

QUYẾT ĐỊNH

**V/v ban hành Chương trình bồi dưỡng ngắn hạn cấp chứng chỉ
Quản trị hệ thống trả lương theo 3Ps trong doanh nghiệp**

GIÁM ĐỐC CƠ SỞ II, TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Căn cứ Điều lệ trường đại học được ban hành kèm theo Quyết định 70/2014/QĐ-TTg ngày 10 tháng 12 năm 2014 của Thủ tướng Chính phủ quy định về quyền hạn và trách nhiệm của hiệu trưởng trường đại học;

Căn cứ Quyết định 1265/QĐ-LĐTĐ ngày 07/9/2015 của Bộ trưởng Bộ Lao động-Thương binh và Xã hội về việc quy định chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức Cơ sở II của trường Đại học Lao động - Xã hội;

Căn cứ Quyết định số 500/QĐ-LĐTĐ ngày 08/4/2019 của Bộ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội về việc kiện toàn cơ cấu tổ chức của Trường Đại học Lao động - Xã hội;

Căn cứ Quyết định số 341/QĐ-LĐTĐ ngày 12/02/2020 của Hiệu trưởng Trường Đại học Lao động - Xã hội về việc giao nhiệm vụ tổ chức các chương trình bồi dưỡng ngắn hạn để cấp chứng chỉ;

Theo đề nghị của Trưởng phòng Khoa học và Hợp tác quốc tế,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Ban hành kèm theo Quyết định này Chương trình bồi dưỡng ngắn hạn cấp chứng chỉ “Quản trị hệ thống trả lương theo 3Ps trong doanh nghiệp” (chương trình chi tiết kèm theo).

Điều 2. Chương trình bồi dưỡng ngắn hạn cấp chứng chỉ “Quản trị hệ thống trả lương theo 3Ps trong doanh nghiệp” được áp dụng tại Cơ sở II, trường Đại học Lao động – Xã hội.

Điều 3. Trưởng Phòng Tổ chức - Hành chính, Quản lý Đào tạo, Khoa học và Hợp tác Quốc tế, Kế toán - Tài vụ, Trung tâm Đào tạo Bồi dưỡng và Dịch vụ, Trưởng khoa Quản lý Nguồn nhân lực, Trưởng đơn vị trực thuộc có liên quan chịu trách nhiệm thi hành quyết định này. /

Nơi nhận:

- Như Điều 3;
- Ban Giám đốc;
- Website Trường (để đăng tải);
- Lưu: VT, KHHTQT.



TS. Phạm Ngọc Thành

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH & XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI (CƠ SỞ II)



Cùng bạn dựng tương lai !

CHƯƠNG TRÌNH BỒI DƯỠNG NGHIỆP VỤ
CẤP CHỨNG CHỈ
QUẢN TRỊ HỆ THỐNG
TRẢ LƯƠNG THEO 3Ps
TRONG DOANH NGHIỆP

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH – 2020



BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH & XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI (CƠ SỞ II)

CHƯƠNG TRÌNH BỒI DƯỠNG NGHIỆP VỤ
CẤP CHỨNG CHỈ
QUẢN TRỊ HỆ THỐNG TRẢ LƯƠNG THEO 3Ps
TRONG DOANH NGHIỆP

*(Ban hành kèm theo Quyết định số.../QĐ-CSII ngày.../.../2020
của Giám đốc Cơ sở II, Trường Đại học Lao động – Xã hội)*

11/11/2020

MỤC LỤC

GIỚI THIỆU CHƯƠNG TRÌNH.....	1
1. Giới thiệu chương trình	1
2. Mục tiêu đào tạo	3
2.1. Mục tiêu chung.....	3
2.2. Mục tiêu cụ thể.....	3
3. Đối tượng tham gia	3
4. Cấu trúc kiến thức của chương trình	4
Module 1. Phương pháp trả lương theo 3Ps.....	4
Module 2. Xây dựng hệ thống bảng lương theo vị trí công việc	4
Module 3. Xây dựng hệ thống đánh giá năng lực nhân viên	4
Module 4. Xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc theo BSC–KPIs	4
5. Định hướng tổ chức thực hiện chương trình	5
5.1. Định hướng xây dựng chương trình chi tiết và biên soạn tài liệu.....	5
5.2. Mẫu biên soạn chương trình chi tiết	5
5.3. Người học.....	6
6. Phương thức tổ chức đào tạo.....	6
7. Điều kiện cấp chứng chỉ.....	7
CHƯƠNG TRÌNH CHI TIẾT.....	8
MODULE 1: PHƯƠNG PHÁP TRẢ LƯƠNG THEO 3Ps.....	9
A. Mục tiêu của chuyên đề.....	9
B. Tóm tắt nội dung	9
C. Nội dung chi tiết.....	10
1. Giới thiệu phương pháp trả lương theo 3Ps	10
2. Thiết kế và lựa chọn phương án trả lương theo 3Ps	10
D. Tài liệu học tập	10
E. Phân bổ thời gian	10
F. Yêu cầu đối với người học.....	11
MODULE 2: XÂY DỰNG HỆ THỐNG BẢNG LƯƠNG THEO VỊ TRÍ CÔNG VIỆC	12
A. Mục tiêu của chuyên đề.....	12
B. Tóm tắt nội dung	12
C. Nội dung chi tiết.....	13
1. Cơ sở để xây dựng hệ thống bảng lương theo vị trí công việc	13
2. Phương pháp xây dựng hệ thống bảng lương theo vị trí công việc	14
3. Xây dựng hệ thống bảng lương gửi đến cơ quan quản lý Nhà nước	14
4. Quản trị hiệu quả hệ thống bảng lương hằng năm	14
D. Tài liệu học tập	14

E. Phân bổ thời gian	14
F. Yêu cầu đối với người học	15
MODULE 3: XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN	16
A. Mục tiêu.....	16
B. Tóm tắt nội dung	16
C. Nội dung chi tiết	17
1. Những vấn đề cơ bản về hệ thống đánh giá năng lực nhân viên	17
2. Xây dựng hệ thống năng lực theo chức danh công việc	17
3. Xây dựng quy định đánh giá năng lực của nhân viên	17
4. Xây dựng bộ công cụ quản trị đánh giá năng lực nhân viên.....	18
D. Tài liệu học tập	18
E. Phân bổ thời gian	18
F. Yêu cầu đối với người học	19
MODULE 4: XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC THEO BSC-KPIs	20
Số tiết học: 15 tiết.	20
A. Mục tiêu.....	20
B. Tóm tắt nội dung	20
C. Nội dung chi tiết	22
1. Những vấn đề cơ bản về hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc	22
2. Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc theo BSC-KPIs	22
3. Xây dựng quy định đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên	22
4. Xây dựng bộ công cụ quản trị đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.....	22
D. Tài liệu học tập	22
F. Yêu cầu đối với người học	23



GIỚI THIỆU CHƯƠNG TRÌNH

1. Giới thiệu chương trình

Công tác “Quản trị hệ thống trả lương theo 3Ps” là một nội dung quan trọng của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp/ tổ chức. Việc hiểu rõ, thực hiện đầy đủ, thành thạo được các nội dung, cách thức xây dựng, cũng như vận hành hiệu quả hệ thống trả lương đảm bảo theo quy định của Pháp luật gắn với điều kiện thực tế của doanh nghiệp /tổ chức, khuyến khích người lao động nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc là mong muốn của lãnh đạo, người lao động nói chung và là yêu cầu cần phải đáp ứng của cán bộ làm công tác nhân sự/quản trị tiền lương nói riêng.

Để có thể xây dựng, áp dụng và vận hành hiệu quả hệ thống trả lương, đặc biệt là theo 3Ps trong doanh nghiệp /tổ chức, cán bộ nhân sự chuyên trách phải hiểu rõ được các quy định liên quan của Nhà nước về chính sách tiền lương đối với người lao động; có kỹ năng xây dựng, sửa đổi hệ thống bảng lương (theo vị trí công việc, theo năng lực và kết quả thực hiện nhiệm vụ) và quy định đánh giá nâng lương/ chuyển xếp lương cho người lao động; có kỹ năng xây dựng và triển khai áp dụng hệ thống đánh giá năng lực nhân viên (làm cơ sở để trả lương theo năng lực cá nhân); có kỹ năng xây dựng và triển khai áp dụng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc theo BSC-KPIs (làm cơ sở để trả lương theo kết quả thực hiện công việc); có kỹ năng phân tích, sửa đổi hoàn chỉnh quy chế trả lương /phân phối thu nhập cho người lao động. Chương trình đào tạo này sẽ cung cấp đầy đủ kiến thức, kỹ năng chuyên sâu và ví dụ thực tế tại các doanh nghiệp /tổ chức.

Nếu Anh/Chị đang là một chuyên viên Quản trị tiền lương muốn nâng cao năng lực chuyên môn của mình, đang là một chuyên viên Tuyển dụng/ đào tạo có ý định tìm hiểu thêm về lĩnh vực này để thực hiện hiệu quả hơn trong công việc và thăng tiến, đang là Chủ doanh nghiệp cần có cái nhìn bao quát và áp dụng hiệu quả hơn hệ thống lương của Công ty thì đây là khóa đào tạo cần thiết cho các Anh/Chị.

Đến với khóa đào tạo, Anh/Chị sẽ được các báo cáo viên đã từng đảm nhận qua các vị trí, có trải nghiệm thực tế tương ứng với các lĩnh vực phụ trách chuyên sâu chia sẻ kinh nghiệm trong thực hiện công việc, xử lý các tình huống gặp phải để giải quyết các vấn đề đặt ra đảm bảo đúng quy định hiện hành của Nhà nước, phù hợp với thực trạng của doanh nghiệp /tổ chức; được cung cấp toàn bộ tài liệu của khóa đào tạo do các báo cáo viên biên soạn đảm bảo tính cập nhật và theo kinh nghiệm tư vấn thực tế tại các doanh nghiệp /tổ chức; được cung cấp các files dữ liệu gồm các biểu mẫu, ví dụ minh chứng thực tế và hệ thống văn bản pháp luật hiện hành của Nhà nước theo từng lĩnh vực; đặc biệt, được hỗ trợ tư vấn trực tiếp /gián tiếp qua các kênh về các vấn đề liên quan đến quản trị nhân lực nói chung, quản trị tiền lương nói riêng trong quá trình thực hiện công việc tại doanh nghiệp /tổ chức.

Nhà trường rất hân hạnh được đón tiếp, hỗ trợ và phục vụ các Anh/Chị tham gia chương trình đào tạo.

Trân trọng!

2. Mục tiêu đào tạo

2.1. Mục tiêu chung

Sau khi học xong các chuyên đề của khóa đào tạo, học viên đạt được năng lực toàn diện và chuyên sâu hơn về công tác quản trị hệ thống trả lương trong doanh nghiệp /tổ chức gắn với vị trí công việc, năng lực và kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

2.2. Mục tiêu cụ thể

- Xác định rõ được vai trò, tầm quan trọng của công tác Quản trị tiền lương trong doanh nghiệp;

- Nắm vững các công việc phải tổ chức thực hiện để Quản trị hệ thống trả lương theo 3Ps nhằm khuyến khích, động viên người lao động nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc;

- Trực tiếp thực hiện /và tổ chức thực hiện hiệu quả, đúng quy định hiện hành của Nhà nước một số công việc chủ yếu, quan trọng về Quản trị hệ thống trả lương trong doanh nghiệp: (1) *Thiết kế và vận dụng hiệu quả hệ thống trả lương theo 3Ps trong doanh nghiệp*; (2) *Xây dựng hệ thống bảng lương theo vị trí công việc (làm cơ sở để trả lương theo vị trí công việc – P1, thiết kế bảng lương theo năng lực – P2 và gửi cho cơ quan quản lý Nhà nước)*; (3) *Xây dựng hệ thống đánh giá năng lực nhân viên (làm cơ sở để trả lương theo năng lực cá nhân – P2)*; và (4) *Xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc theo BSC-KPIs (làm cơ sở để trả lương theo kết quả thực hiện công việc – P3)*.

3. Đối tượng tham gia

- Lãnh đạo doanh nghiệp và các tổ chức;

- Lãnh đạo/quản lý đơn vị trực thuộc doanh nghiệp và các tổ chức (Trưởng/ Phó phòng, ban, xưởng,...);

- Quản lý cấp bộ phận thuộc doanh nghiệp và các tổ chức (Đội trưởng, Tổ trưởng,...);

- Cán bộ nhân viên thực hiện công tác quản trị lao động - tiền lương, quản trị nhân lực của doanh nghiệp và các tổ chức;

- Đối tượng khác có nhu cầu.

4. Cấu trúc kiến thức của chương trình

4.1. Tóm tắt nội dung

Nội dung của chương trình “Quản trị hệ thống trả lương theo 3Ps trong doanh nghiệp” gồm 04 module/ chuyên đề:

Module 1. Phương pháp trả lương theo 3Ps

“Phương pháp trả lương theo 3Ps” là chuyên đề giúp cho người học thực hiện được việc thiết kế và lựa chọn phương án trả lương theo 3Ps (*theo vị trí công việc-Position, theo năng lực-Person và theo kết quả công việc-Performance*) áp dụng trong doanh nghiệp và tổ chức.

Module 2. Xây dựng hệ thống bảng lương theo vị trí công việc

“Xây dựng hệ thống bảng lương theo vị trí công việc” là chuyên đề giúp cho người học thực hiện được việc xây dựng, ban hành và vận hành hiệu quả hệ thống bảng lương trong doanh nghiệp và tổ chức.

Module 3. Xây dựng hệ thống đánh giá năng lực nhân viên

“Xây dựng hệ thống đánh giá năng lực nhân viên” là chuyên đề giúp cho người học thực hiện được việc xây dựng và vận hành hiệu quả hệ thống đánh giá năng lực nhân viên trong doanh nghiệp và tổ chức.

Module 4. Xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc theo BSC–KPIs

“Xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc theo BSC–KPIs” là chuyên đề giúp cho người học thực hiện được việc xây dựng và vận hành hiệu quả hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên theo BSC–KPIs (*Balanced Scorecard – BSC và Key Performance Indicator – KPIs*) trong doanh nghiệp và tổ chức.

4.2. Cấu trúc kiến thức của chương trình

TT	Tên chuyên đề	Số tiết	Ghi chú
1	Phương pháp trả lương theo 3Ps	5	

TT	Tên chuyên đề	Số tiết	Ghi chú
2	Xây dựng hệ thống bảng lương theo vị trí công việc	10	
3	Xây dựng hệ thống đánh giá năng lực nhân viên	10	
4	Xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc theo BSC-KPIs	15	
	Tổng	40	

5. Định hướng tổ chức thực hiện chương trình

5.1. Định hướng xây dựng chương trình chi tiết và biên soạn tài liệu

Yêu cầu

- Các Module được biên soạn ngắn gọn và súc tích
- Nội dung các Module cần phù hợp với chức năng nhiệm vụ của việc bồi dưỡng.
- Nội dung của các chương, mục trong từng Module cần tạo thành một hệ thống tri thức logic.
- Các Module phải có mối liên hệ chặt chẽ với nhau nhưng không trùng lặp, dễ hiểu, tránh làm cho các vấn đề trở nên phức tạp.
- Các Module cần được biên soạn theo kết cấu mở để giảng viên, học viên dễ cập nhật kiến thức, tài liệu, văn bản mới.
- Mỗi Module có câu hỏi thảo luận (có thể bài tập tình huống, tùy theo nội dung từng chuyên đề).
- Có danh mục tài liệu tham khảo sau mỗi chuyên đề.

5.2. Mẫu biên soạn chương trình chi tiết

Tên chuyên đề:

Số tiết học:

A. Mục tiêu của chuyên đề:

Kiến thức:

Kỹ năng:

Thái độ:

B. Tóm tắt nội dung chuyên đề

C. Nội dung chi tiết chuyên đề:

D. Tài liệu học tập:

Tài liệu bắt buộc

Tài liệu tham khảo

E. Hình thức tổ chức dạy học:

Nội dung	Hình thức tổ chức dạy học chuyên đề (Số tiết)					Tổng số tiết
	Lên lớp			Thực tế	Tự nghiên cứu	
	Lý thuyết	Thực hành	Thảo luận			
1.						
2.						
3.						
Tổng						

5.3. Người học

Học viên được khảo sát về kiến thức, kỹ năng trước khoá tập huấn.

Đánh giá kết quả: Bài thu hoạch trên lớp và thực tế tại cơ sở

6. Phương thức tổ chức đào tạo

- Tổ chức lớp học linh hoạt theo yêu cầu của địa phương, doanh nghiệp và các tổ chức đảm bảo thuận lợi nhất cho người học;

- Nội dung các chuyên đề được thiết kế đảm bảo quy định của Nhà nước, gắn với thực tế, có ví dụ minh họa cụ thể và giải quyết được các vướng mắc của người học;

- Người học được cung cấp toàn bộ tài liệu của khóa đào tạo do các giảng viên soạn thảo (theo kinh nghiệm tư vấn thực tế tại các doanh nghiệp, tổ chức);

các files dữ liệu gồm các biểu mẫu, ví dụ minh chứng thực tế và hệ thống văn bản pháp luật hiện hành của Nhà nước theo từng chuyên đề;

- Người học không nhất thiết phải tham gia liên tục. Khi tích lũy đủ chuyên đề thì được xét cấp chứng chỉ của chương trình.

7. Điều kiện cấp chứng chỉ

Người học sẽ được cấp chứng chỉ của khóa đào tạo ngắn hạn khi có đủ các điều kiện sau:

- Đảm bảo ít nhất 80% thời gian của khóa đào tạo;
- Hoàn thành bài thi/thu hoạch cuối khóa với mức “Đạt yêu cầu” trở lên.

CHƯƠNG TRÌNH CHI TIẾT
QUẢN TRỊ HỆ THỐNG TRẢ LƯƠNG THEO 3Ps
TRONG DOANH NGHIỆP

MODULE 1: PHƯƠNG PHÁP TRẢ LƯƠNG THEO 3Ps

Số tiết học: 05 tiết.

A. Mục tiêu của chuyên đề

Sau khi học xong chuyên đề này, người học sẽ nắm được các vấn đề cơ bản về phương pháp trả lương theo 3Ps trong doanh nghiệp /tổ chức. Cụ thể:

- **Về kiến thức:** Nắm được (1) bản chất của phương pháp trả lương theo 3Ps; (2) vai trò của việc áp dụng phương pháp trả lương theo 3Ps; (3) điều kiện áp dụng phương pháp trả lương theo 3Ps; và (4) thiết kế các phương án trả lương theo 3Ps.

- **Về kỹ năng:** Thiết kế và lựa chọn phương án trả lương theo 3Ps phù hợp với điều kiện cụ thể của doanh nghiệp và tổ chức.

- **Về thái độ:** Thực hiện được và tự chịu trách nhiệm về các nội dung công việc theo quy định hiện hành phù hợp với thực tế của doanh nghiệp và tổ chức: (1) phân tích điều kiện và khả năng áp dụng phương pháp trả lương theo 3Ps; và (2) thiết kế và lựa chọn phương án trả lương theo 3Ps.

B. Tóm tắt nội dung

“Phương pháp trả lương theo 3Ps” là chuyên đề giúp cho người học thực hiện được việc thiết kế và lựa chọn phương án trả lương theo 3Ps (*theo vị trí công việc-Position, theo năng lực-Person và theo kết quả công việc-Performance*) áp dụng trong doanh nghiệp và tổ chức. Theo đó, chuyên đề gồm 02 nội dung và được tóm tắt như sau:

- **Nội dung 1: Giới thiệu phương pháp trả lương theo 3Ps**

Nội dung 1 cung cấp kiến thức cơ bản liên quan làm cơ sở để thiết kế và lựa chọn phương án trả lương theo 3Ps áp dụng trong doanh nghiệp và tổ chức. Cụ thể: (1) bản chất của phương pháp trả lương theo 3Ps; (2) vai trò của việc áp dụng phương pháp trả lương theo 3Ps; và (3) điều kiện áp dụng phương pháp trả lương theo 3Ps.

- **Nội dung 2: Thiết kế và lựa chọn phương án trả lương theo 3Ps**

Nội dung 2 cung cấp kiến thức chuyên sâu, kỹ năng thiết kế và lựa chọn phương án trả lương theo 3Ps áp dụng trong doanh nghiệp và tổ chức. Cụ thể: (1) kỹ thuật thiết kế phương án trả lương theo 3Ps; và (2) khả năng áp dụng và lựa chọn phương án trả lương theo 3Ps tại doanh nghiệp và tổ chức.

C. Nội dung chi tiết

1. Giới thiệu phương pháp trả lương theo 3Ps

- 1.1. Bản chất của phương pháp trả lương theo 3Ps
- 1.2. Vai trò của việc áp dụng phương pháp trả lương theo 3Ps
- 1.3. Điều kiện áp dụng phương pháp trả lương theo 3Ps

2. Thiết kế và lựa chọn phương án trả lương theo 3Ps

- 2.1. Thiết kế phương án trả lương theo 3Ps trong doanh nghiệp và tổ chức
- 2.2. Thảo luận về khả năng áp dụng và lựa chọn phương án trả lương theo 3Ps tại doanh nghiệp và tổ chức.

D. Tài liệu học tập

[1] Tập tài liệu do giảng viên biên soạn theo quy định hiện hành và kinh nghiệm tư vấn thực tế tại các doanh nghiệp /tổ chức;

[2] Hệ thống các files dữ liệu gồm các biểu mẫu, ví dụ minh chứng thực tế đã áp dụng tại các doanh nghiệp và tổ chức liên quan đến chuyên đề;

[3] Hệ thống các files văn bản pháp luật hiện hành của Nhà nước liên quan đến chuyên đề.

E. Phân bổ thời gian

TT	Nội dung	Thời lượng (tiết)	Ghi chú
1	Giới thiệu phương pháp trả lương theo 3Ps	02	Ví dụ cụ thể bằng các files Excel, Word
2	Thiết kế và lựa chọn phương án trả lương theo 3Ps	03	Ví dụ cụ thể bằng các files



			<i>Excel, Word; Thảo luận theo thực tế.</i>
	Tổng	05	

F. Yêu cầu đối với người học

- Đảm bảo ít nhất 80% thời gian của chuyên đề;
- Chuẩn bị và nêu các vấn đề còn vướng mắc trong quá trình thực hiện nhiệm vụ tại doanh nghiệp /tổ chức;
- Thực hiện các nhiệm vụ do báo cáo viên yêu cầu (thực hành, thảo luận,...);
- Hoàn thành bài thi/thu hoạch với mức “Đạt yêu cầu” trở lên;
- Mang theo laptop để lưu trữ tài liệu, thực hành hiệu quả hơn.

MODULE 2: XÂY DỰNG HỆ THỐNG BẢNG LƯƠNG THEO VỊ TRÍ CÔNG VIỆC

Số tiết học: 10 tiết.

A. Mục tiêu của chuyên đề

Sau khi học xong chuyên đề này, người học sẽ đạt được năng lực toàn diện và chuyên sâu hơn về công tác xây dựng và tổ chức áp dụng hiệu quả hệ thống bảng lương trong doanh nghiệp /tổ chức. Cụ thể:

- **Về kiến thức:** Hiểu được (1) khái niệm, vai trò và các dạng bảng lương; (2) các nhân tố ảnh hưởng đến xác định mức lương theo vị trí công việc; (3) cơ sở xây dựng hệ thống bảng lương; (4) các phương pháp xây dựng và sửa đổi hệ thống bảng lương; (5) yêu cầu, phương pháp xây dựng và hồ sơ của hệ thống bảng lương gửi đến cơ quan quản lý nhà nước; và (6) nội dung của quy chế nâng bậc lương và chuyển xếp lương cho người lao động.

- **Về kỹ năng:** Vận dụng linh hoạt các phương pháp để xây dựng hệ thống bảng lương áp dụng trong doanh nghiệp và tổ chức.

- **Về thái độ:** Thực hiện được và tự chịu trách nhiệm về các nội dung công việc theo quy định hiện hành phù hợp với thực tế của doanh nghiệp và tổ chức: (1) công tác xây dựng hệ thống bảng lương theo vị trí công việc và gửi đến cơ quan quản lý nhà nước; (2) việc xây dựng quy chế nâng bậc lương và chuyển xếp lương cho người lao động; và (3) việc sửa đổi hệ thống bảng lương theo định kỳ, hằng năm.

B. Tóm tắt nội dung

“Xây dựng hệ thống bảng lương theo vị trí công việc” là chuyên đề giúp cho người học thực hiện được việc xây dựng, ban hành và vận hành hiệu quả hệ thống bảng lương trong doanh nghiệp và tổ chức. Theo đó, chuyên đề gồm 04 nội dung và được tóm tắt như sau:

- **Nội dung 1: Cơ sở để xây dựng hệ thống bảng lương theo vị trí công việc**

Nội dung 1 cung cấp kiến thức cơ bản liên quan làm cơ sở để xây dựng hệ thống bảng lương áp dụng trong doanh nghiệp và tổ chức. Cụ thể: (1) khái niệm,

vai trò và các dạng bảng lương; (2) các nhân tố ảnh hưởng đến xác định mức lương theo vị trí công việc; (3) cơ sở xây dựng hệ thống bảng lương.

-Nội dung 2: Phương pháp xây dựng hệ thống bảng lương theo vị trí công việc

Nội dung 2 cung cấp kiến thức chuyên sâu, kỹ năng xây dựng hệ thống bảng lương áp dụng trong doanh nghiệp và tổ chức theo từng phương pháp. Cụ thể: (1) kỹ thuật xây dựng hệ thống bảng lương theo phương pháp xếp hạng vị trí công việc; và (2) kỹ thuật xây dựng hệ thống bảng lương theo phương pháp đánh giá giá trị công việc.

-Nội dung 3: Xây dựng hệ thống bảng lương gửi đến cơ quan quản lý Nhà nước

Nội dung 3 cung cấp kiến thức chuyên sâu, kỹ năng xây dựng hệ thống bảng lương gửi đến cơ quan quản lý Nhà nước (thực hiện chế độ đối với người lao động về bảo hiểm). Cụ thể: (1) yêu cầu của hệ thống bảng lương gửi đến cơ quan quản lý nhà nước; (2) phương pháp xây dựng hệ thống bảng lương gửi đến cơ quan quản lý nhà nước; và (3) hồ sơ về hệ thống bảng lương gửi đến cơ quan quản lý nhà nước.

-Nội dung 4: Quản trị hiệu quả hệ thống bảng lương hằng năm

Nội dung 4 cung cấp kiến thức chuyên sâu, kỹ năng vận hành hiệu quả hệ thống bảng lương của doanh nghiệp và tổ chức. Cụ thể: (1) xây dựng quy chế nâng bậc lương và chuyển xếp lương cho người lao động; và (2) phương pháp và kỹ thuật sửa đổi hệ thống bảng lương theo định kỳ, hằng năm.

C. Nội dung chi tiết

1. Cơ sở để xây dựng hệ thống bảng lương theo vị trí công việc

1.1. Khái niệm và phân loại bảng lương

1.2. Vai trò của bảng lương

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến xác định mức lương theo vị trí công việc

1.4. Cơ sở xây dựng hệ thống bảng lương

2. Phương pháp xây dựng hệ thống bảng lương theo vị trí công việc

2.1. Xây dựng hệ thống bảng lương theo phương pháp xếp hạng vị trí công việc

2.2. Xây dựng hệ thống bảng lương theo phương pháp đánh giá giá trị công việc

3. Xây dựng hệ thống bảng lương gửi đến cơ quan quản lý Nhà nước

3.1. Yêu cầu của hệ thống bảng lương gửi đến cơ quan quản lý nhà nước

3.2. Phương pháp xây dựng hệ thống bảng lương gửi đến cơ quan quản lý nhà nước

3.3. Hồ sơ về hệ thống bảng lương gửi đến cơ quan quản lý nhà nước

4. Quản trị hiệu quả hệ thống bảng lương hằng năm

4.1. Xây dựng quy chế nâng bậc lương và chuyển xếp lương cho người lao động

4.2. Phương pháp và kỹ thuật sửa đổi hệ thống bảng lương theo hằng năm

D. Tài liệu học tập

[1] Tập tài liệu do giảng viên biên soạn theo quy định hiện hành và kinh nghiệm tư vấn thực tế tại các doanh nghiệp /tổ chức;

[2] Hệ thống các files dữ liệu gồm các biểu mẫu, ví dụ minh chứng thực tế đã áp dụng tại các doanh nghiệp và tổ chức liên quan đến chuyên đề;

[3] Hệ thống các files văn bản pháp luật hiện hành của Nhà nước liên quan đến chuyên đề.

E. Phân bổ thời gian

TT	Nội dung	Thời lượng (tiết)	Ghi chú
1	Cơ sở để xây dựng hệ thống bảng lương theo vị trí công việc	01	<i>Cơ sở pháp lý và thực tế</i>
2	Phương pháp xây dựng hệ thống bảng lương theo vị trí công việc	05	<i>Ví dụ cụ thể bằng các files Excel, Word</i>

3	Xây dựng hệ thống bảng lương gửi đến cơ quan quản lý Nhà nước	03	<i>Ví dụ cụ thể bằng các files Excel, Word</i>
4	Quản trị hiệu quả hệ thống bảng lương hằng năm	01	<i>Ví dụ cụ thể bằng các files Excel, Word</i>
	Tổng	10	

F. Yêu cầu đối với người học

- Đảm bảo ít nhất 80% thời gian của chuyên đề;
- Chuẩn bị và nêu các vấn đề còn vướng mắc trong quá trình thực hiện nhiệm vụ tại doanh nghiệp /tổ chức;
- Thực hiện các nhiệm vụ do báo cáo viên yêu cầu (thực hành, thảo luận,...);
- Hoàn thành bài thi/thu hoạch với mức “Đạt yêu cầu” trở lên;
- Mang theo laptop để lưu trữ tài liệu, thực hành hiệu quả hơn.



MODULE 3: XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN

Số tiết học: 10 tiết.

A. Mục tiêu

Sau khi học xong chuyên đề này, người học sẽ đạt được năng lực toàn diện và chuyên sâu hơn về công tác xây dựng và tổ chức áp dụng hiệu quả hệ thống đánh giá năng lực của nhân viên trong doanh nghiệp /tổ chức. Cụ thể:

- **Về kiến thức:** Nắm được (1) khái niệm, vai trò và cơ sở xây dựng hệ thống đánh giá năng lực nhân viên; (2) phương pháp xây dựng hệ thống năng lực theo chức danh công việc; (3) phương pháp xây dựng quy định đánh giá năng lực của nhân viên; và (4) phương pháp xây dựng cơ sở dữ liệu và bộ công cụ quản trị đánh giá năng lực nhân viên.

- **Về kỹ năng:** xây dựng và áp dụng hệ thống đánh giá năng lực nhân viên theo chức danh công việc phù hợp với điều kiện cụ thể của doanh nghiệp và tổ chức.

- **Về thái độ:** Thực hiện được và tự chịu trách nhiệm về các nội dung công việc theo quy định hiện hành phù hợp với thực tế của doanh nghiệp và tổ chức: (1) công tác xây dựng hệ thống năng lực theo chức danh công việc; (2) việc xây dựng quy định đánh giá năng lực của nhân viên; và (3) việc xây dựng cơ sở dữ liệu và vận hành bộ công cụ quản trị đánh giá năng lực nhân viên.

B. Tóm tắt nội dung

“Xây dựng hệ thống đánh giá năng lực nhân viên” là chuyên đề giúp cho người học thực hiện được việc xây dựng và vận hành hiệu quả hệ thống đánh giá năng lực nhân viên trong doanh nghiệp và tổ chức. Theo đó, chuyên đề gồm 04 nội dung và được tóm tắt như sau:

- *Nội dung 1: Những vấn đề cơ bản về hệ thống đánh giá năng lực nhân viên*

Nội dung 1 cung cấp kiến thức cơ bản liên quan làm cơ sở để xây dựng hệ thống đánh giá năng lực nhân viên trong doanh nghiệp và tổ chức. Cụ thể: (1)

khái niệm liên quan đến năng lực và đánh giá năng lực nhân viên; (2) vai trò của công tác đánh giá năng lực nhân viên; và (3) cơ sở xây dựng hệ thống đánh giá năng lực nhân viên.

- Nội dung 2: Xây dựng hệ thống năng lực theo chức danh công việc

Nội dung 2 cung cấp kiến thức chuyên sâu, kỹ năng xây dựng hệ thống năng lực theo chức danh công việc áp dụng trong doanh nghiệp và tổ chức. Cụ thể: (1) lựa chọn hệ thống năng lực theo chức danh công việc phù hợp; và (2) kỹ thuật xây dựng hệ thống năng lực theo chức danh công việc.

- Nội dung 3: Xây dựng quy định đánh giá năng lực của nhân viên

Nội dung 3 cung cấp kiến thức chuyên sâu, kỹ năng xây dựng quy định đánh giá năng lực của nhân viên áp dụng trong doanh nghiệp và tổ chức. Cụ thể: (1) lựa chọn kết cấu của quy định đánh giá năng lực của nhân viên; và (2) soạn thảo nội dung của quy định đánh giá năng lực của nhân viên.

- Nội dung 4: Xây dựng bộ công cụ quản trị đánh giá năng lực nhân viên

Nội dung 4 cung cấp kiến thức chuyên sâu, kỹ năng xây dựng và vận hành hiệu quả bộ công cụ quản trị đánh giá năng lực nhân viên trong doanh nghiệp và tổ chức. Cụ thể: (1) giới thiệu bộ công cụ quản trị đánh giá năng lực nhân viên đã áp dụng; và (2) kỹ thuật xây dựng cơ sở dữ liệu và bộ công cụ quản trị đánh giá năng lực nhân viên.

C. Nội dung chi tiết

1. Những vấn đề cơ bản về hệ thống đánh giá năng lực nhân viên

1.1. Khái niệm và phân loại

1.2. Vai trò của công tác đánh giá năng lực nhân viên

1.3. Cơ sở xây dựng hệ thống đánh giá năng lực nhân viên

2. Xây dựng hệ thống năng lực theo chức danh công việc

2.1. Lựa chọn hệ thống năng lực theo chức danh công việc phù hợp

2.2. Xây dựng hệ thống năng lực theo chức danh công việc

3. Xây dựng quy định đánh giá năng lực của nhân viên

3.1. Kết cấu của quy định đánh giá năng lực của nhân viên

3.2. Nội dung của quy định đánh giá năng lực của nhân viên

4. Xây dựng bộ công cụ quản trị đánh giá năng lực nhân viên

4.1. Giới thiệu bộ công cụ quản trị đánh giá năng lực nhân viên

4.2. Xây dựng cơ sở dữ liệu và bộ công cụ quản trị đánh giá năng lực nhân viên

D. Tài liệu học tập

[1] Tập tài liệu do giảng viên biên soạn theo quy định hiện hành và kinh nghiệm tư vấn thực tế tại các doanh nghiệp /tổ chức;

[2] Hệ thống các files dữ liệu gồm các biểu mẫu, ví dụ minh chứng thực tế đã áp dụng tại các doanh nghiệp và tổ chức liên quan đến chuyên đề;

[3] Hệ thống các files văn bản pháp luật hiện hành của Nhà nước liên quan đến chuyên đề.

E. Phân bổ thời gian

TT	Nội dung	Thời lượng (tiết)	Ghi chú
1	Những vấn đề cơ bản về hệ thống đánh giá năng lực nhân viên	01	
2	Xây dựng hệ thống năng lực theo chức danh công việc	05	Ví dụ cụ thể bằng các files Excel
3	Xây dựng quy định đánh giá năng lực của nhân viên	02	Ví dụ cụ thể bằng các files Word
4	Xây dựng bộ công cụ quản trị đánh giá năng lực nhân viên	02	Ví dụ cụ thể bằng các files Excel
	Tổng	10	

F. Yêu cầu đối với người học

- Đảm bảo ít nhất 80% thời gian của chuyên đề;
- Chuẩn bị và nêu các vấn đề còn vướng mắc trong quá trình thực hiện nhiệm vụ tại doanh nghiệp /tổ chức;
- Thực hiện các nhiệm vụ do báo cáo viên yêu cầu (thực hành, thảo luận,...);
- Hoàn thành bài thi/thu hoạch với mức “Đạt yêu cầu” trở lên;
- Mang theo laptop để lưu trữ tài liệu, thực hành hiệu quả hơn.

MODULE 4: XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC THEO BSC-KPIs

Số tiết học: 15 tiết.

A. Mục tiêu

Sau khi học xong chuyên đề này, người học sẽ đạt được năng lực toàn diện và chuyên sâu hơn về công tác xây dựng và tổ chức áp dụng hiệu quả hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên trong doanh nghiệp /tổ chức. Cụ thể:

- **Về kiến thức:** Nắm được (1) khái niệm, vai trò và cơ sở xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc; (2) phương pháp xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc theo BSC-KPIs; (3) phương pháp xây dựng quy định đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên; và (4) phương pháp xây dựng cơ sở dữ liệu và bộ công cụ quản trị đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

- **Về kỹ năng:** xây dựng và áp dụng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên theo chức danh công việc phù hợp với điều kiện cụ thể của doanh nghiệp và tổ chức.

- **Về thái độ:** Thực hiện được và tự chịu trách nhiệm về các nội dung công việc theo quy định hiện hành phù hợp với thực tế của doanh nghiệp và tổ chức: (1) công tác xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc theo BSC-KPIs; (2) việc xây dựng quy định đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên; và (3) việc xây dựng cơ sở dữ liệu và vận hành bộ công cụ quản trị đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

B. Tóm tắt nội dung

“Xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc theo BSC-KPIs” là chuyên đề giúp cho người học thực hiện được việc xây dựng và vận hành hiệu quả hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên theo BSC-KPIs (*Balanced Scorecard – BSC* và *Key Performance Indicator – KPIs*)

trong doanh nghiệp và tổ chức. Theo đó, chuyên đề gồm 04 nội dung và được tóm tắt như sau:

-Nội dung 1: Những vấn đề cơ bản về hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc

Nội dung 1 cung cấp kiến thức cơ bản liên quan làm cơ sở để xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên trong doanh nghiệp và tổ chức. Cụ thể: (1) khái niệm và nội dung của quản trị thực hiện công việc; (2) vai trò của công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc; và (3) cơ sở xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc.

-Nội dung 2: Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc theo BSC-KPIs

Nội dung 2 cung cấp kiến thức chuyên sâu, kỹ năng xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc theo BSC-KPIs áp dụng trong doanh nghiệp và tổ chức. Cụ thể: (1) phương pháp quản trị thực hiện công việc theo BSC-KPIs; và (2) kỹ thuật xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc theo BSC-KPIs.

-Nội dung 3: Xây dựng quy định đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên

Nội dung 3 cung cấp kiến thức chuyên sâu, kỹ năng xây dựng quy định đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên áp dụng trong doanh nghiệp và tổ chức. Cụ thể: (1) lựa chọn kết cấu của quy định đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên; và (2) soạn thảo nội dung của quy định đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

-Nội dung 4: Xây dựng bộ công cụ quản trị đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên

Nội dung 4 cung cấp kiến thức chuyên sâu, kỹ năng xây dựng và vận hành hiệu quả bộ công cụ quản trị đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên trong doanh nghiệp và tổ chức. Cụ thể: (1) giới thiệu bộ công cụ quản trị đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên đã áp dụng; và (2) kỹ thuật xây

dựng cơ sở dữ liệu và bộ công cụ quản trị đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

C. Nội dung chi tiết

1. Những vấn đề cơ bản về hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc

- 1.1. Khái niệm và nội dung
- 1.2. Vai trò của công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc
- 1.3. Cơ sở xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc

2. Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc theo BSC-KPIs

- 2.1. Phương pháp quản trị thực hiện công việc theo BSC-KPIs
- 2.2. Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc theo BSC-KPIs

3. Xây dựng quy định đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên

- 3.1. Kết cấu của quy định đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên
- 3.2. Nội dung của quy định đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên

4. Xây dựng bộ công cụ quản trị đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên

- 4.1. Giới thiệu bộ công cụ quản trị đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên
- 4.2. Xây dựng cơ sở dữ liệu và bộ công cụ quản trị đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

D. Tài liệu học tập

[1] Tập tài liệu do giảng viên biên soạn theo quy định hiện hành và kinh nghiệm tư vấn thực tế tại các doanh nghiệp /tổ chức;

[2] Hệ thống các files dữ liệu gồm các biểu mẫu, ví dụ minh chứng thực tế đã áp dụng tại các doanh nghiệp và tổ chức liên quan đến chuyên đề;

[3] Hệ thống các files văn bản pháp luật hiện hành của Nhà nước liên quan đến chuyên đề.

E. Phân bổ thời gian

TT	Nội dung	Thời lượng (tiết)	Ghi chú
1	Những vấn đề cơ bản về hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc	02	
2	Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc theo BSC-KPIs	08	Ví dụ cụ thể bằng các files Excel
3	Xây dựng quy định đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên	02	Ví dụ cụ thể bằng các files Word
4	Xây dựng bộ công cụ quản trị đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên	03	Ví dụ cụ thể bằng các files Excel
	Tổng	15	

F. Yêu cầu đối với người học

- Đảm bảo ít nhất 80% thời gian của chuyên đề;
- Chuẩn bị và nêu các vấn đề còn vướng mắc trong quá trình thực hiện nhiệm vụ tại doanh nghiệp /tổ chức;
- Thực hiện các nhiệm vụ do báo cáo viên yêu cầu (thực hành, thảo luận,...);
- Hoàn thành bài thi/thu hoạch với mức “Đạt yêu cầu” trở lên;
- Mang theo laptop để lưu trữ tài liệu, thực hành hiệu quả hơn.



GIÁM ĐỐC

Phạm Ngọc Thành