháp nâng cao mức độ hài lòng của NV với cơ chế, chính sách lương

(1) NV không hài lòng với cách thức xác định mức lương, hệ số lương cho các vị trí chức danh trong DN theo bảng lương nhà nước hiện nay. Khi tự thiết lập các hệ số lương, nhiều DN thiếu cơ sở khoa học, khách quan, thiếu thông tin tiền lương trên

thị trường, tâm lý cào bằng cả nể, và chịu tác động của những quy chế lỗi thời. Quy định trả lương theo thâm niên cũng khiến nhiều DN nội địa có xu hướng trả lương rất thấp cho lao động có trình độ cao nhưng lại trả lương quá cao cho lao động có trình độ thấp. DN nên thiết lập hệ thống bảng lương riêng thay thế cho hệ thống bảng lương nhà nước bộc lộ quá nhiều nhược điểm. DN nên xác định giá trị công việc và tham khảo mức lương thị trường làm cơ sở cho việc thiết lập bảng lương riêng phù hợp với điều kiện, yêu cầu của DN. Đồng thời, DN nên phối hợp trả lương theo cả 3 khía cạnh: lương theo chức danh, lương theo năng lực cá nhân, và lương theo hiệu quả thực hiện công việc.

(2) Lương cơ bản, thưởng tại DN không gắn liền với kết quả. Tỉ trọng tiền lương cố định quá cao, không đủ tạo động lực làm việc cho NV. Một số DN muốn áp dụng chế độ thưởng đậm nhưng lại lúng túng không biết thưởng như thế nào vì chưa định lượng được mục tiêu và đánh giá kết quả công việc thậm chí đối với cả bộ phận trực tiếp kinh doanh, sản xuất. Có thể tham khảo một số chính sách trả công lao động có tính động viên khuyến khích mạnh đối với NV hiện nay:

- Nói rộng bội số lương DN theo mức lương thị trường nhằm nâng cao khả năng thu hút và giữ NV giỏi, có năng lực. Thực hiện thuê ngoài (outsourcing) hoặc thoả thuận kí lại hợp đồng với các nhân sự đã được trả lương quá cao (vì chế độ lương thâm niên trước đây) nhằm giải phóng quỹ lương DN.

- Thiết lập các nguyên tắc, quy định xác định quỹ lương, phân phối thu nhập gắn với kết quả công việc. Tạo động lực cho NV bằng các quy định, nguyên tắc thưởng đậm. Xây dựng chế độ lương khoán lũy tiến đối với các bộ phận trực tiếp sản xuất kinh doanh nhưng vẫn khống chế được mức chi phí tiền lương trong phạm vi cho phép. Không nên áp dụng hình thức trả lương thuần túy theo thời gian cho CBQL, đặc biệt CBQL cấp cao trong DN. Cấp bậc càng cao thì thu nhập càng phụ thuộc vào kết quả hoạt động của DN.

- Xác định nguyên tắc, quy định ghi nhận kết quả và khen thưởng cá nhân gắn với kết quả tập thể phòng ban, công ty.

- Xác định nhân sự nòng cốt trong DN và các năng lực khan hiếm từ thị trường để thiết lập chế độ ưu đãi, khuyến khích.

(3) Các quy chế chính sách trả công lao động không rõ ràng, đầy đủ, minh bạch và nhất quán nên khó quản lí, khó làm việc. Nhiều DN không có quy chế lương, khi vận dụng mỗi lần một kiểu khiến NV thắc mắc, suy bì. DN nên thiết lập hoặc bổ sung các điều khoản cho quy chế trả công lao động (bao gồm cả lương, thưởng, phúc lợi, phụ cấp), rà soát các quy chế lỗi thời phải bảo đảm tính nhất quán, công bằng với bên ngoài thị trường và bên trong nội bộ.

(4) Nhận thức về tiền lương chưa phù hợp của lãnh đạo DN. Nhiều giám đốc không quan tâm có chiến lược chính sách tiền lương tốt, chỉ coi tiền lương thuần túy là chi phí, dễ dàng cắt thưởng, giảm lương mỗi khi DN có khó khăn về tài chính trong khi rất nhiều khoản chi phí bất hợp lí hoặc tồn thất không được nghiên cứu loại bỏ. Trên thế giới, khi chuyển sang thế kỷ 21, các DN bắt đầu coi NV là các nhà đầu tư cá nhân về nguồn vốn con người, nếu lãnh đạo DN VN không thay đổi, vẫn coi NV là người lao động làm thuê, coi tiền lương là chi phí, chúng ta đã đi chậm hơn các DN trên thế giới 40 năm và đang làm mất đi lợi thế cạnh tranh về nguồn nhân lực.

(5) Nhiều cán bộ phòng nhân sự chưa đủ tầm để tham mưu và chưa có kỹ năng thiết lập bảng lương và các chính sách trả công hiệu quả. Thêm vào đó, các trường đại học ở VN hiện chưa có các tài liệu chính thức hướng dẫn thiết lập và quản lí hệ thống trả công lao động hiệu quả theo thị trường; trong chương trình giảng dạy hầu như chưa có nội dung thiết lập bảng lương DN. Điều này khiến các DN càng lúng túng trong việc cập nhật, nâng cao trình độ cho cán bộ phòng nhân sự. Việc khẩn trương nghiên cứu, ban hành tài liệu chính thức hướng dẫn thiết lập và quản lí hệ thống trả công lao động hiệu quả và áp dụng chương trình đào tạo này cho sinh viên chuyên ngành quản trị nhân lực là rất cần thiết.

Kiến nghị đối với các đơn vị quản lí nhà nước về lao động

- Phát triển hệ thống thông tin thị trường lao động giúp các DN biết các mức lương thông dụng trên thị trường, bội số tiền lương trong DN, các công việc đang thu hút hiện tại và trong tương lai.

- Cho phép DN nhà nước được tự thiết lập bảng lương riêng, không áp đặt mức lương trần và thực hiện chế độ khoán thu nhập cho tổng giám đốc theo kết quả kinh doanh.

- Các DN cũng nên lưu ý là không thể cải tổ hệ thống trả công lao động mà không cải tổ cơ cấu tổ chức, định biên nhân sự, không cải tổ hệ thống đánh giá và thiết lập môi trường văn hoá phù hợp.

8. Kết luận

Về mặt lí thuyết, nghiên cứu đã kiểm định thang đo bốn thành phần thoả mãn với tiền lương (PSQ) của Heneman & Schwab (1985) ứng dụng vào điều kiện VN. Về thực tiễn, nghiên cứu cho thấy mức độ ảnh hưởng của các thành phần thoả mãn với tiền lương ảnh hưởng như thế nào đến lòng trung thành

của NV. Việc tác động của cơ chế, chính sách tiền lương mạnh hơn tác động của mức lương đến lòng trung thành sẽ giúp cho các lãnh đạo chú trọng hơn trong việc đưa ra những giải pháp nâng cao lòng trung thành của NV mà không bị hạn chế về quỹ lương DN ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Chang, C C; Chiu, C M; Chen, C A (2010), "The Effect of TQM Practices on Employee Satisfaction and Loyalty in Government", *Total Quality Management & Business Excellence*, 21.12 (Dec 2010): 1299.
- DeConnick, J., Stilwell, C., & Brock, B (1996), "A Construct Validity Analysis of Scores on Measures of Distributive Justice and Pay Satisfaction", *Educational and Psychological Measurement*, 56 , 1026-1036.
- Đặng Đức San (chủ biên) (1996), *Tim hiểu Luật lao động VN*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội. Trailer, Jeff (2005), "Methodological Advantages of Combining Policy Capturing With Nomothetic Research Designs: A Pay Satisfaction example", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Mar 2005; 6, 1; page 12.
- Heneman H., & Schwab, D. (1985), "Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature & Measurement", *International Journal of Psychology*, 20 , 129 – 142.
- James L. Price (1997), "Handbook of Organizational Measurement", *International Journal of Manpower* 18,4/5/6.
- Kovach (1987), "What Motivates Employees Workers and Supervisors Give Different Answers" *Business Horizons*, Sept-Oct, 58-65.
- Lê Quân (2011), "Báo cáo khảo sát thực trạng quản trị nhân sự tại DN VN", *Kỷ yếu Ngày nhân sự VN 2011*, NXB Thông tin và Truyền thông, TP.HCM.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979), "The Measurement of Organizational", *Journal of Vocational Behavior* 14 , 226.
- Oshagbemi, T. (1999), "Overall Job Satisfaction: How Good are Single Versus Multiple-Item Measures?", *Journal of Managerial Psychology*, 14(5): 388.
- Trần Kim Dung (2011), "Thực trạng chính sách lương, thưởng và một số gợi ý cho DN", *Kỷ yếu Ngày nhân sự VN 2011* (trang 128-131), NXB Thông tin và Truyền thông, TP.HCM.
- Williams, M., Carraher, S., Brower, H., & McManus, J. (1999), "Assessment of a New Measure of Satisfaction with pay", *The Annual Meeting of the Southern Management Association*, Atlanta.