

TRẢ LƯƠNG THEO NĂNG LỰC TRONG KHUÔN KHỔ BỘ LUẬT LAO ĐỘNG NĂM 2019: KHOẢNG TRỐNG PHÁP LÝ VÀ KIẾN NGHỊ HOÀN THIỆN¹

BÙI KIM HIẾU¹ - NGUYỄN ĐÌNH DŨNG^{2*}

¹Khoa Khoa học xã hội và Ngôn ngữ Quốc tế (Khoa Luật), Trường Đại học Gia Định
Assoc. Prof., PhD, Faculty of Social Sciences and International Languages (Faculty of Law),
Gia Dinh University

²Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Thái Bình Dương
Master, Pacific Petroleum Transportation Joint Stock Company

*Tác giả liên hệ - Email: nguyendinhdung.hcm@gmail.com

Ngày nhận bài: 17/8/2026

Ngày sửa bài: 6/9/2026

Ngày duyệt đăng bài: 18/9/2026

Tóm tắt:

Hệ thống lương 3P ngày càng được doanh nghiệp Việt Nam áp dụng, trong đó thành phần P2 trả lương theo năng lực cá nhân của người lao động. Tuy nhiên, pháp luật lao động hiện hành được thiết kế xoay quanh mức lương theo công việc hoặc chức danh. Bằng phương pháp phân tích quy phạm, so sánh luật và tiếp cận liên ngành, bài viết đánh giá mức độ tương thích giữa cơ chế trả lương theo năng lực với Bộ luật Lao động năm 2019 và các văn bản liên quan. Kết quả chỉ ra 5 khoảng trống: vị trí của lương năng lực trong cấu trúc tiền lương, phạm vi minh bạch của thang lương, căn cứ đóng bảo hiểm xã hội, cơ chế điều chỉnh bậc năng lực và bảo đảm bình đẳng trong đánh giá. Kết hợp với bằng chứng khảo sát cho thấy, lương theo năng lực tạo động lực chủ yếu thông qua niềm tin rằng nâng cao năng lực sẽ được đền đáp. Bài viết đề xuất bổ sung yêu cầu công khai tiêu chí năng lực, hướng dẫn xác định khoản lương năng lực và thiết lập cơ chế điều chỉnh bậc có kiểm soát.

Từ khóa: lương theo năng lực, hệ thống lương 3P, Bộ luật Lao động năm 2019, minh bạch tiền lương, thang lương bảng lương.

Competency-based pay under Vietnam's 2019 Labour Code: Legal gaps and recommendations for improvement

Abstract:

The 3P pay system is increasingly adopted by Vietnamese enterprises, with its P2 component linking remuneration to employees' individual competencies. However, the current labour-law framework is primarily structured around wages based on jobs or positions. Using normative legal analysis, comparative law, and an interdisciplinary approach, this study evaluates the compatibility of competency-based pay with the 2019 Labour Code and related regulations. The findings identify five legal gaps: the position of competency-based pay within the wage structure; the extent of transparency required for wage scales; the basis for social insurance contributions; mechanisms for adjusting competency levels; and safeguards for equality in competency assessment. Combined with survey evidence indicating that competency-based pay primarily motivates employees through the belief that higher competency will be rewarded, the study recommends requiring disclosure of competency criteria, providing guidance on the classification of competency-based pay, and establishing a controlled mechanism for adjusting competency levels.

Keywords: competency-based pay, 3P pay system, 2019 Labour Code, pay transparency, wage scales

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh cạnh tranh về lao động có kỹ năng ngày càng gay gắt, nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã chuyển từ cách trả lương chủ yếu theo vị trí sang cách trả lương gắn với con người và kết quả làm việc. Hệ thống lương 3P² là mô hình tiêu biểu của xu hướng này, trong đó thành phần P2 trả lương theo năng lực cá nhân: cùng một chức danh, người có năng lực cao hơn được xếp bậc và hưởng lương cao hơn (Lawler, 1990; Shields, 2007).

Trong khi đó, khung pháp luật về tiền lương vẫn được thiết kế chủ yếu theo logic của công việc. Bộ luật Lao động năm 2019 định nghĩa tiền lương bao gồm “mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác” (Quốc hội, 2019, Điều 90), và yêu cầu người sử dụng lao động xây dựng thang lương, bảng lương làm cơ sở thỏa thuận mức lương theo công việc hoặc chức danh (Điều 93). Khi doanh nghiệp trả lương cho năng lực của người lao động chứ không chỉ cho công việc, hàng loạt câu hỏi pháp lý nảy sinh: khoản lương năng lực thuộc cấu phần nào của tiền lương, có phải đóng bảo hiểm xã hội hay không, và doanh nghiệp có được hạ bậc khi năng lực của người lao động không còn đáp ứng hay không.

Các nghiên cứu về hệ thống lương 3P tại Việt Nam chủ yếu tiếp cận từ góc độ quản trị nhân sự, trong khi các nghiên cứu pháp lý về tiền lương thường tập trung vào lương tối thiểu, bảo hiểm xã hội hoặc tranh chấp lao động. Mức độ tương thích giữa cơ chế trả lương theo năng lực với pháp luật lao động vì vậy chưa được phân tích đầy đủ. Khoảng trống này không chỉ là vấn đề kỹ thuật pháp lý. Theo thuyết kỳ vọng, chính sách lương chỉ tạo động lực khi người lao động tin nỗ lực nâng cao năng lực sẽ được đền đáp tương xứng (Vroom, 1964), và niềm tin ấy phụ thuộc đáng kể vào sự công bằng của thủ tục ra quyết định về tiền lương (Folger và Konovsky, 1989). Với lương theo năng lực, thủ tục đó chính là tiêu chí và quy trình xếp bậc (Lawler, 1990). Vì vậy, khi pháp luật chưa đặt ra yêu cầu tối thiểu về minh bạch tiêu chí xếp bậc, khoảng trống pháp lý có thể làm suy giảm trực tiếp hiệu quả tạo động lực của chính sách lương.

Xuất phát từ thực tế trên, bài viết trả lời câu hỏi: pháp luật lao động hiện hành đã tạo đủ cơ sở để doanh nghiệp trả lương theo năng lực một cách minh bạch, công bằng và an toàn pháp lý chưa, và cần hoàn thiện ở những điểm nào? Đóng góp của bài viết là kết hợp phân tích quy phạm với bằng chứng quản trị để chỉ ra rằng minh bạch tiền lương không chỉ là nghĩa vụ tuân thủ mà còn là điều kiện để chính sách lương phát huy hiệu quả, từ đó đề xuất các kiến nghị cho cả nhà làm luật và doanh nghiệp.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Lương theo năng lực trong hệ thống lương 3P

Lương theo năng lực (competency-based pay) là cơ chế trả lương dựa trên kiến thức, kỹ năng và năng lực mà người lao động sở hữu và vận dụng vào công việc, thay vì chỉ dựa trên giá trị của vị trí công việc (Lawler, 1990). Trong hệ thống 3P, lương theo năng lực (P2) khác với lương theo vị trí (P1) ở chỗ trả cho người lao động chứ không trả cho công việc, và khác với lương theo kết quả (P3) ở tính ổn định: mức lương P2 gắn với bậc năng lực đã được đánh giá và duy trì cho đến kỳ đánh giá lại, không biến động theo kết quả của từng kỳ trả lương.

Để vận hành, hệ thống lương P2 cần ba cấu phần: khung năng lực mô tả các bậc năng lực bằng tiêu chí có thể đo lường, quy trình đánh giá để xác định người lao động đạt bậc nào, và bảng lương quy định mức tiền tương ứng với từng bậc (Shields, 2007). Chính cấu trúc này đặt ra các vấn đề pháp lý, vì mỗi cấu phần đều liên quan đến quyền và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động.

2.1.2. Bản chất pháp lý của tiền lương theo Bộ luật Lao động năm 2019

Theo khoản 1 Điều 90 Bộ luật Lao động năm 2019, tiền lương là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo thỏa thuận để thực hiện công việc, gồm 3 cấu phần: mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác (Quốc hội, 2019). Các nội dung này, cùng với chế độ nâng bậc, nâng lương, là nội dung chủ yếu phải có trong hợp đồng lao động (điểm đ, điểm e khoản 1 Điều 21). Thông tư số 10/2020/TT-BLĐTBXH hướng dẫn cụ thể hơn cách xác định từng cấu phần³ (Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, 2020).

Có thể thấy, pháp luật tôn trọng quyền tự thỏa thuận về tiền lương nhưng đặt cấu phần trung tâm là “mức lương theo công việc hoặc chức danh”. Năng lực của người lao động không được nhắc đến như một căn cứ trả lương độc lập. Điều này không cấm doanh nghiệp trả lương theo năng lực, nhưng buộc doanh nghiệp phải tự lựa chọn cách đặt khoản lương năng lực vào 1 trong 3 cấu phần nêu trên, và mỗi lựa chọn kéo theo hệ quả pháp lý khác nhau.

2.1.3. Minh bạch tiền lương: yêu cầu pháp lý và điều kiện hiệu quả

Dưới góc độ pháp lý, minh bạch tiền lương là công cụ bảo vệ người lao động, bên yếu thế trong quan hệ lao động, trước sự tùy tiện của người sử dụng lao động. Dưới góc độ quản trị, minh bạch là điều kiện để chính sách lương tạo động lực. Theo thuyết kỳ vọng, người lao động chỉ nỗ lực khi tin kết quả đạt được sẽ dẫn đến phần thưởng tương xứng, tức niềm tin về tính công cụ (Vroom, 1964). Các nghiên cứu về công bằng tổ chức cũng cho thấy, phản ứng của người lao động đối với quyết định tăng lương phụ thuộc đáng kể vào sự công bằng của thủ tục ra quyết định, không chỉ vào mức tăng (Folger và Konovsky, 1989). Hai góc nhìn này gặp nhau ở một điểm: tiêu chí và quy trình xếp bậc năng lực phải được người lao động biết và kiểm chứng được.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng 3 phương pháp. Thứ nhất, phương pháp phân tích quy phạm được áp dụng đối với Bộ luật Lao động năm 2019, Luật Bảo hiểm xã hội năm 2024, Nghị định số 158/2025/NĐ-CP và Thông tư số 10/2020/TT-BLĐTBXH, nhằm xác định cách các quy định hiện hành điều chỉnh từng cấu phần của hệ thống lương theo năng lực. Thứ hai, phương pháp so sánh luật được áp dụng với Chỉ thị (EU) 2023/970 về minh bạch tiền lương của Liên minh châu Âu, văn bản gần đây và toàn diện nhất về yêu cầu công khai tiêu chí trả lương. Thứ ba, phương pháp tiếp cận liên ngành sử dụng dữ liệu khảo sát 280 nhân viên ngành nhựa tại Thành phố Hồ Chí Minh do tác giả thứ hai thực hiện trong khuôn khổ luận văn thạc sĩ nêu tại chú thích 1 làm bằng chứng về điều kiện hiệu quả của lương theo năng lực. Mỗi khoảng trống pháp lý được đánh giá theo 3 tiêu chí: tính rõ ràng của quy định, mức độ tương thích với bản chất của lương theo năng lực và hệ quả thực tiễn đối với các bên.

3. Kết quả và thảo luận kết quả nghiên cứu

3.1. Kết quả

3.1.1. Vị trí của lương năng lực trong cấu trúc tiền lương

Doanh nghiệp có hai cách thiết kế chính. Cách thứ nhất là lồng bậc năng lực vào thang lương của từng chức danh, tức mỗi chức danh có nhiều bậc và người lao động được xếp bậc theo kết quả đánh giá năng lực. Khi đó, lương năng lực trở thành một phần của “mức lương theo công việc hoặc chức danh”, được ghi trong hợp đồng lao động và có tính ổn định pháp lý cao. Cách thứ hai là tách lương năng lực thành một khoản riêng, chẳng hạn “phụ cấp năng lực” hay “lương năng lực”, trả thêm ngoài lương theo chức danh.

Cách này linh hoạt hơn về quản trị nhưng khó xác định bản chất pháp lý: khoản tiền này có thể được xem là khoản bổ sung trả thưởng xuyên, cũng có thể được xem là khoản gắn với kết quả đánh giá.

Pháp luật hiện hành không có hướng dẫn nào về việc lương năng lực nên được xếp vào cấu phần nào. Hệ quả là cùng một khoản tiền có bản chất kinh tế như nhau có thể được đối xử khác nhau về pháp lý, tùy thuộc vào cách doanh nghiệp đặt tên và ghi nhận trong hợp đồng. Sự thiếu rõ ràng này tạo rủi ro trong thanh tra, kiểm tra và làm phát sinh tranh chấp khi quan hệ lao động có biến động.

3.1.2. Quyền xây dựng thang lương, bảng lương và phạm vi minh bạch

Điều 93 Bộ luật Lao động năm 2019 trao cho người sử dụng lao động quyền tự xây dựng thang lương, bảng lương, đồng thời đặt ra hai yêu cầu về thủ tục: phải tham khảo ý kiến tổ chức đại diện người lao động tại cơ sở (nếu có), và thang lương, bảng lương phải được công bố công khai tại nơi làm việc trước khi thực hiện (Quốc hội, 2019). Tuy nhiên, yêu cầu công khai chỉ áp dụng cho thang lương, bảng lương, tức các con số. Pháp luật không yêu cầu công khai tiêu chí để xếp một người lao động vào bậc nào, cũng không yêu cầu công khai quy trình đánh giá để nâng bậc. Điểm e khoản 1 Điều 21 chỉ yêu cầu hợp đồng lao động ghi “chế độ nâng bậc, nâng lương” mà không quy định nội dung tối thiểu của chế độ này.

Đáng chú ý, Bộ luật Lao động năm 2019 đã có cơ chế tương tự ở một chế định khác: quy chế đánh giá mức độ hoàn thành công việc, căn cứ để đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động, phải được tham khảo ý kiến tổ chức đại diện người lao động tại cơ sở⁴. Như vậy, tiêu chí đánh giá dùng để chấm dứt hợp đồng được pháp luật kiểm soát, nhưng tiêu chí đánh giá dùng để xếp bậc lương, vốn tác động thường xuyên hơn đến thu nhập của người lao động, lại không được kiểm soát tương tự. Đối với lương theo năng lực, đây là khoảng trống quan trọng nhất, vì giá trị của hệ thống nằm chính ở tiêu chí xếp bậc chứ không ở con số trên bảng lương.

3.1.3. Lương năng lực và căn cứ đóng bảo hiểm xã hội

Theo khoản 1 Điều 31 Luật Bảo hiểm xã hội năm 2024 và Điều 7 Nghị định số 158/2025/NĐ-CP, tiền lương làm căn cứ đóng bảo hiểm xã hội bắt buộc gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác có mức tiền cụ thể, được thỏa thuận và trả thưởng xuyên, ổn định trong mỗi kỳ trả lương. Các khoản phụ cấp, khoản bổ sung phụ thuộc vào năng suất lao động, chất lượng hoặc kết quả thực hiện công việc không tính vào căn cứ đóng (Quốc hội, 2024; Chính phủ, 2025).

Về bản chất, lương năng lực ổn định theo bậc và được trả đều đặn mỗi kỳ, nên có cơ sở để xếp vào nhóm phải đóng bảo hiểm xã hội. Tuy nhiên, pháp luật dùng các khái niệm “năng suất”, “chất lượng” và “kết quả” mà không đề cập đến “năng lực”. Nếu doanh nghiệp thiết kế lương năng lực gắn với đánh giá định kỳ và gọi đó là khoản phụ thuộc kết quả đánh giá, khoản tiền này có thể bị loại khỏi căn cứ đóng. Ranh giới mờ giữa “năng lực” và “kết quả” vì vậy mở ra khả năng thu hẹp căn cứ đóng bảo hiểm xã hội, làm giảm quyền lợi hưu trí, ốm đau, thai sản của người lao động và gây khó khăn cho cơ quan thực thi.

3.1.4. Điều chỉnh bậc năng lực và giới hạn giảm lương

Lương theo năng lực về nguyên tắc phải điều chỉnh được theo hai chiều: nâng bậc khi năng lực tăng và hạ bậc khi năng lực không còn đáp ứng. Chiều nâng bậc không gặp trở ngại pháp lý, vì làm tăng quyền lợi của người lao động. Chiều hạ bậc thì khác. Năng lực không đáp ứng không phải là hành vi vi phạm kỷ luật lao động, và Điều 124 Bộ luật Lao động năm 2019 chỉ quy định 4 hình thức kỷ luật là khiển trách, kéo dài thời hạn nâng lương không quá 6 tháng, cách chức và sa thải. Khoản 2 Điều 127 còn nghiêm cấm việc

cắt lương thay cho xử lý kỷ luật. Việc tạm thời chuyển người lao động sang công việc khác theo Điều 29 cũng chỉ áp dụng trong những trường hợp nhất định, có giới hạn thời gian và kèm theo cơ chế bảo vệ tiền lương (Quốc hội, 2019).

Do đó, muốn hạ bậc lương năng lực, doanh nghiệp về cơ bản phải thỏa thuận sửa đổi hợp đồng lao động theo Điều 33; nếu không đạt được thỏa thuận, hợp đồng tiếp tục được thực hiện theo nội dung cũ. Nghịch lý là pháp luật cho phép biện pháp nặng nhất, đơn phương chấm dứt hợp đồng khi người lao động thường xuyên không hoàn thành công việc⁴, nhưng lại không có cơ chế trung gian để điều chỉnh bậc lương một cách có kiểm soát. Trên thực tế, lương P2 vì vậy dễ trở thành cơ chế một chiều: chỉ tăng mà khó giảm. Điều này khiến doanh nghiệp thận trọng khi nâng bậc, làm suy yếu chính tín hiệu mà lương theo năng lực muốn gửi đến người lao động.

3.1.5. Bảo đảm bình đẳng trong đánh giá năng lực

Khoản 3 Điều 90 Bộ luật Lao động năm 2019 yêu cầu trả lương bình đẳng, không phân biệt giới đối với người lao động làm công việc có giá trị như nhau, và phân biệt đối xử trong lao động là hành vi bị nghiêm cấm (Quốc hội, 2019). Tuy nhiên, đánh giá năng lực luôn chứa đựng yếu tố chủ quan của người đánh giá. Khi tiêu chí không được công khai và không có cơ chế khiếu nại kết quả đánh giá, người lao động rất khó chứng minh mình bị đối xử bất bình đẳng. Nguyên tắc bình đẳng vì vậy khó được bảo đảm trên thực tế nếu thiếu các yêu cầu về tính khách quan của tiêu chí và quyền được biết của người lao động. 5 khoảng trống nêu trên được tổng hợp tại Bảng 1.

Bảng 1. Tổng hợp các khoảng trống pháp lý đối với lương theo năng lực

Vấn đề	Căn cứ hiện hành	Khoảng trống	Hệ quả thực tiễn
Vị trí trong cấu trúc tiền lương	Khoản 1 Điều 90, Điều 21 BLLĐ 2019; Thông tư 10/2020	Chưa hướng dẫn xếp lương năng lực vào cấu phần nào	Cùng khoản tiền, hệ quả pháp lý khác nhau; rủi ro tranh chấp
Phạm vi minh bạch	Điều 93, điểm e khoản 1 Điều 21 BLLĐ 2019	Chỉ công khai thang lương, không công khai tiêu chí xếp bậc	Người lao động không kiểm chứng được việc xếp bậc
Căn cứ đóng bảo hiểm xã hội	Khoản 1 Điều 31 Luật BHXH 2024; Điều 7 Nghị định 158/2025	Chưa phân định “năng lực” với “kết quả”	Nguy cơ thu hẹp căn cứ đóng, giảm quyền lợi người lao động
Điều chỉnh bậc	Điều 29, 33, 124, 127 BLLĐ 2019	Không có cơ chế hạ bậc có kiểm soát	Lương P2 thành cơ chế một chiều
Bình đẳng trong đánh giá	Khoản 3 Điều 90 BLLĐ 2019	Thiếu yêu cầu tiêu chí khách quan và cơ chế khiếu nại	Khó phát hiện và chứng minh phân biệt đối xử

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

3.2.1. Bằng chứng quản trị về vai trò của minh bạch

Kết quả khảo sát 280 nhân viên ngành nhựa tại Thành phố Hồ Chí Minh của tác giả thứ hai cho thấy lương theo năng lực tác động đến động lực phát triển năng lực chủ yếu thông qua niềm tin về tính công

cụ, tức niềm tin nâng cao năng lực sẽ được đền đáp bằng thu nhập. Đây là mối quan hệ mạnh nhất trong mô hình nghiên cứu. Lương theo năng lực còn làm tăng cường tác động của phản hồi hiệu suất: khi người lao động đánh giá thấp hệ thống lương năng lực, phản hồi của cấp trên gần như không còn tác dụng thúc đẩy họ phát triển⁵.

Đặt cạnh kết quả phân tích tại mục 3.1, bằng chứng này có ý nghĩa pháp lý rõ ràng. Khoảng trống về phạm vi minh bạch (mục 3.1.2) khiến người lao động không có cơ sở để tin vào tiêu chí xếp bậc; khoảng trống về điều chỉnh bậc (mục 3.1.4) khiến tín hiệu nâng bậc trở nên dè dặt. Cả hai đều làm suy giảm đúng cơ chế mà lương theo năng lực dựa vào để tạo động lực. Nói cách khác, hoàn thiện pháp luật theo hướng minh bạch tiêu chí không đi ngược lợi ích của doanh nghiệp, mà là điều kiện để chính sách lương của doanh nghiệp phát huy hiệu quả. Mục tiêu bảo vệ người lao động của pháp luật và mục tiêu hiệu quả của quản trị, trong trường hợp này, là thống nhất.

3.2.2. Kinh nghiệm của Liên minh châu Âu

Chỉ thị (EU) 2023/970 yêu cầu người sử dụng lao động phải cung cấp cho người lao động, một cách dễ tiếp cận, các tiêu chí được dùng để xác định tiền lương, mức lương và việc nâng lương; các tiêu chí này phải khách quan và trung lập về giới (Điều 6). Người lao động còn có quyền yêu cầu được biết mức lương của mình và mức lương bình quân theo giới của nhóm người lao động làm cùng công việc hoặc công việc có giá trị như nhau (Điều 7)⁶ (European Parliament & Council of the European Union, 2023).

Điểm đáng học hỏi là sự chuyển dịch từ công khai con số sang công khai tiêu chí, đúng với khoảng trống đã phân tích tại mục 3.1.2. Chỉ thị cũng cho thấy, khả năng áp dụng linh hoạt theo quy mô doanh nghiệp, qua đó giảm gánh nặng tuân thủ cho doanh nghiệp nhỏ. Tuy nhiên, việc tiếp nhận cần cân nhắc bối cảnh Việt Nam, nơi năng lực quản trị nhân sự của nhiều doanh nghiệp còn hạn chế, nên yêu cầu công khai tiêu chí nên được áp dụng theo lộ trình và trước hết đối với doanh nghiệp đã áp dụng lương theo năng lực.

4. Kết luận

Bài viết cho thấy, pháp luật lao động hiện hành không cấm doanh nghiệp trả lương theo năng lực, nhưng được thiết kế xoay quanh mức lương theo công việc hoặc chức danh nên chưa tạo đủ cơ sở pháp lý cho cơ chế này. 5 khoảng trống được xác định gồm: vị trí của lương năng lực trong cấu trúc tiền lương, phạm vi minh bạch của thang lương, căn cứ đóng bảo hiểm xã hội, cơ chế điều chỉnh bậc và bảo đảm bình đẳng trong đánh giá. Kết hợp với bằng chứng thực nghiệm, bài viết khẳng định minh bạch tiêu chí xếp bậc vừa là yêu cầu bảo vệ người lao động, vừa là điều kiện để lương theo năng lực tạo động lực.

Đối với nhà làm luật, bài viết kiến nghị: (i) hướng dẫn cách xác định khoản lương gắn với bậc năng lực trong cấu trúc tiền lương; (ii) bổ sung yêu cầu công khai tiêu chí xếp bậc, nâng bậc và tham khảo ý kiến tổ chức đại diện người lao động khi ban hành quy chế đánh giá năng lực dùng để trả lương, tương tự quy chế đánh giá mức độ hoàn thành công việc; (iii) làm rõ ranh giới giữa khoản trả theo bậc năng lực ổn định với khoản phụ thuộc kết quả trong căn cứ đóng bảo hiểm xã hội; (iv) nghiên cứu cơ chế điều chỉnh bậc năng lực có kiểm soát, gắn với chu kỳ đánh giá định kỳ, quyền khiếu nại và giới hạn mức giảm.

Đối với doanh nghiệp, khi áp dụng lương P2 cần: ghi rõ cơ chế xếp bậc, đánh giá lại và điều chỉnh bậc trong hợp đồng lao động và quy chế lương; xây dựng khung năng lực với tiêu chí đo lường được và công bố cho người lao động; thiết lập quy trình khiếu nại kết quả đánh giá; đưa chính sách lương theo năng lực vào nội dung đối thoại tại nơi làm việc.

Nghiên cứu có hạn chế là chủ yếu dựa trên phân tích quy phạm, chưa khảo sát thực tiễn xét xử và thanh tra liên quan đến lương theo năng lực. Các nghiên cứu tiếp theo có thể phân tích bản án tranh chấp về điều chỉnh bậc lương và khảo sát quy chế lương của doanh nghiệp để kiểm chứng các khoảng trống đã chỉ ra ■

TÀI LIỆU TRÍCH DẪN:

- 1 Bài viết phát triển từ kết quả luận văn Thạc sĩ Quản trị kinh doanh của tác giả thứ hai tại Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh, mở rộng sang phân tích dưới góc độ pháp luật lao động.
- 2 Hệ thống lương 3P trả lương theo 3 căn cứ: vị trí công việc (Position, P1), năng lực cá nhân (Person, P2) và kết quả thực hiện công việc (Performance, P3).
- 3 Theo hướng dẫn tại khoản 5 Điều 3 Thông tư số 10/2020/TT-BLĐTBXH, mức lương theo công việc hoặc chức danh được xác định theo thang lương, bảng lương do người sử dụng lao động xây dựng; các khoản bổ sung khác được phân biệt giữa khoản xác định được mức tiền cụ thể, trả thường xuyên cùng kỳ trả lương và khoản không xác định được mức tiền cụ thể hoặc trả không thường xuyên.
- 4 Điểm a khoản 1 Điều 36 Bộ luật Lao động năm 2019 cho phép người sử dụng lao động đơn phương chấm dứt hợp đồng khi người lao động thường xuyên không hoàn thành công việc theo hợp đồng, được xác định theo tiêu chí đánh giá trong quy chế do người sử dụng lao động ban hành sau khi tham khảo ý kiến tổ chức đại diện người lao động tại cơ sở (nếu có).
- 5 Theo kết quả phân tích bằng mô hình PLS-SEM trên phần mềm SmartPLS 4.0, đường tác động từ lương theo năng lực đến niềm tin về tính công cụ có hệ số chuẩn hóa $\beta = 0,547$. Độ dốc tác động của phản hồi hiệu suất lên động lực phát triển là 0,061 khi lương theo năng lực được đánh giá thấp và 0,470 khi được đánh giá cao.
- 6 Các quốc gia thành viên phải chuyển hóa Chỉ thị vào pháp luật quốc gia chậm nhất ngày 07/6/2026. Chỉ thị cho phép các quốc gia thành viên miễn nghĩa vụ công khai tiêu chí nâng lương đối với người sử dụng lao động có dưới 50 người lao động.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội. (2020). Thông tư số 10/2020/TT-BLĐTBXH ngày 12/11/2020 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật Lao động về nội dung của hợp đồng lao động, Hội đồng thương lượng tập thể và nghề, công việc có ảnh hưởng xấu tới chức năng sinh sản, nuôi con.
- Chính phủ. (2025). Nghị định số 158/2025/NĐ-CP ngày 25/6/2025 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Bảo hiểm xã hội về bảo hiểm xã hội bắt buộc.
- Quốc hội. (2019). Bộ luật số 45/2019/QH14: Bộ luật Lao động, ban hành ngày 20/11/2019.
- Quốc hội. (2024). Luật số 41/2024/QH15: Luật Bảo hiểm xã hội, ban hành ngày 29/6/2024.
- European Parliament & Council of the European Union. (2023). Directive (EU) 2023/970 to strengthen the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms. Official Journal of the European Union, L 132. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj>
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130. <https://doi.org/10.5465/256422>
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey-Bass.
- Shields, J. (2007). *Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.