

Thực trạng và giải pháp đổi mới tiền lương tại DNNN sau cổ phần hoá

LÊ QUÂN

Tóm tắt

DNNN sau cổ phần hoá sẽ hoạt động theo sự điều chỉnh của Luật doanh nghiệp. Do vậy doanh nghiệp có thể lựa chọn tiếp tục trả lương theo các quy định của Chính phủ với DNNN như trước đây, hoặc tự thiết kế hệ thống lương mới phù hợp với yêu cầu của thị trường và Bộ luật lao động. Khảo sát thực tế tại 34 DNNN sau cổ phần hoá cho thấy hầu hết các doanh nghiệp đã chủ động và sáng tạo trong hoàn thiện hệ thống tiền lương. Quá trình cải cách tiền lương tại các DNNN sau cổ phần hoá bước đầu đã mang lại những kết quả khá tích cực. Ngoài ra, quá trình cải cách tiền lương tại nhiều doanh nghiệp đóng vai trò châm ngòi cho quá trình đổi mới. Thay đổi lợi ích sẽ gắn kết mọi người vào sự nghiệp đổi mới của doanh nghiệp. Tuy vậy, trên phương diện tổng thể công tác tiền lương của nhiều DNNN sau cổ phần hoá vẫn chưa đáp ứng được với yêu cầu kinh doanh. Quá trình cải cách tiền lương của các doanh nghiệp sau cổ phần hoá thường diễn ra rất chậm so với yêu cầu do bản thân doanh nghiệp và cán bộ tiền lương của doanh nghiệp đang gặp nhiều khó khăn về kỹ năng và kỹ thuật.

Cổ phần hóa (CPH) doanh nghiệp nhà nước (DNNN) góp phần nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng các nguồn lực, trong đó có nguồn nhân lực. Đổi mới công tác tiền lương do vậy rất quan trọng tạo động lực cho người lao động. Thực tế có nhiều doanh nghiệp đã đổi mới

tiền lương thành công, nhưng cũng có nhiều doanh nghiệp vướng mắc. Nhóm nghiên cứu đã tiến hành khảo sát theo phương pháp tình huống tại 4 doanh nghiệp và điều tra bằng bản hỏi và phỏng vấn với 45 cán bộ tiền lương tại 30 DNNN sau CPH khác [1].

1. Thực trạng đổi mới công tác tiền lương tại các DNNN sau CPH

1.1. Hạn chế cơ bản của hệ thống tiền lương theo quy định hiện hành với DNNN

Thứ nhất, tiền lương chưa đảm bảo thu hút được người lao động có năng lực (42/45). Bên cạnh lý do doanh nghiệp thiếu cơ chế phát triển và khai thác năng lực của người lao động (32/45), lý do người lao động rời bỏ doanh nghiệp vì tiền lương không công bằng thấp khá phổ biến (26/45).

Thứ hai, công tác tiền lương theo quy định với DNNN chưa tạo được động lực phấn đấu cho người lao động (42/45). Nhiều doanh nghiệp chưa áp dụng được hình thức và phương pháp trả lương sát với năng suất lao động (23/45).

Thứ ba, công tác đánh giá thành tích tại triển khai chưa khoa học và khách quan (41/45). Tại nhiều doanh nghiệp, hệ thống đánh giá thành tích quá đơn giản chưa cung cấp thông tin để triển khai trả lương theo thành tích. Công tác đánh giá thành tích mang nặng tính hình thức và phong trào, chưa phản ánh được đầy đủ đóng góp của

nhân viên, do đó triệt tiêu nỗ lực thể hiện năng lực của nhân viên (36/45). Chỉ có 4/45 ý kiến cho rằng doanh nghiệp của họ tiến hành đánh giá thành tích khách quan.

1.2. Phân loại các DNNN sau CPH theo tiến độ đổi mới công tác tiền lương

Đứng trên góc độ cải cách tiền lương, các DNNN sau CPH được khảo sát có thể được chia thành 3 nhóm:

+ Nhóm 1: bao gồm các doanh nghiệp tiếp tục áp dụng hệ tiền lương đối với các DNNN (7/34 doanh nghiệp). Đa phần, các doanh nghiệp tiếp tục áp dụng hệ thống này là những doanh nghiệp có kết quả tài chính không cao. Hệ thống lương theo quy định với DNNN tỏ ra phù hợp trong ngắn hạn vì không gây xáo trộn lớn.

+ Nhóm 2: Nhóm các doanh nghiệp tiếp tục áp dụng hệ thống lương cơ bản theo quy định của nhà nước, có bổ sung lương theo thành tích dựa trên hệ thống đánh giá thành tích khách quan hơn. Các doanh nghiệp trong nhóm chiếm hơn 50% mẫu điều tra (18/34 doanh nghiệp) và thường là những doanh nghiệp có khả năng tài chính tốt cho phép trả lương mới cao hơn trước đây (15/18).

+ Nhóm 3: Nhóm các doanh nghiệp đã xây dựng được hệ thống tiền lương theo quy định của luật Doanh nghiệp (9/34 doanh nghiệp). Tuy còn nhiều bất cập nhưng hệ thống lương mới tại các doanh nghiệp này cũng tỏ ra có nhiều ưu điểm và nhận được sự ủng hộ của người lao động.

1.3. Những thuận lợi trong đổi mới tiền lương tại các DNNN sau CPH

Thứ nhất, cơ chế chính sách mới cho phép doanh nghiệp chủ động hơn. Sau CPH, doanh nghiệp được quyền tự chủ hoặc áp dụng theo hệ thống quy định của Nhà nước, hoặc chủ động xây dựng cho mình hệ thống tiền lương theo quy định của Luật doanh nghiệp (45/45 ý kiến

nhất trí).

Thứ hai, sau CPH công tác phân công trách nhiệm trong công việc được tiến hành tốt hơn, do đó tạo điều kiện tiền đề cho công tác xác định giá trị công việc (43/45).

Thứ ba, sau CPH đa số các doanh nghiệp có tình hình tài chính được cải thiện. Hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả hơn, do đó doanh nghiệp có điều kiện hơn để thực thi các phương pháp và chính sách trả lương linh hoạt, "mạnh tay" hơn (36/45).

Thứ tư, bản thân người lao động ý thức tốt hơn về tinh thần trách nhiệm trong công việc, đòi hỏi doanh nghiệp phải công bằng hơn trong phân công công việc và đãi ngộ (38/45).

Thứ năm, nhiều lãnh đạo doanh nghiệp quyết tâm cao hơn trong xây dựng lại chính sách tiền lương vì đây là khâu then chốt tạo động lực làm việc cho người lao động khi mà đòi hỏi và sức ép công việc ngày càng gia tăng (27/45).

Thứ sáu, nhiều doanh nghiệp cho rằng nếu mình không có đủ năng lực triển khai thì có thể sử dụng tư vấn quản lý từ bên ngoài (16/45).

1.4. Những khó khăn trong quá trình chuyển đổi hệ thống tiền lương mới

- Khó khăn trong xây dựng các chức danh và mô tả công việc (33/45). Cùng với tiến trình CPH, các doanh nghiệp tiến hành cải tổ lại bộ máy tổ chức, sắp xếp lại nhân sự, quy trình nghiệp vụ. Đa số các doanh nghiệp cho biết bước đầu đã triển khai xây dựng mô tả công việc. Tuy nhiên công tác này còn có nhiều bất cập, mô tả công việc xây dựng xong ít được sử dụng.

- Khó khăn trong xác định giá trị công việc (42/45) để xây dựng các thang bậc lương theo chức danh hay một số doanh nghiệp gọi là lương cơ bản. Sự nhầm lẫn thường gặp là đánh đồng định lương cho cá nhân (Person) và định giá trị và mức

lương cho chức danh (Job). Nhiều doanh nghiệp thiếu công cụ, thiếu phương pháp và kỹ năng triển khai, trong khi vẫn chưa loại bỏ được tâm lý chờ văn bản hướng dẫn chi tiết của cấp trên hay nhà nước để triển khai.

- Khó khăn trong xây dựng chính sách lương (36/45). Các câu hỏi đặt ra thường là khi nào thì trả lương theo chức danh, khi nào trả lương theo năng suất, tỷ lệ phần lương cứng, lương "mềm", sử dụng kết quả đánh giá thành tích thế nào trong tính lương? Vấn đề bằng cấp, thâm niên, tuổi tác, giới tính... trong hệ thống lương mới? Quan hệ giữa chính sách tiền lương và chính sách nhân sự khác của doanh nghiệp? Mức độ cá nhân hoá ra sao? Chính sách lương hướng tới tinh thần làm việc theo êkip hay theo nỗ lực cá nhân? Trả lương cao hay thấp? Khi nào trả cao khi nào trả thấp? Trả cao cho ai và trả thấp cho ai? Phúc lợi tập thể hay thu nhập cá nhân? Trả bằng tiền hay hiện vật?...

- Khó khăn trong xác định bảng lương bảo hiểm xã hội mới (34/45). Thực tế cho thấy, hệ thống lương mới thường có mức lương cơ bản cao hơn rất nhiều so với trước đây do hệ thống mới chỉ tính lương "một vòng" thay vì nhiều vòng trước đây. Vậy xác định hệ số và mức lương đóng BHXH thế nào cho đúng luật và phù hợp với hệ thống mới, không làm gia tăng chi phí cho doanh nghiệp là những vấn đề thường được đề cập nhất.

- Khó khăn trong bổ nhiệm lại nhân viên vào các ngạch bậc lương mới (24/45). Việc bố trí lại lao động hậu CPH là công việc quan trọng. Đi đôi với nó là việc bổ nhiệm lại các cá nhân vào các ngạch bậc lương mới cho phù hợp với công việc. Thêm vào đó, xuất phát từ sự khác nhau giữa chính sách tiền lương trước đây và chính sách tiền lương mới về các tiêu chí thâm niên và bằng cấp, doanh nghiệp gặp khó khăn trong

sắp xếp lại các ngạch và bậc lương.

Bên cạnh đó kết quả khảo sát đã chỉ ra một số khó khăn thuộc về cán bộ tiền lương của doanh nghiệp bao gồm:

38/45 cán bộ tiền lương của doanh nghiệp sau CPH cho rằng bản thân họ thiếu kỹ năng triển khai. Các kỹ năng thiếu bao gồm kỹ năng đánh giá nhân sự, kỹ năng phân tích công việc, kỹ năng xây dựng thang bậc lương, kỹ năng xác định định mức khoán...

Tiếp theo, 34/45 ý kiến cho rằng họ thiếu kiến thức cập nhật về các phương pháp trả lương hiện đại. Chỉ có 12/45 ý kiến cho rằng doanh nghiệp đủ nhân lực để triển khai dự án đổi mới tiền lương của doanh nghiệp.

Các khó khăn tiếp theo phải kể đến đó là thiếu thời gian do nhiều công việc sự vụ khác, thiếu động cơ đổi mới do cơ chế của doanh nghiệp chưa khuyến khích cán bộ tiền lương nỗ lực triển khai dự án.

Một khó khăn khác là thiếu văn bản hướng dẫn của Nhà nước cho thấy tính chủ động của đội ngũ cán bộ chuyên trách chưa cao.

Cuối cùng, các cán bộ tiền lương cho biết các yếu tố quan trọng đảm bảo sự thành công cho quá trình đổi mới tiền lương tại DNNN sau CPH bao gồm: Quyết tâm của lãnh đạo (4.32/5); Năng lực cán bộ dự án (4.2/5); ý kiến chuyên gia (4.15/5); Công tác tuyên truyền và đào tạo triển khai (3.67/5); Lôi kéo sự tham gia của đội ngũ cán bộ cấp cơ sở (3.7/5); Chú trọng lấy ý kiến của nhân viên (3.63/5); Phải sắp xếp bố trí thời gian tương xứng (3.54/5); Nguồn lực tài chính (3.32/5); Quan điểm vừa làm vừa sửa (3.31/5).

2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác tiền lương tại DNNN sau CPH

2.1. Những định hướng cơ bản cho đổi mới công tác tiền lương tại DNNN sau CPH

Thứ nhất, đổi mới tiền lương tại

các DNNN sau CPH phải đảm bảo phù hợp với các quy định của pháp luật. Khi chuyển sang công ty cổ phần, hoạt động của công ty cổ phần về cơ bản tuân theo luật Doanh nghiệp. Quy định về tiền lương và trả lương cho người lao động được thực hiện trên cơ sở hợp đồng lao động do giám đốc ký với người lao động hoặc vận dụng chính sách tiền lương đối với DNNN (Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14.12.2004). Theo điều 57 của Bộ Luật lao động sửa đổi và Nghị định số 114/2002/NĐ-CP ngày 31.12.2002 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ Luật lao động về tiền lương thì các doanh nghiệp hoạt động theo luật Doanh nghiệp trong đó có cả công ty cổ phần được quyền tự xây dựng hệ thống thang lương, bảng lương theo các nguyên tắc do nhà nước quy định, có sự tham gia thỏa thuận của Ban chấp hành công đoàn cơ sở. Thang lương, bảng lương phải được đăng ký với cơ quan lao động của địa phương.

Thứ hai, đổi mới công tác tiền lương tại các DNNN sau CPH phải đảm bảo công bằng, mang tính cạnh tranh và phù hợp với năng lực tài chính của doanh nghiệp. Đảm bảo được điều này, doanh nghiệp phải đảm bảo xây dựng được hệ thống thang bậc lương theo chức danh phản ánh đúng công việc của người lao động, xác định được tiêu chí trả lương theo năng suất (lương khoán, lương kinh doanh...) dựa trên cơ sở hệ thống đánh giá thành tích khách quan, bám sát mức lương trên thị trường, bám sát nguyện vọng của nhân viên.

Thứ ba, quá trình cải cách tiền lương phải dựa trên nền tảng khoa học và đảm bảo những yếu tố mấu chốt thành công, không nóng vội chủ quan. Đổi mới tiền lương phải đảm bảo xuất phát từ quyết tâm của lãnh đạo. Lãnh đạo DNNN sau CPH phải nhìn nhận đây là nhiệm vụ

quan trọng của mình để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Ngoài ra, đổi mới công tác tiền lương phải dựa trên cơ sở có cán bộ có năng lực để triển khai, do đó doanh nghiệp cần xúc tiến đào tạo lại cán bộ làm công tác nhân sự, hoặc trong nhiều trường hợp kết hợp với các chuyên gia tư vấn bên ngoài doanh nghiệp để đảm bảo dự án được tiến hành khoa học và đi đúng hướng.

2.2. Quy trình đổi mới công tác tiền lương với DNNN sau CPH

Kinh nghiệm đổi mới tiền lương tại một số DNNN cho thấy doanh nghiệp có thể áp dụng quy trình đổi mới tiền lương của DNNN sau CPH theo các bước sau:

Bước 1: Thành lập nhóm dự án đổi mới tiền lương. Đổi mới công tác tiền lương là hoạt động quan trọng, tốn kém nhiều công sức và chi phí, triển khai hoạt động này do vậy nên theo phương pháp quản lý dự án. Trưởng nhóm dự án đổi mới tiền lương là giám đốc doanh nghiệp vì đây là hoạt động quan trọng. Ngoài ra, nhóm còn cần có thêm trưởng phòng nhân sự, chuyên viên tiền lương và chuyên gia tư vấn nếu thấy cần thiết.

Bước 2: Khảo sát thực trạng hệ thống tiền lương của doanh nghiệp. Đây là hoạt động tạo cơ sở khoa học cho đổi mới công tác tiền lương của doanh nghiệp. Báo cáo khảo sát thực trạng công tác tiền lương của doanh nghiệp cho phép doanh nghiệp có cái nhìn toàn diện, thực tế về những ưu điểm và hạn chế của hệ thống hiện có, từ đó định hình phương hướng và giải pháp đổi mới tiền lương.

Bước 3: Đào tạo cán bộ làm tiền lương và triển khai tuyên truyền. Đây là hai nội dung quan trọng đảm bảo thành công cho đề án đổi mới tiền lương. Doanh nghiệp phải đảm bảo có đủ nhân sự triển khai dự án và cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp hiểu và ủng hộ

quá trình đổi mới tiền lương.

Bước 4: Thiết kế hệ thống tiền lương mới. Theo đó, doanh nghiệp lần lượt tiến hành các hoạt động như xác lập nguyên tắc trả lương, xác định chính sách tiền lương, lựa chọn hình thức trả lương phù hợp và triển khai xây dựng hệ thống tiền lương theo chức danh, theo năng suất, thiết kế hệ thống đánh giá thành tích...

Bước 5. Triển khai vận hành thử nghiệm, giải quyết các vướng mắc và mâu thuẫn. Sau khi đã thiết kế được hệ thống mới, doanh nghiệp cần cho triển khai vận hành thử tại một số đơn vị. Đúc rút các khó khăn vướng mắc và tiến hành điều chỉnh hệ thống.

Bước 6: Ban hành quy chế tiền lương mới và tiếp tục điều chỉnh khi cần thiết

2.3. Điều chỉnh kết cấu tiền lương gắn với năng suất lao động

DNNN sau CPH nên kết kết hợp hình thức trả lương theo chức danh công việc, trả lương năng suất và có tính đến các yếu tố thâm niên, bằng cấp... Việc kết hợp này sẽ cho phép khắc phục được những hạn chế của từng hình thức. Mô hình dưới đây có thể áp dụng vào cho các DNNN sau CPH.

Đề xuất mô hình cơ cấu tiền lương và thu nhập

Nếu doanh nghiệp áp dụng hoàn toàn hình thức trả lương theo chức danh thì có thể vướng vào các hạn chế do công tác phân tích công việc không tốt, và vị trí chức danh chưa phải là kết quả, địa vị chưa phải là sự đóng góp. Ngược lại, nếu lương năng suất chiếm tỷ trọng quá cao, thu nhập của nhân viên sẽ bất ổn định. Nỗ lực cá nhân nhiều khi sẽ làm triệt tiêu đi nỗ lực hợp tác tập thể. Ngoài ra, sức ép công việc quá cao và liên tục sẽ tạo hiệu ứng chán nản trong nhân viên, dẫn đến một số hiện tượng nhân viên từ bỏ công việc hoặc nỗ lực cầm chừng. Do đó, tối ưu là DNNN sau CPH đưa ra

chính sách tiền lương kết hợp trả lương cả theo chức danh và theo năng suất. Mức độ khoán cao hay thấp phụ thuộc vào loại hình công việc. Với những công việc mà năng suất lao động được đo lường dễ dàng và chính xác, lương khoán có thể chiếm tỷ lệ tương đối. Ngược lại, với nhiều công việc hành chính hoặc kết quả khó nhận biết ngay, lương năng suất sẽ chiếm tỷ lệ nhỏ. Kinh nghiệm của nhiều nước tiên tiến cho thấy lương năng suất không nên vượt quá mức 40%.

2.4. Giải pháp thiết lập lại hệ thống tiền lương theo chức danh công việc

Trước hết, DNNN sau CPH muốn xác định cho mình hệ thống lương theo chức danh công việc chuẩn và khoa học thì cần phải tiến hành định biên lại nhân sự phục vụ cho công tác phân tích công việc.

Tiếp theo, doanh nghiệp tiến hành xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc làm cơ sở cho xác định giá trị công việc. Công tác này trước hết được xây dựng bởi từng người lao động, được phê duyệt bởi quản lý đơn vị, được rà soát lại bởi phòng nhân sự, được phê duyệt bởi giám đốc. Doanh nghiệp có thể sử dụng phương pháp bảng hỏi để tiến hành xác định giá trị công việc. Sau khi định lượng được giá trị các công việc, doanh nghiệp tiến hành xác lập các ngạch và bậc để hình thành thang bảng lương dựa trên cơ sở tham khảo mức lương trên thị trường lao động, khả năng tài chính của công ty.

Thông thường, mức lương theo chức danh mới thường cao hơn hệ thống lương trước đây. Lương chức danh thực lĩnh được tính bằng hệ số theo ngạch bậc (theo hệ thống mới) nhân với đơn giá lương (mức lương) của công ty thay thế cho lương tối thiểu do Nhà nước quy định như vẫn làm trước đây. Mức lương tối thiểu của công ty thường cao hơn lương tối thiểu do nhà nước quy định và được

điều chỉnh thường xuyên theo lạm phát và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Để xác định mức lương đóng bảo hiểm y tế và bảo hiểm xã hội, doanh nghiệp có thể xây dựng một bảng lương bảo hiểm xã hội đảm bảo mức nộp không thấp hơn trước đây. Nếu không muốn tồn tại hai bảng hệ số lương, doanh nghiệp có thể sử dụng mức lương tối thiểu nhà nước quy định để tính mức lương đóng bảo hiểm xã hội.

Lương theo chức danh của từng vị trí sẽ được tính thêm một số khoản phụ cấp đảm bảo đúng theo quy định của pháp luật hiện hành, trong đó chú trọng hai loại phụ cấp thu hút – năng lực và thâm niên. Phụ cấp thu hút – năng lực do giám đốc doanh nghiệp quyết định với những cá nhân có năng lực nhằm thu hút và giữ người tài. Phụ cấp thâm niên đáp ứng những yếu tố thuộc về văn hoá Việt Nam trong chi trả lương, cũng như tăng cường sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp. Phụ cấp này có thể chia thành các giai đoạn từ 3 đến 5 năm tương ứng với một mức phụ cấp. Ví dụ 1% cho 3 năm công tác và tối đa đạt 6%.

2.5. Giải pháp thiết lập hệ thống tiền lương theo năng suất

Lương theo năng suất được xác định trên cơ sở đánh giá nhân sự. Với một số loại hình công việc mà kết quả kinh doanh có thể tiến hành khoán gọn như khoán theo sản phẩm, khoán theo doanh số, khoán theo số khách hàng, hợp đồng, khoán theo công trình, lương theo năng suất sẽ được xác định theo đơn giá khoán. Với các loại công việc khác, thông thường các doanh nghiệp áp dụng hệ thống đánh giá thành tích theo thang bậc và xếp loại công tác. Dựa trên kết quả xếp loại, nhân viên sẽ nhận được hệ số lương năng suất tương ứng. Thực chất với doanh nghiệp, tổng quỹ lương tháng của các đơn vị trong

doanh nghiệp ít thay đổi (bao gồm tổng lương cơ bản của các nhân viên trong phòng + phần lương năng suất quyết định chia cho bộ phận dựa trên kết quả kinh doanh theo kế hoạch...). Sự thay đổi diễn ra cho từng cá nhân: từng cá nhân sẽ được hưởng nhiều hơn hoặc ít đi theo kết quả đánh giá nhân sự. Quỹ lương theo năng suất sẽ được tính dựa trên kế hoạch công tác giao cho đơn vị, quỹ lương hiện tại, kết quả đạt được của đơn vị trong kỳ. Ví dụ nếu doanh nghiệp đánh giá xếp loại nhân viên theo 3 bậc A, B, C, tương ứng sẽ là ba hệ số lương năng suất là 1.3, 1.0; 0.8. Mức độ chênh lệch giữa các bậc phụ thuộc vào chính sách của doanh nghiệp.

Ngoài ra, doanh nghiệp có thể áp dụng thêm lương năng suất khoán cho từng đơn vị, từ đó kết hợp với các khoản thưởng theo quý, năm hoặc chia lợi nhuận, cổ phần cho nhân viên có thành tích tốt.

Kết luận

Đổi mới công tác tiền lương tại các DNNN sau CPH phải được coi là ưu tiên nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, đó là quá trình phức tạp, đòi hỏi doanh nghiệp phải chuẩn bị tốt về nhân lực, vật lực và sự quan tâm của lãnh đạo doanh nghiệp. Quá trình này phải được tiến hành song song với các hoạt động kinh doanh và không nóng vội. Trong điều kiện các doanh nghiệp rất bận rộn với hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp có thể thuê chuyên gia tư vấn từ bên ngoài nhằm đảm bảo tính khách quan của hệ thống ■

Tài liệu tham khảo:

- Các báo cáo và tài liệu tiền lương của các doanh nghiệp nghiên cứu.
- Các văn bản pháp luật quy định về tiền lương của Nhà nước.
- Lê Quân, Đổi mới chính sách tiền lương của doanh nghiệp trong bối cảnh kinh tế tri thức và công nghệ thông tin, Hội thảo quốc tế về kinh tế tri thức và công nghệ thông tin, Hà Nội, 8.2006.
- Lê Quân, Hoàn thiện công tác tiền lương tại DNNN sau cổ phần hoá, đề tài Bộ Giáo dục và Đào tạo, Hà Nội, 2006.
- Lê Quân, Áp dụng phương pháp Hay vào công ty FPT, Trung tâm Pháp Việt Đào tạo về Quản lý, Hà Nội, 6.1997.