

# Gợi ý chính sách tiền lương trong bối cảnh văn hóa Việt Nam

TS. Trịnh Ngọc Huy

Đại học Kinh tế Quốc dân

TS. Nguyễn Ngọc Thắng

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội

*Đầu tư ra nước ngoài đang là một hướng đi mới của doanh nghiệp Việt Nam. Trong bối cảnh một nền kinh tế mới, văn hóa mới, đòi hỏi doanh nghiệp đầu tư nước ngoài (FDI) Việt Nam phải có những chính sách, nghệ thuật trả lương hợp lý nhằm đạt được những mục tiêu quan trọng trong kinh doanh. Trong bài này tác giả nêu ra những gợi ý mà các doanh nghiệp có thể tham khảo trong việc thiết kế chính sách tiền lương cho doanh nghiệp mình.*

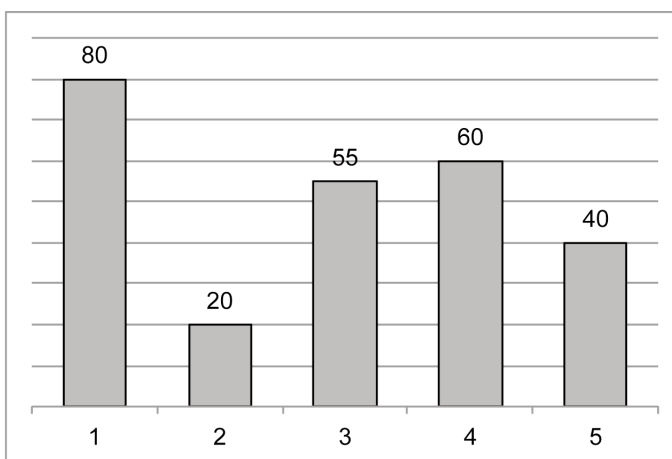
## 1. Đặt vấn đề

Tiền lương (trong nghiên cứu của chúng tôi, bao gồm tất cả các khoản thu nhập từ người sử dụng lao động, gọi tắt là tiền lương) là một trong những yếu tố quan trọng nhất của hầu hết người lao động khi quyết định làm việc cho một tổ chức, doanh nghiệp. Tiền lương đối với người lao động là sự trao đổi sức lao động mà họ đã bỏ ra. Ngược lại, đó là một phần chi phí trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp (Mahé de Boislandelle H., 1995). Vì vậy, tiền lương là một trong những hoạt động và công cụ quan trọng trong quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp. Chính sách lương bổng hợp lý sẽ là động lực thúc đẩy người lao động làm việc, ổn định nhân sự và thu hút và giữ chân được người tài (Patrick R, 1994).

Tuy nhiên, việc đề ra một chính sách lương bổng hợp lý là điều không dễ dàng vì nó phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như khả năng của doanh nghiệp, thị trường lao động, lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp (SIRE, 1998)... Trong bài viết này, chúng tôi đề cập đến một yếu tố quan trọng tác động đến tiền lương nhưng chưa được lưu tâm nhiều tại Việt Nam là yếu tố *văn hóa quốc gia* (gọi là văn hóa). Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về văn hóa trong các tài liệu hàn lâm trên thế giới (Trinh, 2010). Tuy nhiên, chúng tôi sử dụng định nghĩa của Geert-Hofstede (2001) “Văn hóa là tập hợp các yếu tố mà nhờ vào đó ta có thể phân biệt một thành viên của nhóm người này với thành viên của

nhóm người khác”. Theo Geert- Hofstede, văn hóa được thể hiện qua 5 trường yếu tố (dimensions): (1) *khoảng cách quyền lực*, (2) *tập thể vs cá nhân*, (3) *bình đẳng giới*, (4) *phòng tránh rủi ro*, và (5) *hướng về tương lai*. Các yếu tố này được đo lường trong khoảng giá trị từ 1 đến 100. Trong đó với (1) thì giá trị càng cao thì khoảng cách quyền lực càng cao, sự bình đẳng càng thấp; (2) chỉ số càng cao thì tính nam quyền càng cao và ngược; (3): giá trị càng cao thì tính cá nhân càng cao, tập thể càng thấp; (4) Chỉ số càng cao thể hiện sự đánh giá của người dân về mức độ an toàn của xã hội càng cao, rủi ro càng thấp; (5) chỉ số càng cao thể hiện văn hóa hướng về tương lai của nước đó.

Hình 1: Các yếu tố của Văn hóa Việt Nam



(Nguồn <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>)

Đối với Việt Nam, các chỉ số về Văn hóa Quốc gia được Geert Hofstede mô tả như trong hình vẽ 1.

Để đánh giá sự ảnh hưởng của văn hóa đến chính sách tiền lương tại Việt Nam, chúng tôi đã sử dụng năm yếu tố văn hóa trên để thực hiện nghiên cứu vấn đề tiền lương tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam đến từ các quốc gia châu Âu.

## 2. Phương pháp

Để đánh giá sự ảnh hưởng của Văn hóa đến chính sách tiền lương của các doanh nghiệp, chúng tôi nghiên cứu vấn đề này trên các doanh nghiệp châu Âu tại Việt Nam nhằm tìm hiểu: liệu có sự khác biệt về chính sách tiền lương của doanh nghiệp châu Âu tại nước sở tại (doanh nghiệp mẹ) và doanh nghiệp con tại Việt Nam do sự khác nhau về văn hóa?

### Thiết kế câu hỏi khảo sát:

Để thực hiện nghiên cứu, chúng tôi đã tiến hành các cuộc khảo sát với các doanh nghiệp Châu Âu tại Việt Nam (để so sánh sự khác biệt trong chính sách của họ tại doanh nghiệp mẹ và tại Việt Nam) và các doanh nghiệp Việt Nam (có vốn sở hữu nhà nước và tư nhân).

Bộ câu hỏi cho các doanh nghiệp Châu Âu gồm 38 câu hỏi gồm các câu hỏi liên quan của từng yếu tố văn hóa đến các thành phần của tiền lương (lương cố định, lương không cố định, và các khoản phụ cấp khác bằng tiền hoặc không bằng tiền).

Bộ câu hỏi cho các doanh nghiệp Việt Nam gồm có các câu hỏi liên quan đến việc có hay không tồn tại các yếu tố cấu thành tiền lương trong doanh nghiệp.

### Chọn mẫu và khảo sát:

Để khảo sát, chúng tôi tiến hành chọn trên 307 doanh nghiệp châu Âu đến từ các nước Pháp, Đức, Hà Lan, Anh, Thụy Điển, Phần Lan thuộc đủ các lĩnh vực kinh doanh (sản xuất, dịch vụ, công nghiệp, nông nghiệp...) và các doanh nghiệp này nằm rải rác trên tất cả các vùng miền của Việt Nam.

Chúng tôi cũng tiến hành khảo sát trên 87 thuộc hai thành phần: doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp tư nhân, nằm ở cả 3 miền của đất nước.

## 3. Sự ảnh hưởng của văn hóa đến chính sách lương bổng

### 3.1. Khoảng cách quyền lực:

Theo định nghĩa của Geert Hofstede, chỉ số khoảng cách quyền lực được hiểu là mức độ chấp nhận sự bất bình đẳng về quyền lực cũng như quyền và lợi ích từ người cao nhất đến người thấp nhất

trong tổ chức, trong xã hội.

Theo Gomez Mejia và Thesea Welbourne (1991), tương ứng với mỗi loại văn hóa khác nhau, các doanh nghiệp nên có chính sách tiền lương khác nhau nhằm đáp ứng mong muốn khác nhau của người lao động.

Cụ thể, sự khác biệt về quyền lực phải thể hiện thông qua chính sách lương bổng như trong bảng 1.

Kết quả khảo sát tại 307 doanh nghiệp châu Âu Việt Nam cho thấy chỉ số này là 70/100. Chỉ số này

**Bảng 1: Ảnh hưởng của khoảng cách quyền lực đến chính sách tiền lương**

Khoảng cách quyền lực cao	Khoảng cách quyền lực thấp
-Chính sách lương bổng thang bậc	-Hệ thống lương cân bằng
-Lương và phụ cấp khác nhau cho từng loại công việc và từng vị trí	-Khoảng cách bậc lương thấp
-Cách biệt cao- thấp	-Chế độ phúc lợi
-Thường rõ ràng theo từng vị trí	

cho thấy người Việt Nam chấp nhận khoảng cách quyền lực cũng như sự bất bình đẳng trong phân phối kết quả lao động. Điều đó chứng tỏ rằng sự khác biệt và tôn trọng về quyền lực nên được thể hiện bằng trong chính sách lương bổng. Trong các doanh nghiệp mà ở đó, mức độ lương, thưởng, thu nhập khác... khác nhau theo từng vị trí công tác cao thấp sẽ khuyến khích được người lao động làm việc, họ thỏa mãn hơn. Sự khác biệt trong việc tăng lương theo vị trí cũng nên được các doanh nghiệp chú trọng. Bên cạnh đó, chính sách lương tại các công ty hoạt động tại các quốc gia có văn hóa tương đồng với Việt Nam thì cần chú trọng đến các mức lương theo theo học vị.

### 3.2. Bình đẳng giới:

Đây là chỉ số đo khoảng cách bình đẳng giới trong xã hội. Đối với Việt Nam, chỉ số này là 55-chỉ số nghiêng về bất bình đẳng giới trong đó nam giới được đề cao hơn trong xã hội. Việc bất bình đẳng giới về mặt nào đó vẫn còn tồn tại trên một vài khía cạnh. Tuy nhiên, về khía cạnh xã hội và pháp luật nhiều hành vi không được xã hội khuyến khích, thậm chí bị pháp luật ngăn cấm. Vì thế việc bất bình đẳng về giới trong vấn đề lương bổng trên thực tế không công khai và không diễn ra. Tuy nhiên, trong một số doanh nghiệp đa quốc gia, nơi tụ hội nhân sự đến từ các nước khác nhau, vẫn có những nét văn hóa riêng trong vấn đề này. Vì vậy, chính sách tiền

lương đối với yếu tố này được thể hiện qua bảng 2:

**Bảng 2: Ảnh hưởng của bình đẳng giới đến chính sách tiền lương**

Bình đẳng giới cao	Bình đẳng giới thấp
-Lương khác nhau theo giới tính	-Bình đẳng trong chính sách lương bổng
-Chế độ nghỉ ngơi cho phụ nữ	-Không có ưu tiên cho nam giới
- Yếu tố truyền thống trong quyết định về tiền lương	- Quyết định về tiền lương dựa trên năng lực

Tại Việt Nam, bình đẳng giới là khá cân bằng nên chính sách lương bổng nên tránh sự bất công trong vấn đề giới. Tuy rằng các số liệu điều tra của chúng tôi không thể hiện được có sự bất bình đẳng về lương bổng trên khía cạnh giới tính nhưng thực tế cho thấy rằng, nam giới vẫn được giao nhiều công việc quan trọng hơn. Qua đó nam giới nhìn chung vẫn có tổng thu nhập cao hơn nữ giới khi xét trên cùng một vị trí công tác.

### 3.3. Lối sống cá nhân, tập thể:

Đây là chỉ số đo lường mức độ và vai trò của mỗi cá nhân trong tập thể và cộng đồng của mình. Các nước Bắc Mỹ, châu Âu có chỉ số này cao hơn các nước Đông Á.

Theo các tác giả, trong mỗi nền văn hóa tập thể

**Bảng 3: Ảnh hưởng của tính cá nhân/tập thể đến chính sách tiền lương**

Lối sống cá nhân	Lối sống tập thể
-Lương theo năng lực	-Trả lương theo năng lực của nhóm
-Cân bằng với thị trường lao động	-Trả lương cơ bản nhấn mạnh đến yếu tố thâm niên
- Thưởng theo mức thị trường	-Cân bằng trong nội bộ doanh nghiệp
-Trả lương theo đóng góp	-Chú ý đến địa vị cá nhân
-Chú trọng trong ngắn hạn	

hay cá nhân, chính sách tiền lương cũng khác nhau, thể hiện qua bảng 3.

Theo kết quả nghiên cứu của Geert Hossfstede (2001), chỉ số này của Việt Nam là 20/100. Trong nền văn hóa mà tính cộng đồng khá cao như ở Việt Nam, chính sách tiền lương nên có sự hài hòa, cân bằng. Đối với các cấp độ nhân sự gần nhau, nên có một sự cân bằng về mức lương.

Kết hợp với sự cách biệt về khoảng cách quyền lực, chính sách lương trong nền văn hóa tôn trọng quyền lực và tính cộng đồng cao nên có nhiều bậc

lương trong đơn vị, mỗi bậc lương nên có khoảng cách nhất định (để tôn trọng sự khác biệt về vị trí) và trong một bậc lương thì khoảng cách không khác biệt nhiều, thể hiện sự cân bằng trong nội bộ cũng là thể hiện tính cộng đồng. Bên cạnh đó, với tính tập thể cao, nên lưu ý đến các công việc có tính tập thể, nhóm. Các chính sách về lương thưởng, tăng lương nên tính đến yếu tố năng lực của tập thể, nhóm, phòng ban nhằm đẩy mạnh sự đoàn kết nội bộ. Đặc biệt, trong nền văn hóa có tính cộng đồng cao như ở Việt Nam, chính sách tiền lương nên tập trung hơn nữa chỉ cho các hoạt động tập thể, các hoạt động của các đoàn thể trong đơn vị (đoàn thanh niên, hội phụ nữ, hội cựu chiến binh...).

Bên cạnh đó, cuộc khảo sát của chúng tôi cũng chỉ ra rằng, đối với lao động bình thường trong đơn vị, họ thường có tính tập thể cao hơn là các vị trí quản lý. Hay nói đúng hơn, quản lý càng cao, học vị càng cao thì tính cá nhân càng cao. Đối với các vị trí thấp thì họ hay so sánh mức lương của bản thân với một người khác trong đơn vị. Vì vậy, sự khác biệt nhau về mức lương dễ dẫn đến những mâu thuẫn âm ỉ trong đơn vị, đặc biệt trong môi trường làm việc tại Việt Nam, mức lương của từng người chưa được giữ bí mật, mọi người đều biết lương của đồng nghiệp.

Ngược lại, những vị trí quản lý thì lại nghĩ khác. Họ, đặc biệt là những người quan trọng, chủ chốt (key) thường so sánh mức thu nhập của bản thân mình ở đơn vị mình so với một người cũng giữ vị trí như mình ở một đơn vị khác hoặc mức lương trên thị trường lao động. Vì vậy, những trường hợp này phải áp dụng chính sách dành cho người có quyền lực và mức độ cá nhân cao (bên trái của bảng 3). Để vừa đảm bảo tính cân bằng và tinh quyền lực cao, chính sách tiền lương của doanh nghiệp nên linh hoạt. Thang lương nên có nhiều mức.

### 3.4. Phòng tránh rủi ro:

Đây là chỉ số thể hiện mức độ cảm nhận của xã hội về sự đe dọa của rủi ro, sự không rõ ràng, bất trắc...

Phòng tránh rủi ro cao	Phòng tránh rủi ro thấp
-Lương bậc hành chính thường được sử dụng	-Lương không cố định quan trọng hơn
-Tập trung hóa trong quyết định Chính sách tiền lương	- Cân bằng so với thị trường
- Lương cố định quan trọng hơn lương không cố định	- Chính sách lương có sự tham gia của lãnh đạo bậc trung

Theo kết quả nghiên cứu của chúng tôi, chính sách tiền lương nên tập trung nhiều vào các khoản thu nhập không thường xuyên, không cố định. Nói cách khác tỉ lệ tiền lương không cố định/tổng số tại các nước như Việt Nam nên cao hơn so với các nước có chỉ số cao hơn. Bên cạnh đó, tiền lương và tăng lương cho nhân sự cấp cao nên tính đến sự cân bằng trên thị trường lao động. Vì đối tượng này luôn muốn có một sự đảm bảo cân bằng so với thị trường lao động. Đặc biệt, cần tạo ra nhiều chính sách nhân sự khác như các chế độ chính sách, hợp đồng dài hạn giúp người lao động yên tâm làm việc lâu dài cho doanh nghiệp.

### 3.5. Hướng về tương lai:

Đặc điểm văn hóa này được đưa vào trong lý thuyết về văn hóa khi các tác giả nghiên cứu về văn hóa các nước châu Á. Nét đặc trưng văn hóa này tương đồng với văn hóa của Đạo Khổng tại Trung Quốc và một số nước khác. Trong yếu tố này, hướng về tương lai được đo lường dựa trên quan điểm, đánh giá về tầm quan trọng của ý thức hệ, của truyền thống gia đình, truyền thống đất nước và các giá trị tinh thần.

Với truyền thống văn hóa gia đình, người Việt rất

muốn được quan tâm đến gia đình. Vì vậy, các khoản phụ cấp, tiền thưởng trong gia đình nên được chú ý như các khoản phụ cấp cho con em người lao động (trung thu, Tết thiếu nhi, tặng quà cho con em người lao động có thành tích trong học tập) hay đối với những người cao tuổi trong gia đình (thăm hỏi khi ốm đau, ngày Người cao tuổi Việt Nam, ngày Tết, chúc Thọ). Trong nền văn hóa này, yếu tố thâm niên trong xác định lương cũng như tăng lương cũng cần được chú trọng vì nó thể hiện nét truyền thống của người Việt Nam. Bên cạnh đó, chính sách lương bổng cũng nên quan tâm đến hoàn cảnh cụ thể của người lao động.

### 4. Kết luận

Trên đây là những gợi ý nhỏ trong chính sách tiền lương tại Việt Nam được thống kê và phân tích tại các doanh nghiệp Châu Âu tại Việt Nam. Những chính sách này, cụ thể là cách cơ cấu tiền lương hợp lý đối với từng loại nhân sự trong từng hoàn cảnh phù hợp với nét văn hóa của người Việt Nam nói chung. Tuy nhiên, đặc điểm này cũng thay đổi tùy theo vùng, địa phương và các yếu tố khác. Bên cạnh gợi ý này, các phương pháp trả lương khác cũng được tính đến và kết hợp. □

### Tài liệu tham khảo:

1. Bruno SIRE et Tremblay (2000), 'Testing the influence of countries and national culture values on compensation policies' *Note du LIRE*, Université de Toulouse 1 Science Sociale.
2. Currie R (1991), 'Remuneration to fit the culture' *Multinational Business* (3) pp 8-17.
3. Gomez Mejia and Welbourne (1991), 'Compensation in global context' *Human relation*, pp 29-41.
4. Gomez Mejia and Welbourne 1991 « Compensation in global context » *Human relation*, pp 29-41.
5. Gomez-Mejia Luis R (1991) 'Compensation strategies in global context' *Human resource planning*, Vol. 14, N°1 p. 35.
6. Hitt, M. A., Franklin, V. and Zhu H (2006), 'Culture, Institutions and International Strategy', *Journal of International Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 222-234.
7. Hodgetts, R and Luthans, F (1993), 'U.S. Multinationals Compensation Strategies for Local Management: Cross-cultural Implications', *Compensation and Benefits Review*, 25, pp.42-48
8. Hofstede G et Hofstede G.J (2005), *Culture and organisation: Software of the mind*, Sage Publication
9. Mahé de Boislandelle H (1988), *Gestion de Ressource Humaine dans les PME*, 2è édition Economica
10. Ngọc Huy Trinh (2010), *Influences de la culture nationale sur la politique de la rémunération, une comparaison Eurpe – Việt Nam*. Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Toulouse 1, CH Pháp
11. Sire Bruno (1998), *Les politiques de rémunération des grandes entreprises : Comparaison France, Angleterre et Québec*. Rapport au Comité général du Plan.
12. Sondergaard Michael (1994), 'Research Note: Hofstede' consequences: A study of reviews, citations and replication', *Organization studies*, Vol. 15, 3, pp 447- 456.
13. Tosiet Greckham (2004), 'Culture and CEO compensation' *Organisational Science*, Vol. 15, No 6, pp 657-670.