HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

LÊ PHƯƠNG NGA

PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TẠI BAN KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC - DOANH NGHIỆP- VNPT VINAPHONE

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI - 2019

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

LÊ PHƯƠNG NGA

PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TẠI BAN KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC -DOANH NGHIỆP- VNPT VINAPHONE

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC**: TS. VŨ TRỌNG PHONG**

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả luận văn

Lê Phương Nga

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tác giả trân trọng cảm ơn các thầy cô giáo đã tham gia giảng dạy khóa học của chúng tôi trong thời gian qua, những người đã tận tình truyền đạt kiến thức và tạo điều kiện để tác giả học tập và hoàn thành tốt khóa học.

Đồng thời, tác giả cũng xin trân trọng gửi lời cảm ơn tới Khoa Đào tạo sau đại học, các thầy cô giáo Khoa Quản trị Kinh doanh, các lãnh đạo, CBCNV Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông và đặc biệt là thầy TS. Vũ Trọng Phong đã trực tiếp hướng dẫn, chỉ bảo cho tôi trong suốt quá trình nghiên cứu đề tài.

Tôi xin chân thành gửi lời cảm ơn đến Ban lãnh đạo và các anh, chị đồng nghiệp Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong quá trình thu thập thông tin cũng như các số liệu có liên quan đến đề tài nghiên cứu, tạo điều kiện tốt nhất để tôi hoàn thành được luận văn tốt nghiệp này.

Mặc dù đã hết sức cố gắng, nhưng do hạn chế về thời gian và kinh nghiệm, những vấn đề trình bày trong bản luận văn này chắc chắn khó tránh khỏi những sai sót, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp của các thầy cô, bạn bè và các đồng nghiệp để vấn đề nghiên cứu được hoàn thiện hơn.

Trân trọng!

Tác giả luận văn

Lê Phương Nga

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN ..... **i**
LỜI CẢM ƠN ..... **ii**
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT ..... **vi**
DANH MỤC BẢNG ..... **vii**
DANH MỤC HÌNH VẼ ..... **viii**
MỞ ĐẦU **1**
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TIỀN LƯƠNG VÀ PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP **5**
1.1. Tổng quan về tiền lương **5**
1.1.1. Khái niệm về tiền lương 5
1.1.2. Chức năng của tiền lương 6
1.1.3. Mục tiêu của tiền lương 9
1.1.4. Chế độ tiền lương 11
1.1.5. Các yếu tố ảnh hưởng tới tiền lương 14
1.2. Phân phối tiền lương trong doanh nghiệp **17**
1.2.1. Khái niệm về phân phối tiền lương trong doanh nghiệp 17
1.2.2. Vai trò của phân phối tiền lương trong doanh nghiệp 19
1.2.3. Các nguyên tắc phân phối tiền lương 20
1.2.4. Các hình thức trả lương 21
1.3. Phân phối tiền lương trong các doanh nghiệp viễn thông **25**
1.3.1. Khái niệm và đặc điểm doanh nghiệp viễn thông 25
1.3.2. Các yếu tố ảnh hưởng tới phân phối tiền lương trong doanh nghiệp viễn thông . 27
Kết luận chương 1 ..... **28**
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TẠI BAN KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC - DOANH NGHIỆP-VNPT VINAPHONE **29**
2.1. Khái quát về Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp **29**
2.1.1. Khái quát về Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp 29
2.1.2. Chức năng nhiệm vụ 30

2.1.3. Cơ cấu tổ chức 31
2.1.4. Nguồn nhân lực tại Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp 35
2.1.5. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp 38
2.2. Thực trạng phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp . 41
2.2.1. Một số quy định về phân phối tiền lương 41
2.2.2. Nguyên tắc xây dựng quy chế phân phối tiền lương 42
2.2.3. Phân phối tiền lương cho Tập thể 43
2.2.4. Phân phối tiền lương cho cá nhân người lao động 47
2.2.5. Những quy định khác 52
2.3. Đánh giá khảo sát người lao động về phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp 53
2.4. Đánh giá chung phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp. 56
2.4.1. Kết quả đạt được 56
2.4.2. Những tồn tại 57
2.4.3. Nguyên nhân 58
Kết luận chương 2 59
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TẠI BAN KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC - DOANH NGHIỆP- VNPT VINAPHONE 60
3.1. Phương hướng hoạt động của Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp và một số vấn đề đặt ra với phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp 60
3.1.1. Phương hướng hoạt động SXKD 60
3.1.2. Một số vấn đề đặt ra với phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp 62
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp 62
3.2.1. Hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn chức danh 62

3.2.2. Nghiên cứu áp dụng trả lương theo phương pháp 3P 65
3.2.3. Hoàn thiện công tác phân tích công việc..... 74
3.2.4. Hoàn thiện công tác đánh giá công việc..... 77
3.2.5 Giải pháp về thực hiện chế độ đãi ngộ người lao động (Khuyến khích tài chính) 80
3.2.6. Một số biện pháp khác..... 81
Kết luận chương 3 83
KẾT LUẬN 85
IV. DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO 87
PHỤ LỤC..... 89

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

1	Ban KHDN	:	Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp
2	CBCNV	:	Cán bộ công nhân viên
3	DN	:	Doanh nghiệp
4	KHDN	:	Khách hàng tổ chức doanh nghiệp
5	NLĐ	:	Người lao động
6	NSLĐ	:	Năng suất lao động
7	P. KHDN	:	Phòng Khách hàng tổ chức doanh nghiệp
8	SLĐ	:	Sức lao động
9	SXKD	:	Sản xuất kinh doanh
10	TL	:	Tiền lương
11	TT HTBH	:	Trung tâm hỗ trợ bán hàng miền
12	TTKD VNPT T/TP	:	Trung tâm Kinh doanh VNPT tỉnh, thành phố
13	VNPT	:	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
14	VNPT VinaPhone	:	Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông
15	VT-CNTT	:	Viễn thông-Công nghệ thông tin

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Cơ cấu nhân lực của Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp.....36
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo chức danh.....37
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi.....37
Bảng 2.4: Kết quả thực hiện doanh thu khối khách hàng tổ chức, doanh nghiệp trên toàn mạng (từ năm 2016 đến năm 2018) 39
Bảng 2.5: Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2016-2018 tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp.....40
Bảng 2.6 Cơ cấu tính lương đối với các chức danh 48
Bảng 2.7 Bảng đơn giá tiền lương đối với nhân viên AM, MAM, AS.....49
Bảng 2.8 Bảng đơn giá tiền lương đối với nhân viên Presale (Dịch vụ Công nghệ thông tin, Viễn thông) 49
Bảng 3.1: Bảng xác định mức độ quan trọng.....69
Bảng 3.2: Bảng mô tả mức độ thành thạo.....69
Bảng 3.3: Hệ số chức danh P1 của Phòng Tổng hợp-Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp 71

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Các yếu tố quyết định ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ 15
Hình 2.1: Mô hình tổ chức bộ máy của Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp...31
Hình 2.2: Biểu đồ biểu diễn tỷ lệ đánh giá Quy chế phân phối tiền lương.....54
Hình 2.3: Biểu đồ biểu diễn số lượng người đánh giá công tác phân phối tiền lương cho người lao động.....55
Hình 2.4: Biểu đồ biểu diễn tỷ lệ người đánh giá cơ cấu tính lương cho các khối...55
Hình 2.1: Sơ đồ xây dựng thang lương theo vị trí công việc.....67
Hình 3.2: Sơ đồ xây dựng thang lương theo năng lực 68

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài:

Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp - Chi nhánh Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông (VNPT VinaPhone) là đơn vị chủ lực cung cấp dịch vụ Viễn thông và Công nghệ thông tin cho đối tượng là khách hàng Tổ chức, Doanh nghiệp trên toàn quốc. Tuy nhiên trong thời gian qua, các doanh nghiệp Viễn thông đã chú trọng đầu tư nguồn lực để mở rộng quy mô thị trường, tăng trưởng khách hàng,…vì vậy cạnh tranh giữa các doanh nghiệp Viễn thông ngày càng gay gắt và khốc liệt. Thị trường bị chia sẻ làm cho doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp sụt giảm. Sự suy giảm này không thể không nhắc đến yếu tố con người.

Thực tế chỉ ra rằng con người có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến sự phát triển kinh tế, xã hội của một quốc gia và khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp. Vấn đề đặt ra đối với doanh nghiệp là làm thế nào để người lao động làm việc với năng suất cao nhất, nhiệt huyết với công việc nhất và trung thành với đơn vị giúp doanh nghiệp hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh của mình. Để trả lời được câu hỏi này, người lãnh đạo doanh nghiệp cần phải xem xét đến nhu cầu của người lao động xem họ mong muốn cái gì? và làm thế nào để thỏa mãn được nhu cầu đó. Có thể nói, một trong những vấn đề người lao động quan tâm nhất đó chính là mức tiền lương, tiền thưởng, chế độ đãi ngộ, các chương trình khuyến khích tài chính,…mà họ nhận được.

Nhận thức được rõ vấn đề quan trọng của hệ thống trả lương tại Ban Khách hàng tổ chức doanh nghiệp -VNPT VinaPhone cùng với việc nhận thấy cơ chế phân phối tiền lương tại Ban còn có những bất cập. Do vậy, tôi lựa chọn ***"Phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp - VNPT VinaPhone"*** làm đề tài nghiên cứu với mong muốn đưa ra một số giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp - VNPT VinaPhone trong thời gian tới.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu:

Tiền lương luôn là vấn đề được xã hội quan tâm và chú ý bởi ý nghĩa kinh tế và xã hội của nó. Tiền lương là phần thu nhập của người lao động trên cơ sở số

lượng và chất lượng lao động trong khi thực hiện công việc của bản thân người lao động theo cam kết giữa chủ doanh nghiệp và người lao động.

Đối với doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, tiền lương là một phần không nhỏ của chi phí sản xuất còn đối với người lao động, tiền lương có ý nghĩa vô cùng quan trọng bởi nó là nguồn thu nhập chủ yếu giúp đảm bảo bù đắp sức lao động mà họ đã bỏ ra để tái sản xuất sức lao động, đáp ứng được nhu cầu cần thiết trong cuộc sống của bản thân và gia đình. Bởi vậy tiền lương không chỉ là vấn đề được quan tâm bởi người chủ doanh nghiệp mà còn nhận được sự quan tâm từ các nhà quản lý và thu hút rất nhiều nhà nghiên cứu khoa học.

Qua tìm hiểu, tác giả thấy đã có nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề này như:

Luận văn "Hoàn thiện phân phối tiền lương tại Bưu Điện thành phố Hà Nội" của học viên Nguyễn Thị Hải Yến, Học viện công nghệ Bưu Chính Viễn thông, năm 2010. Nghiên cứu này đã nêu ra được những khái niệm về tiền lương, các nhân tố ảnh hưởng đến việc phân phối tiền lương. Phân tích thực trạng phân phối tiền lương tại Bưu điện Thành phố Hà Nội và đưa ra được những giải pháp hoàn thiện việc phân phối tiền lương của đơn vị. Tuy nhiên nghiên cứu này chưa nêu ra được các kinh nghiệm hoàn thiện cơ chế phân phối tiền lương trong giai đoạn hiện nay. [14]

Luận văn "Xây dựng cơ chế trả lương công ty phát triển nhà Bộ Quốc Phòng" của học viên Đinh Thị Hà Phương, Đại học kinh tế quốc dân, năm 2012. Nghiên cứu này đã nêu lên được những lý luận cơ bản về tiền lương và thu nhập trong doanh nghiệp. Phân tích thực trạng trong quản lý quản lý tiền lương của Bộ Quốc Phòng. Đưa ra được một số giải pháp hoàn thiện quản lý tiền lương của đơn vị. Tuy nhiên, nghiên cứu này đưa ra các giải pháp chưa thực sự phù hợp với đặc điểm của đơn vị vì vậy tính khả thi của nghiên cứu chưa cao. [8]

Luận văn "Xây dựng cơ chế trả lương theo phương pháp 3P tại trung tâm dịch vụ GTGT VDC Online" của học viên Nguyễn Quang Chiến, Học viện công nghệ BCVT, năm 2013. Nghiên cứu này đã nêu được các khái niệm, bản chất, cơ chế quản lý tiền lương, thu nhập tại trung tâm dịch vụ GTGT VDC Online. Tuy

nhiên nghiên cứu này chưa phân tích nguyên nhân để đưa ra các giải pháp hoàn thiện cơ chế quản lý tiền lương của các Doanh nghiệp. [5]

Tuy nhiên, mỗi đề tài này mới chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu cơ chế tiền lương và phân phối tiền lương từ đó đề ra giải pháp nhằm hoàn thiện cơ chế phân phối tiền lương tại một đơn vị nhất định. Cho đến nay, chưa có một công trình nào nghiên cứu về cơ chế phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp - VNPT VinaPhone.

3. Mục đích nghiên cứu:

Mục tiêu nghiên cứu tổng quát của luận văn là đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp- VNPT VinaPhone. Để đạt được mục tiêu nghiên cứu tổng quát, các mục tiêu cụ thể của luận văn bao gồm:

Thứ nhất, Hệ thống hoá những vấn đề cơ bản về tiền lương và phân phối tiền lương trong doanh nghiệp.

Thứ hai, Phân tích, đánh giá thực trạng phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp-VNPT VinaPhone, từ đó chỉ ra những kết quả đạt được, tồn tại và và những mặt còn hạn chế tại Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp-VNPT VinaPhone.

Thứ ba, đề xuất các giải pháp khác để giúp việc trả lương được công bằng, kích thích được người lao động tại Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp- VNPT Vinaphone nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh của đơn vị.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

- Đối tượng nghiên cứu: là cơ chế phân phối tiền lương trong doanh nghiệp Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp- VNPT VinaPhone.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về không gian: tại Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp- VNPT VinaPhone.

+ Về thời gian: luận văn nghiên cứu thực trạng phân phối tiền lương giai đoạn 2016-2018 từ đó đề xuất các giải pháp về công tác này tại Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp- VNPT VinaPhone trong thời gian tới.

5. Phương pháp nghiên cứu:

Luận văn sẽ sử dụng các phương pháp khác nhau trong quá trình nghiên cứu như sau:

- Phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết: Thực hiện nghiên cứu tài liệu, lý luận khác nhau về tiền lương sau đó thực hiện liên kết thông tin đã nghiên cứu được.

- Phương pháp điều tra, khảo sát và thu thập dữ liệu sơ cấp.

- Phương pháp phân tích và tổng kết kinh nghiệm: Nghiên cứu cơ chế phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp- VNPT VinaPhone và từ đó rút ra những ưu điểm, nhược điểm và đề ra những giải pháp phù hợp hơn.

- Nguồn dữ liệu phục vụ nghiên cứu: thứ cấp, sơ cấp.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tiền lương và phân phối tiền lương trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp- VNPT VinaPhone.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp- VNPT VinaPhone.

CHƯƠNG 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TIỀN LƯƠNG VÀ PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

Nội dung của chương trình bày và làm rõ các nội dung về tiền lương và phân phối tiền lương trong doanh nghiệp: khái niệm, mục tiêu, vai trò, hình thức trả lương và nguyên tắc phân phối tiền lương trong doanh nghiệp,…Bên cạnh đó đưa ra các vấn đề phân phối tiền lương trong doanh nghiệp viễn thông.

1.1. Tổng quan về tiền lương

1.1.1. Khái niệm về tiền lương [1], [6], [9]

Tiền lương là một phạm trù kinh tế, nó là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động khi họ hoàn thành một công việc gì đó một cách cố định và thường xuyên theo đơn vị thời gian thông qua mối quan hệ thuê mướn. Trên thực tế, khái niệm và cơ cấu tiền lương rất đa dạng, nó được nhìn nhận theo nhiều quan điểm khác nhau phụ thuộc vào từng thời kỳ và cách tiếp cận.

Tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm). Tiền lương thường được trả cho các cán bộ quản lý và các nhân viên chuyên môn, kỹ thuật.

Theo quan điểm cải cách tiền lương năm 1993 của Việt Nam. “tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường”. Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc. Ngoài ra, các chế độ phụ cấp, tiền thưởng, khuyến khích có thể được thỏa thuận trong hợp đồng lao động, thỏa ước lao động tập thể hay quy chế của doanh nghiệp. Như vậy, ở Việt Nam, có sự phân biệt các yếu trong tổng thu nhập của người lao động từ công việc. Tiền lương gồm có: Tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng, phúc lợi

Trong nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung bao cấp, TL được định nghĩa là một phần thu nhập quốc dân biểu hiện dưới hình thức tiền tệ, được nhà nước phân

phối cho NLĐ một cách có kế hoạch theo số lượng và chất lượng lao động mà họ đã cống hiến.

Trong nền kinh tế thị trường, khi SLĐ được thừa nhận là hàng hóa, thì TL được hiểu là giá cả SLĐ, biểu hiện bằng tiền của giá trị SLĐ, là số lượng tiền tệ mà người sử dụng lao động trả cho NLĐ theo giá trị SLĐ mà họ đã hao phí trên cơ sở thỏa thuận. Giá trị SLĐ được xác định gián tiếp thông qua giá trị tư liệu tiêu dùng được sử dụng để tái tạo SLĐ đã tiêu hao trong quá trình lao động.

Trong điều kiện nền kinh tế hàng hóa nhiều thành phần như nước ta hiện nay, có sự tách rời giữa quyền sở hữu và quyền sử dụng tư liệu sản xuất thì phạm trù tiền lương được thể hiện cụ thể trong từng thành phần, khu vực kinh tế.

Như vậy có nhiều cách diễn đạt khác nhau về khái niệm TL nhưng trong phạm vi luận văn này có thể hiểu chung TL là một số lượng tiền tệ mà NLĐ nhận được từ người sử dụng lao động tương ứng với số lượng và chất lượng SLĐ mà họ đã tiêu hao trong quá trình sản xuất ra sản phẩm hoặc công việc được giao trong một khoảng thời gian nhất định, trên cơ sở hợp đồng lao động đã ký kết (bằng văn bản hoặc bằng miệng), phù hợp với quan hệ cung cầu trên thị trường lao động và các quy định của pháp luật hiện hành.

Về bản chất tiền lương, tiền công đều là giá cả SLĐ, và còn thể hiện mối quan hệ lợi ích trực tiếp lâu dài giữa người sử dụng lao động và NLĐ. Khi trao đổi mua bán SLĐ, NLĐ chỉ bán quyền sử dụng chứ không bán quyền sở hữu nó, do vậy quan hệ mua bán không chấm dứt ngay sau mà phải là một mối quan hệ lâu dài, mặt khác giá trị sử dụng của hàng hóa SLĐ có thể tăng hoặc giảm tùy thuộc vào cách trả giá của người mua.

1.1.2. Chức năng của tiền lương [1], [9], [12]

✓ Chức năng thước đo giá trị SLĐ

Tiền lương biểu thị giá cả sức lao động có nghĩa là nó là thước đo để xác định mức tiền công các loại lao động, là căn cứ để thuê mướn lao động, là cơ sở để xác định đơn giá sản phẩm. Người LĐ được trả lương không giống nhau vì mức độ hao phí SLĐ trong quá trình lao động và giá trị mà SLĐ của họ mang lại cho người

sử dụng lao động là không giống nhau. Mỗi việc làm có mức TL thị trường khác nhau do mức cầu về việc làm đó trên thị trường lao động; đặc điểm của việc làm đó về kỹ thuật và công nghệ; các yêu cầu của việc làm đó về năng lực và phẩm chất của NLĐ. Điều này chứng tỏ TL đang thực hiện chức năng của mình là phản ánh giá trị SLĐ.

✓ Chức năng tái sản xuất SLĐ

Thu nhập của người lao động dưới hình thức tiền lương được sử dụng một phần đáng kể vào việc tái sản xuất giản đơn sức lao động mà họ đã bỏ ra trong quá trình lao động nhằm mục đích duy trì năng lực làm việc lâu dài và có hiệu quả cho quá trình sau. Tiền lương của người lao động là nguồn sống chủ yếu không chỉ của người lao động mà còn phải đảm bảo cuộc sống của các thành viên trong gia đình họ. Như vậy tiền lương cần phải bảo đảm cho nhu cầu tái sản xuất mở rộng cả về chiều sâu lẫn chiều rộng sức lao động. Để khôi phục khả năng làm việc, NLĐ phải ăn uống nghỉ ngơi, phải được thư giãn giải trí. Để phát triển bản thân NLĐ cần học tập, tích lũy, rèn luyện kỹ năng làm việc. Và NLĐ sử dụng TL để tiêu dùng cho tất cả các hoạt động trên nhằm duy trì, mở rộng phát triển sức lực và trí lực của mình, để có thể tiếp tục tham gia vào quá trình sản xuất. Do vậy TL có chức năng tái xản xuất SLĐ, và muốn thực hiện được chức năng này thì TL phải đủ lớn, tối thiểu phải đủ mua sắm một lượng giá trị tư liệu sinh hoạt ngang bằng giá trị SLĐ mà NLĐ đã hao phí.

✓ Chức năng kích thích sản xuất

Trả lương một cách hợp lý và khoa học sẽ là đòn bẩy quan trọng hữu ích nhằm kích thích người lao động làm việc một cách hiệu quả. TL là khoản thu nhập chính quan trọng nhất của NLĐ dùng để thỏa mãn các nhu cầu của họ mặt khác họ không chỉ chi tiêu cho bản thân mà còn cho các thành viên trong gia đình. Do vậy mức TL là một trong những quan tâm hàng đầu của NLĐ, là động cơ của NLĐ, họ luôn mong muốn lương cao rồi cao hơn nữa để ngày một nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho bản thân và gia đình. TL còn được xem như bằng chứng thể hiện

địa vị, uy tín NLĐ trong gia đình, phản ánh mức độ đóng góp của NLĐ cho DN và xã hội. Do vậy TL cao sẽ có tác động thúc đẩy NLĐ làm việc, kích thích sản xuất.

TL còn có những tác động nhất định đến tinh thần làm việc, thái độ và sự gắn bó của NLĐ đối với tổ chức. Khi NLĐ làm việc đạt hiệu quả cao phải được trả mức lương xứng đáng với hiệu quả đó mới tạo động lực, kích thích họ không ngừng nâng cao kiến thức và tay nghề của mình nhằm nâng cao NSLĐ và hiệu quả làm việc để đạt được mức lương cao hơn nữa. Với chức năng này TL đóng vai trò như một công cụ để quản lý, khích thích và thu hút NLĐ, giúp thúc đẩy các mối quan hệ hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau trong DN, từ đó thúc đẩy xã hội phát triển theo hướng dân chủ và văn minh. Ngoài ra, chức năng này còn thể hiện ở chỗ tạo nên sự công bằng trong xã hội.

Để thực hiện được chức năng này đòi hỏi TL phải thực hiện được hai chức năng trên, tức là phải đủ lớn, phải gắn với kết quả lao động, với hao phí SLĐ của cá nhân và hiệu quả SXKD của DN.

✓ Chức năng tích lũy

Tiền lương trả cho người lao động phải đảm bảo duy trì được cuộc sống hàng ngày trong thời gian làm việc và còn dự phòng cho cuộc sống lâu dài khi họ hết khả năng lao động hay gặp rủi ro.

TL là bộ phận thu nhập chính, cơ sở của tiêu dùng - tích lũy, và đầu tư cho giáo dục y tế của các cá nhân và gia đình. TL đóng góp một phần đáng kể vào Ngân sách Nhà nước thông qua thuế thu nhập và thuế giá trị gia tăng khi mua bán hàng hóa dịch vụ. NLĐ sử dụng TL để duy trì cuộc sống, đầu tư cho con cái đầu tư cho việc học tập nâng cao trình độ, đầu tư kinh doanh …Tuy nhiên NLĐ không sử dụng hết thu nhập của mình mà thực hiện tích lũy để dự phòng cuộc sống sau này nếu có rủi ro không may xảy ra, hoặc khi không còn làm việc nữa. Các hình thức tích lũy như việc mua các loại bảo hiểm, gửu tiết kiệm...Với chức năng này TL đóng vai trò là công cụ để nhà nước điều tiết thu nhập giữa các tầng lớp dân cư trong xã hội, điều tiết giá cả nhằm đảm bảo đời sống dân cư.

1.1.3. Mục tiêu của tiền lương [12]

Trong thực tế mỗi doanh nghiệp có những mục tiêu khác nhau trong thiết lập một chính sách tiền lương, và có thể các thứ tự ưu tiên các mục tiêu cũng không giống nhau. Nhưng nhìn chung thì các mục tiêu cần phải đạt được của một hệ thống tiền lương bao gồm:

✓ Thu hút được các nhân viên tài năng.

Bất cứ một doanh nghiệp nào cũng mong muốn có được một nguồn nhân lực chất lượng cao để tăng khả năng cạnh tranh và thích ứng với sự thay đổi của môi trường. Thu hút được những người tài năng về làm việc cho tổ chức luôn là một mục tiêu hàng đầu trong chính sách nhân sự của các tổ chức. Để thực hiện mục tiêu này tiền lương cũng chưa phải là yếu tố quyết định song nó luôn là yếu tố quan trọng hàng đầu giúp doanh nghiệp thực hiện mục tiêu của mình. Các nghiên cứu cho thấy, các doanh nghiệp trả lương cao hơn mức trung bình trên thị trường thường thành công hơn trong kinh doanh, bởi họ thu hút được nguồn nhân lực tốt hơn, tạo ra động lực mạnh hơn.

✓ Duy trì được đội ngũ nhân viên giỏi.

Sự thành công của tổ chức phụ thuộc rất lớn vào đội ngũ nhân viên, đặc biệt là những người tài năng. Đội ngũ nhân viên giỏi giúp tổ chức duy trì thế cạnh tranh và thậm chí họ là những người tạo ra những đột biến cho sự phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy, việc thu hút tài năng là chưa đủ mà tổ chức còn phải nhấn mạnh đến các giải pháp nhằm giữ chân đội ngũ nhân viên giỏi. Nhất là, trong điều kiện khắc nghiệt của thương trường, cạnh tranh về nguồn nhân lực ngày càng trở nên gay gắt thì các tổ chức luôn coi trọng việc bảo vệ nguồn tài sản quý báu của tổ chức mình. Ngay cả Bill Gates nguyên chủ tịch tập đoàn Microsoft, cũng đã từng tuyên bố: "Hãy lấy đi 20 nhân vật quan trọng nhất của chúng tôi thì Microsoft sẽ trở thành công ty bình thường".

Ngày nay, tổ chức nào cũng muốn tạo ra được đội ngũ nhân viên giỏi và duy trì đội ngũ nhân viên này. Duy trì đội ngũ nhân viên giỏi có thể được thực hiện bằng nhiều giải pháp khác nhau, nhưng vai trò của tiền lương là hết sức đáng kể.

✓ Kích thích động viên nhân viên nâng cao năng suất lao động

Tiền lương cần được sử dụng có hiệu quả nhằm tạo ra động lực kích thích cao nhất đối với nhân viên. Nhân viên thường mong đợi những cố gắng thực hiện công việc và kết quả thực hiện công việc của họ sẽ được đánh giá và khen thưởng xứng đáng. Những mong đợi này sẽ hình thành và xác định mục tiêu, mức độ nhân viên cần đạt được trong tương lai. Nếu các chính sách và hoạt động quản trị của doanh nghiệp, đặc biệt là chính sách tiền lương để cho nhân viên nhận thấy rằng sự cố gắng, vất vả và mức độ thực hiện công việc tốt của họ sẽ không được đền bù tương xứng, họ sẽ không cố gắng làm việc nữa, dần dần, có thể hình thành tính ỳ, thụ động trong tất cả nhân viên của doanh nghiệp.

✓ Kiểm soát được chi phí.

Chi phí lao động chiếm một tỷ lệ khá lớn trong tổng chi phí của một tổ chức, nên chúng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến giá cả hàng hóa, dịch vụ mà tổ chức đó cung ứng cho xã hội. Chi phí lao động phải được xác định ở mức cho phép tổ chức đó tăng tối đa hiệu suất của mình trong sản xuất hàng hóa và dịch vụ. Nghĩa là vẫn bảo đảm khả năng cạnh tranh của hàng hóa và dịch vụ về mặt giá cả. Trong thực tế các doanh nghiệp kinh doanh phải giảm thiểu chi phí lao động và các chi phí khác để có thể làm cho sản phẩm của mình có giá cạnh tranh. Người lao động ngược lại luôn muốn tối ưu hóa sức mua của đồng lương.

✓ Đáp ứng các yêu cầu luật pháp

Quốc gia nào cũng dùng luật pháp để can thiệp vào tiền lương với mục đích bảo vệ lợi ích cho người lao động và cân bằng các mối quan hệ trong xã hội. Điều này buộc các nhà quản trị khi xây dựng chính sách tiền lương phải tuân thủ các quy định của luật pháp liên quan đến tổ chức tiền lương. Thù lao lao động của tổ chức phải tuân thủ các điều khoản của Bộ luật Lao động của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, đó là: Quy định về lương tối thiểu; Quy định về thời gian và điều kiện làm việc; Quy định về lao động trẻ em; Các khoản phụ cấp trong lương; Các quy định về phúc lợi xã hội như bảo hiểm xã hội, ốm đau, thai sản, tai nạn lao động…

Các mục tiêu cũng là những tiêu chuẩn để đối chiếu đánh giá sự thành công của hệ thống tiền lương.

1.1.4. Chế độ tiền lương [9]

Chế độ TL là một tập hợp các văn bản gồm có Nghị định của Chính phủ, kèm theo hệ thống thang bảng lương, phụ cấp đối với từng đối tượng hưởng lương; các thông tư hướng dẫn thực hiện các điều khoản của Nghị định và hệ thống thang bảng, phụ cấp lương.

1.1.4.1. Lương tối thiểu

Mức lương tối thiểu là một chế định quan trọng bậc nhất của pháp luật lao động nhằm bảo vệ quyền lợi và lợi ích của người lao động, nhất là trong nền kinh tế thị trường và trong điều kiện sức lao động cung lớn hơn cầu. Tiền lương tối thiểu cần bảo đảm nhu cầu tối thiểu về sinh học và xã hội học. Mức lương tối thiểu được ấn định là bắt buộc với những người sử dụng lao động. Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO), những yếu tố cần thiết để xác định mức lương tối thiểu phải bao gồm những nhu cầu của người lao động và gia đình họ, có chú ý tới các mức lương trong nước, giá sinh hoạt, các khoản trợ cấp an toàn xã hội và mức sống so sánh của các nhóm xã hội khác, những nhân tố kinh tế, kể cả những đòi hỏi của phát triển kinh tế, năng suất lao động và mối quan tâm trong việc đạt tới và duy trì một mức sử dụng lao động cao.

Ở Việt Nam, điều 91 Bộ luật Lao động năm 2012 quy định rõ: Mức lương tối thiểu là mức thấp nhất trả cho người lao động làm công việc giản đơn nhất, trong điều kiện lao động bình thường và phải bảo đảm nhu cầu sống tối thiểu của người lao động và gia đình họ. Mức lương tối thiểu ngành được xác định thông qua thương lượng tập thể ngành, được ghi trong thỏa ước lao động tập thể ngành nhưng không được thấp hơn mức lương tối thiểu vùng do Chính phủ công bố. Việt Nam quy định mức lương tối thiểu khác nhau cho từng khu vực, thành phần kinh tế khác nhau. Mức lương tối thiểu chung là 1.490.000 đồng/tháng (áp dụng từ 01/7/2019).

1.1.4.2 Thang bảng lương

Thang bảng lương được xây dựng cho lao động quản lý, lao động chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ và công nhân trực tiếp sản xuất, kinh doanh theo công việc và ngành nghề được đào tạo.

Bội số của thang lương, bảng lương là hệ số mức lương cao nhất của người lao động có trình độ quản lý, lao động chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ cao nhất so với người có trình độ thấp nhất.

Số bậc của thang lương, bảng lương phụ thuộc vào độ phức tạp quản lý, cấp bậc công việc đòi hỏi. Khoảng cách của bậc lương liền kề phải bảo đảm khuyến khích nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ, các tài năng, tích lũy kinh nghiệm.

Mức lương bậc 1 của thang lương, bản lương phải cao hơn mức lương tối thiểu do nhà nước quy định. Mức lương của nghề hoặc công việc độc hại, nguy hiểm và đặc biệt độc hại, nguy hiểm phải cao hơn nghề hoặc công việc có điều kiện lao động bình thường.

Thang bảng lương của doanh nghiệp, cơ quan được áp dụng làm cơ sở để:

- Thỏa thuận tiền lương ký kết trong hợp đồng lao động đối với người lao động.
- Xác định đơn giá tiền lương, thực hiện chế độ nâng bậc lương theo thỏa thuận trong hợp đồng lao động và thỏa ước lao động tập thể.
- Đóng và hưởng các chế độ Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế theo quy định của pháp luật.
- Trả lương ngừng việc và các chế độ khác cho người lao động theo quy định của pháp luật.
- Giải quyết các quyền lợi và các vấn đề khác có liên quan cho người lao động theo thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động và theo quy định của pháp luật.

Hệ thống tiền lương bao gồm hai chế độ tiền lương: Chế độ tiền lương cấp bậc và Chế độ tiền lương chức vụ.

Chế độ tiền lương cấp bậc: Là toàn bộ những quy định của Nhà nước để trả lương cho người lao động căn cứ vào chất lượng và điều kiện lao động. Chế độ này

được áp dụng đối với lao động trực tiếp và trả lương theo kết quả lao động thể hiện qua số lượng và chất lượng.

Chế độ tiền lương cấp bậc được thiết kế trả công cho công nhân sản xuất căn cứ vào chất lượng lao động và điều kiện lao động khi họ thực hiện một công việc nhất định.

Chất lượng lao động thể hiện ở trình độ lành nghề của người lao động được sử dụng vào quá trình lao động. Trình độ lành nghề của công nhân là tổng hợp của sự hiểu biết về chuyên môn nghiệp vụ, của kỹ năng, kỹ xảo và kinh nghiệm tích luỹ trong quá trình hoạt động lao động. Do đó chất lượng lao động được thể hiện ở trình độ giáo dục, đào tạo, các kỹ năng và kinh nghiệm của người lao động được sử dụng để thực hiện công việc.

Chế độ tiền lương cấp bậc có ba yếu tố: thang lương, mức lương và tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật.

+ *Yếu tố 1: Thang lương:* Là bảng xác định quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa những công nhân trong cùng một nghề hoặc nhóm nghề giống nhau theo trình độ lành nghề của họ.

Một thang lương gồm có một số bậc lương và hệ số phù hợp với các bậc lương đó.

- Bậc lương: Là bậc phân biệt về trình độ lành nghề của công nhân và được xếp từ thấp đến cao (bậc cao nhất có thể là bậc 3, bậc 6, bậc 7…). Theo chế độ tiền lương cấp bậc hiện hành có bậc cao nhất là bậc 7.

- Hệ số lương: Là hệ số chỉ rõ lao động của công nhân ở một bậc nào đó được trả lương cao hơn lao động bậc 1 làm những công việc giản đơn là bao nhiêu lần.

+ *Yếu tố 2: Mức lương**:*** Là số tiền dùng để trả công lao động trong một đơn vị thời gian phù hợp với các bậc trong thang lương.

Theo cách tính tiền công theo chế độ hiện hành thì mức lương tối thiểu có hệ số bằng 1, mức tiền lương của các bậc trong các thang, bảng lương tính dựa vào công thức:

$$M_i = M_1 \times K_i$$

Trong đó: M_i : Mức lương bậc i;

$M_{1:}$ Mức lương tối thiểu;

K_i: Hệ số lương bậc i;

+ *Yếu tố 3 : Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật:* Là văn bản quy định về mức độ phức tạp của công việc và trình độ lành nghề của công nhân ở một bậc nào đó phải có sự hiểu biết nhất định về mặt kiến thức lý thuyết và phải làm được những công việc nhất định trong thực hành. Độ phức tạp của công việc được hiểu là những đặc tính vốn có của công việc đòi hỏi người lao động có sự hiểu biết nhất định về chuyên môn nghiệp vụ, có kỹ năng, kỹ xảo và kinh nghiệm ở mức cần thiết để thực hiện hoàn thành công việc. Trong bản tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật thì cấp bậc công việc (do những yêu cầu của công việc) và cấp bậc công nhân (do những yêu cầu về trình độ lành nghề đối với họ) có liên quan chặt chẽ với nhau.

Chế độ tiền lương chức vụ: là toàn bộ những quy định của Nhà nước để trả lương cho lao động quản lý.

Chế độ tiền lương chức vụ được thiết kế để trả lương cho người lao động trong các tổ chức quản lý nhà nước, các tổ chức kinh tế xã hội và lao động quản lý trong các doanh nghiệp tuỳ theo chức danh viên chức và thâm niên nghề nghiệp của người lao động. Để áp dụng được các bảng lương, các tổ chức phải xây dựng các tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức và thực hiện việc tiêu chuẩn hoá cán bộ.

1.1.5. Các yếu tố ảnh hưởng tới tiền lương [5], [12]

Tiền lương (Y) của người lao động làm việc cho doanh nghiệp cụ thể nào đó ít nhiều phụ thuộc vào 5 yếu tố theo hàm và biến sau:

$$\mathbf{Y = F\ (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5)}$$

Trong đó:

X_1: Mức độ sinh lời của hoạt động của doanh nghiệp

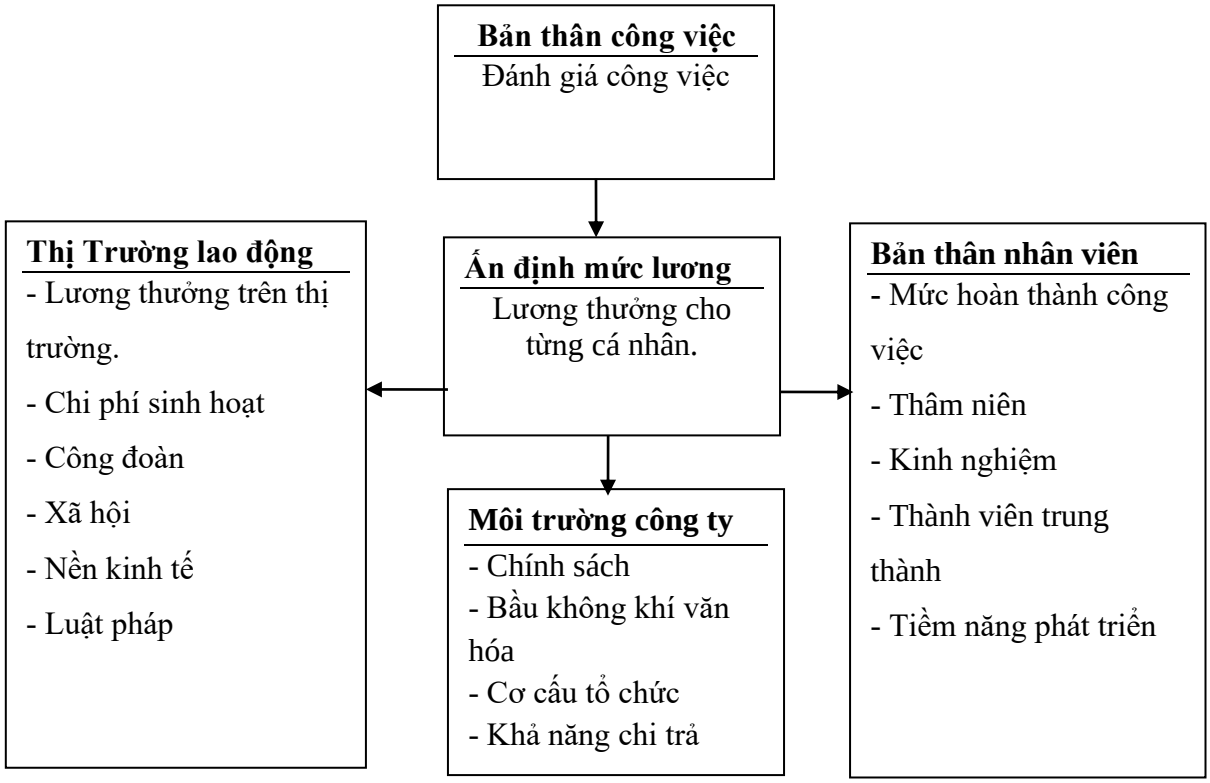
X_2: Tỷ lệ tham gia đóng góp

X_3: Mặt bằng giá cả của thị trường lao động cụ thể

X_4: Chính sách điều tiết thu nhập của Nhà nước

X_5: Chính sách quản lý lãnh đạo của doanh nghiệp

Để hiểu một cách rõ hơn về những yếu tố ảnh hưởng đến quy chế trả lương trong doanh nghiệp chúng ta sẽ phân tích thông qua sơ đồ sau:



Hình 1.1: Các yếu tố quyết định ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ

- *Bản thân nhân viên:* Nhân viên có trình độ chuyên môn? Trình độ tay nghề? khả năng thích ứng với công việc mới như thế nào? Làm việc hiệu quả hay không? tinh thần thái độ trách nhiệm đối với chính bản thân nhân viên và đối với công việc được giao ra sao? Nhu cầu học hỏi, tính sáng tạo trong công việc như thế nào? Điều này được thể hiện thông qua kết quả thực hiện công việc, thâm niên công tác, kinh nghiệm đạt được,..

- *Bản thân công việc*: Bao gồm cơ hội được đào tạo, cơ hội thăng tiến, tính chất công việc.

+ Cơ hội được đào tạo: Là khả năng đáp ứng nhu cầu đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động của doanh nghiệp, và chính sách đầu tư cho các chương trình đào tạo của doanh nghiệp. Đây là một trong những yếu tố phi tài chính nhưng đối với người lao động họ thấy được tiềm năng mình được học hỏi trong khi

làm việc, cảm giác được lớn lên nhanh chóng, song điều này tạo động lực cho người lao động làm việc tốt hơn.

+ Cơ hội thăng tiến: Là cơ hội doanh nghiệp tạo một môi trường làm việc có những điều kiện trả công xứng đáng với những công sức người lao động bỏ ra. Với vị trí cao hơn, tương xứng với mức tiền lương, tiền thưởng và các khoản phúc lợi khác sẽ cao hơn, thấy được những nấc thang phát triển trong công việc, bản thân người lao động sẽ nỗ lực hết mình để đạt được những vị trí cao hơn, đó cũng là điều quan trọng để giúp doanh nghiệp phát triển đi lên.

+ Tính chất công việc: Bao gồm mức độ phức tạp của công việc, các đặc trưng kĩ năng trách nhiệm, sự cố gắng và điều kiện làm việc. Độ phức tạp của công việc qua yêu cầu trình độ giáo dục đào tạo cần thiết đối với công việc, khả năng ra quyết định, sự khéo léo, tính sáng tạo,.. Trách nhiệm thể hiện qua sự cố gắng, mức độ trung thành, khả năng hoàn thành công việc đúng thời hạn,…Điều kiện làm việc là những cơ sở vật chất kĩ thuật, môi trường làm việc, trang thiết bị máy móc, tiếng ồn, sự rung, bụi khói khí độc hại ảnh hưởng đến sức khỏe người lao động.

Tóm lại, người sử dụng lao động hay doanh nghiệp càng đáp ứng được đủ các yếu tố trên càng đòi hỏi người lao động có trình độ cao, trách nhiệm với công việc lớn, tuy nhiên mức lương tương ứng cũng cao. Đây cũng là những yếu tố mà người lao động luôn mong muốn có được tại những nơi mà mình làm việc, cung ứng sức lao động, vì mục đích cuối cùng cũng là để có lương cao, đáp ứng được nhu cầu của bản thân và gia đình đối với cuộc sống, xã hội.

- *Môi trường công ty:* Là những yếu tố như chính sách của công ty, bầu không khí văn hóa, cơ cấu tổ chức, khả năng chi trả cho người lao động. Đúng như vậy, một doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một cơ cầu tỏ chức hợp và những chính sách riêng trong đó ngoài thực hiên chính sách chung của Nhà nước, cần xây dựng những nội quy chính sách lương thưởng, phúc lợi,.. Để hoạt động của doanh nghiệp đi vào quy củ và thống nhất, như vậy mới ổn định và không khiến người lao động bất mãn. Bên cạnh đó việc xây dựng bầu không khí làm việc lành mạnh, chuyên nghiệp là yếu tố rất cần thiết, nét văn hóa riêng của doanh nghiệp sẽ là một

trong những yếu tố rất mạnh giúp giữ chân, tạo động lực cho người lao động và thu hút được những nhân tài đến với công ty. Một yếu tố quan trọng nữa là khả năng chi trả của doanh nghiệp đối với người lao động, sự cam kết trả lương đúng thời hạn, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh ảnh hưởng lớn đến yếu tố này.

- *Thị trường lao động:* Ngoài các yếu tố trên thì thị trường lao động là một yếu tố ảnh hưởng căn bản đến hoạt động của công ty cụ thể là chính sách trả lương cho người lao động. Mức lương thịnh hành trên thị trường, chi phí sinh hoạt gia tăng, vấn đề pháp luật, nền kinh tế, xã hội, các hoạt động tổ chức đoàn thể, công đoàn đều có tác động không nhỏ và đều cần được xem xét khi ấn định mức tiền lương trả cho người lao động.

1.2. Phân phối tiền lương trong doanh nghiệp [1], [7], [9]

1.2.1. Khái niệm về phân phối tiền lương trong doanh nghiệp

1.2.1.1.Hệ thống phân phối tiền lương trong doanh nghiệp

Hệ thống phân phối tiền lương trong doanh nghiệp bao gồm:

- Phân hệ nguồn, quỹ tiền lương
- Phân hệ thang bảng lương
- Phân hệ tổ chức chia trả lương

Như vậy thống kê hệ thống phân phối tiền lương là lần lượt xác định thành lập các nội dung sau:

- Lựa chọn phương pháp và xác định quỹ tiền lương: lấy từ đâu để chia trả và bao nhiêu là hợp lý nhất.
- Xây dựng hệ thống quan hệ tỷ lệ lao động tham gia: Khối lượng lao động cần thiết tiêu hao quỹ tính của từng công việc, tổng số, tỷ trọng lao động từng công việc.
- Xác định suất chia thưởng cơ bản
- Lựa chọn cách thức chia thưởng thích hợp nhất cho từng loại đối tượng tham gia.

Nguồn hình thành quỹ lương trả cho người lao động bao gồm:

- Quỹ lương theo đơn giá tiền lương được giao;
- Quỹ lương từ các hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ khác ngoài đơn

giá tiền lương được giao;

- Quỹ lương dự phòng từ năm trước chuyển sang

- Quỹ lương bổ xung theo chế độ quy định của Nhà Nước (nghỉ phép, lễ tết, nghỉ việc có lương,..)

- Quỹ lương làm thêm giờ (không vượt quá số giờ làm thêm do quy định của Bộ Luật Lao động)

Quy chế: Là những chế độ được quy định dưới dạng văn bản thể hiện thông qua các điều khoản để điều tiết hành vi của con người khi thực hiện những hoạt động nhất định nào đó trong tổ chức.

Cơ chế phân phối tiền lương: Là những chính sách quy định của doanh nghiệp về việc phân bổ quỹ tiền lương sao cho hợp lý, đảm bảo hài hòa lợi ích của người lao động và người chủ sử dụng lao động. Quy chế trả lương được xây dưng trên cơ sở những quy định của Nhà nước.

Tổng quỹ tiền lương được phân bổ như sau:

- Quỹ tiền lương trả trực tiếp cho người lao động (ít nhất phải 76%)

- Quỹ khen thưởng từ quỹ lương bằng 5%

- Quỹ tiền thưởng với người lao động có chuyên môn, kĩ thuật cao, tay nghề giỏi tối đa không quá 2%.

- Quỹ tiền lương dự phòng không quá 12%.

Để thực hiện phân phối tiền lương cho người lao động đảm bảo các nguyên tắc trả lương đòi hỏi phải xác định các hệ số như hệ số lương theo chức danh công việc, các hệ số liên quan đến mức độ đóng góp của người lao động, hệ số hoàn thành công việc, hệ số thành tích cá nhân, tập thể, công thức tính lương cho từng thành viên trong tập thể, xác định các phụ cấp,…

1.2.1.2. Yêu cầu của hệ thống phân phối lương

Khi thiết kế và phân tích hệ thống trả lương cần xem xét để đảm bảo các yêu cầu sau đây:

- Đảm bảo hài hòa lợi ích với các đối tác của doanh nghiệp: Nhà Nước, các bên bán hàng Doanh nghiệp, bên mua hàng, các đối tác bên ngoài.

- Đảm bảo quan hệ tối ưu (thông minh nhất) giữa phần tích lũy với phần chia cho người lao động tự tổ chức, tái sản xuất sức lao động và phần để tổ chức các hoạt động chung của cả doanh nghiệp.

- Đảm bảo công bằng nội bộ (cần có và xét chất lượng kết quả đánh giá thực hiện công việc, xét cấp bậc và định mức thời gian).

- Đảm bảo hình thức, cách thức trao thưởng phù hợp nhất đối với nhu cầu cần thiết, ưu tiên thỏa mãn từng loại người lao động (cần có và xử lý ý kiến của người lao động và các chuyên gia).

Phân chia thành quả lao động chung (chiếc bánh lớn) cần tổ chức chi trả cho những người có công với doanh nghiệp, bảo đảm tương đối công bằng, hài hòa lợi ích theo tỷ lệ tham gia đóng góp đáp ứng yêu cầu ở trên, có sức thuyết phục người lao động lớn, tạo động lực cho họ tích cực làm viêc hăng say, sáng tạo thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao, góp phần quan trọng tạo nên các ưu thế cạnh tranh sản phẩm đầu ra, hiệu quả kinh doanh, phòng ngừa các xung đột không đáng có. Như Ph.Anggel đã tổng kết, nếu không đảm bảo hài hòa về lợi ích (chia không công bằng) thì không có sự hướng cùng mục đích, không tích cực sáng tạo thực hiện công việc được giao.

1.2.2. Vai trò của phân phối tiền lương trong doanh nghiệp

Phân phối tiền lương trong doanh nghiệp có vai trò hết sức quan trọng, nó không chỉ là công cụ để quản lý lao động, quản lý kinh tế của doanh nghiệp mà còn thể hiện thái độ, sự quan tâm của doanh nghiệp đến lợi ích, đời sống của người lao động.

Phân phối tiền lương là công cụ điều tiết hoạt động của doanh nghiệp dựa trên các hệ thống quy định tiền lương của Nhà nước nhằm tạo ra sự ổn định trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Phân phối tiền lương minh bạch, rõ ràng sẽ là cơ sở giúp người lao động yên tâm công tác, thực hiện đúng những yêu cầu đặt ra của doanh nghiệp để nhận được những khoản tiền lương xứng đáng với công sức của bản thân bỏ ra giúp nuôi sống bản thân và gia đình. Không những thế, một cơ chế hợp lý sẽ tạo động lực cho người lao động, kích thích người lao động làm việc hăng say, tăng năng suất lao động, giữ chân

và thu hút được những nhân tài giúp doanh nghiệp ngày càng phát triển đi lên.

1.2.3. Các nguyên tắc phân phối tiền lương

✓ Trả công ngang nhau cho những người lao động như nhau.

Dưới chế độ xã hội chủ nghĩa áp dụng nguyên tắc trả lương ngang nhau cho lao động như nhau trong cùng một đơn vị sản xuất kinh doanh. Điều đó bắt nguồn từ nguyên tắc phân phối theo số lượng và chất lượng lao động, có nghĩa là quy định chế độ tiền lương không nhất thiết phân biệt giới tính, tuổi tác, dân tộc.

✓ Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân.

Quy định năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân là một nguyên tắc quan trọng trong khi phân phối tiền lương, vì có như vậy mới tạo ra cơ sở giảm giá thành, hạ giá cả và tăng tích luỹ.

✓ Đảm bảo mối tương quan hợp lý về tiền lương giữa những người lao động và các ngành nghề khác nhau trong nền kinh tế quốc dân.

+ Trình độ lành nghề bình quân của người lao động ở mỗi doanh nghiệp.

+ Điều kiện làm việc khác nhau.

+ Sự phân bố khu vực của các ngành nghề khác nhau.

+ Ý nghĩa kinh tế của mỗi ngành trong nền kinh tế quốc dân.

✓ Khuyến khích vật chất và tinh thần trong người lao động tạo động lực phát triển kinh tế.

Con người là một trong những nhân tố cơ bản của năng lực sản xuất. Mọi quá trình sản xuất đều do con người làm chủ, họ giữ vai trò quan trọng. Trong quản lý kinh tế, quản lý con người không thể coi nhẹ nhu cầu nào. Muốn quản lý con người có hiệu quả trong lao động, cần phải nghiên cứu và đáp ứng những nhu cầu thích đáng của họ. Khuyến khích lợi ích vật chất được tổ chức chặt chẽ thông các công cụ về tiền lương, tiền thưởng… và động viên về tinh thần sẽ góp phần tạo động lực mạnh mẽ trong quá trình xây dựng và phát triển nền kinh tế. Tuy vậy mọi sự thái quá đều không tốt, nếu lạm dụng biện pháp khuyến khích vật chất sẽ làm giảm hiệu quả của biện pháp.

1.2.4. Các hình thức trả lương

1.2.4.1. Phân phối tiền lương theo thời gian

Hình thức tiền lương thời gian là tiền lương người lao động nhận được trên cơ sở mức tiền công đã được ấn định và thời gian thực tế mà người lao động thực hiện khi họ đáp ứng tiêu chuẩn công việc tối thiểu do Nhà nước quy định.

Công thức tính: $TL_{tgi} = ML_i \times T_{tt}$

Trong đó:

TL_{tgi}: Tiền lương nhận được của công nhân bậc i làm theo lương thời gian

ML_i: Mức lương của công nhân bậc i (giờ, ngày hoặc tháng)

T_{tt}: Thời gian thực tế làm việc của công nhân (giờ, ngày hoặc tháng)

Hình thức trả lương thời gian áp dụng với những đối tượng đó là công việc sản xuất nhưng khó xác định mức lao động một cách cụ thể, trong trường hợp sản xuất thử sản phẩm, khi sản xuất coi trọng chất lượng là tiêu thức quyết định, mặt khác do tính thời vụ của sản phẩm quá lớn, hay số lượng và chất lượng của sản phẩm phụ thuộc nhiều vào máy móc thiết bị.

Hình thức trả lương này có ưu điểm và nhược điểm:

Ưu điểm: Dễ tính, dễ hiểu, dễ hạch toán, dễ giải thích.

Nhược điểm: Không gắn trực tiếp với chất lượng thực hiện công việc của người lao động.

Điều kiện thực hiện của hình thức trả lương thời gian là phải có bản quy định tiêu chuẩn thực hiện công việc, và có ghi chép thời gian (có bảng chấm công).

Có hai chế độ trả lương thời gian đó là chế độ trả lương theo thời gian giản đơn và chế độ trả lương theo thời gian có thưởng, thưởng có thể theo mức độ hoàn thành công việc hoặc tính riêng cho khoản vượt mức.

1.2.4.2.Các hình thức tiền lương sản phẩm

Tiền lương theo sản phẩm là tiền lương người lao động nhận được dựa vào hai cơ sở: số sản phẩm thực tế mà người lao động hoàn thành đáp ứng tiêu chuẩn nghiệm thu và đơn giá tiền công.

Tiền lương sản phẩm áp dụng đối với công nhân sản xuất

Ưu điểm: Dễ tính, dễ giải thích, tính khuyến khích cao do gắn trực tiếp vào kết quả hoàn thành công việc.

Nhược điểm: Người lao động dễ chạy theo số lượng mà bỏ qua chất lượng nếu không có thông báo rõ ràng cũng như người lao động dễ sử dụng lãng phí máy móc thiết bị và nguyên vật liệu. Do vậy khi áp dụng hình thức trả lương này cần phải định mức lao động có căn cứ khoa học, phải tổ chức và phục vụ nơi làm việc tốt, kiểm tra nghiệm thu đúng số lượng và chất lượng sản phẩm cũng như công tác tuyên truyền cần phải được thực hiện thường xuyên.

Các chế độ trả lương theo sản phẩm bao gồm:

- Chế độ trả lương trực tiếp cá nhân

Theo chế độ này tiền lương được trả trực tiếp cho từng người căn cứ vào đơn giá và số lượng sản phẩm mà công nhân đó chế tạo được đảm bảo chất lượng.

Công thức tính: $TLsp = ĐG_{sp} \times Q_{tt}$

Trong đó: TL_{sp}: Tiền lương sản phẩm

$ĐG_{sp}$: Đơn giá sản phẩm

Q_{tt}: Số lượng sản phẩm sản xuất thực tế

ML_{sp}: Mức lương sản phẩm

M_{sl}: Mức sản lượng

Chế độ này áp dụng ở những nơi có thể định mức, kiểm tra và nghiệm thu sản phẩm riêng đối với từng người lao động.

- Chế độ trả lương tập thể

Theo chế độ này tiền lương nhận được của người lao động phụ thuộc vào số lượng sản phẩm mà tập thể chế tạo được đạt chất lượng, đơn giá sản phẩm và phương pháp chia lương.

Công thức tính: $TL_{tt} = \Sigma ĐG_{tti} \times SP_{tti}$

Trong đó:

TL_{tt}: Tổng tiền lương thực lĩnh của cả nhóm

SP_{tti}: Số lượng sản phẩm i do nhóm công nhân chế tạo đảm bảo chất lượng.

$ĐG_{tti:}$ Đơn giá tập thể. Đơn giá tập thể được xác định theo công thức sau:

Công thức tính: $ĐG_{tti} = ΣML_{cvi}$ x M_{tgtt}

Trong đó:

$ΣML_{cvi}$: Tổng mức lương cấp bậc công việc

M_{tgtt}: Mức thời gian tập thể

Chia lương theo cách như thế nào cũng là vấn đề cần quan tâm trong chế độ trả lương theo sản phẩm tập thể. Có hai cách chia lương được áp dụng đó là phương pháp giờ - hệ số và phương pháp hệ số điều chỉnh.

- Chế độ trả lương khoán

Khoán có nghĩa là giao cả một khối lượng công việc, yêu cầu về chất lượng và thời hạn hoàn thành công việc, đồng thời quy định mức tiền lương tương ứng. Khoán có thể cho từng cá nhân hoặc khoán cho tập thể. Khoán được áp dụng ở những nơi sung yếu, cầu hoàn thành nhanh, nơi khó kiểm tra, khó theo dõi chi tiết, cụ thể hàng ngày.

- Chế độ trả lương theo sản phẩm gián tiếp

Tiền lương trả cho công nhân phục vụ cho công nhân chính làm lương sản phẩm với mục đích khuyến khích họ phục vụ tốt hơn công nhân chính làm lương sản phẩm.

Đơn giá được tính như sau:

$$ĐG_f = \frac{L}{(M_{fv} \text{ x } Q)}$$

Trong đó:

$ĐG_f$: Đơn giá sản phẩm của công nhân phụ, công nhân phục vụ

L: Mức lương cấp bậc của công nhân phụ, công nhân phục vụ

M_{fv}: Mức phục vụ của công nhân phụ

Q: Mức sản lượng của công nhân chính làm lương sản phẩm

Tiền lương thực lĩnh của công nhân phụ được xác định:

$$TL_{tl} = ĐG_f \text{ x } Q_1$$

Trong đó: TL_{tl}: Tiền lương thực lĩnh

Q_1: Là sản lượng thực tế của công nhân chính làm lương sản phẩm

- Chế độ trả lương theo sản phẩm có thưởng

Ở chế độ này, ngoài tiền lương nhận được theo đơn giá, công nhân còn nhận được thêm tiền thưởng theo mức độ hoàn thành mức sản lượng nhằm khuyến khích công nhân nâng cao năng suất lao động, vượt mức sản lượng được giao.

Công thức tính:

$$TL_{tt} = \frac{(TL_{sp} + TL_{sp}\ (mxh))}{(M_{fv} \times Q)}$$

Trong đó:

TL_{sp}: Tiền lương sản phẩm theo đơn giá thông thường

m: Tỉ lệ tiền thưởng (%)

h: Phần trăm vượt mức sản lượng được tính thưởng

- Chế độ trả lương theo sản phẩm lũy tiến

Tiền lương thực tế trả cho người lao động gồm hai bộ phận: Trả bình thường theo đơn giá cố định với những sản phẩm trong phạm vi kế hoạch và tiền trả theo đơn giá lũy tiến đối với những sản phẩm vượt mức kế hoạch. Đơn giá lũy tiến là đơn giá được tăng thêm theo những tỉ lệ nhất định tăng dần so với đơn giá cố định.

Công thức:

$$Tl_{tt} = (ĐG_{cđ} \times Q_1) + ĐG_{cđ} \times k \times (Q_1 - Q_0) = ĐG_{cđ} \times Q_1 + ĐG_{lt}(Q_1 - Q_0)$$

Trong đó:

$ĐG_{cđ}$: Đơn giá cố định

$ĐG_{lt}$: Đơn giá lũy tiến

Q_1: Sản lượng thực tế đạt được

Q_0: Sản lượng đạt mức khởi điểm

k: Tỉ lệ tăng thêm so với đơn giá cố định

1.3. Phân phối tiền lương trong các doanh nghiệp viễn thông

1.3.1. Khái niệm và đặc điểm doanh nghiệp viễn thông

Doanh nghiệp là đơn vị kinh tế được thành lập nhằm mục đích chủ yếu thực hiện các hoạt động kinh doanh. Như vậy doanh nghiệp là các tổ chức, đơn vị được thành lập theo quy định của pháp luật để tiến hành các hoạt động kinh doanh. Doanh nghiệp là một tổ chức sống.

Theo Luật viễn thông, trong lĩnh vực viễn thông có:

- *Doanh nghiệp cung cấp hạ tầng mạng* là doanh nghiệp Nhà nước hoặc doanh nghiệp mà vốn góp của Nhà nước chiếm cổ phần chi phối hoặc cổ phần đặc biệt, được thành lập theo quy định của Pháp luật để thiết lập hạ tầng mạng và cung cấp dịch vụ viễn thông.

- *Doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông* là doanh nghiệp Việt Nam thuộc mọi thành phần kinh tế được thành lập theo quy định của Pháp luật để cung cấp các dịch vụ viễn thông.

Đặc điểm của doanh nghiệp viễn thông gắn liền với đặc điểm của dịch vụ viễn thông.

Các dịch vụ cơ bản của viễn thông bao gồm dịch vụ thoại và dịch vụ truyền số liệu. Dịch vụ thoại bao gồm dịch vụ điện cố định, di động; Dịch vụ truyền số liệu gồm: dịch vụ kênh thuê riêng, dịch vụ kết nối Internet, dịch vụ mạng riêng ảo, dịch vụ truyền hình hội nghị, dịch vụ truyền dẫn tín hiệu truyền hình,…

Dịch vụ giá trị gia tăng là những dịch vụ bổ sung, tạo ra những giá trị phụ trội thêm cho khách hàng, làm cho khách hàng có sự cảm nhận tốt hơn về dịch vụ cơ bản. Dịch vụ giá trị gia tăng của dịch vụ viễn thông là các dịch vụ làm tăng thêm các giá trị thông tin của người sử dụng dịch vụ bằng cách khai thác thêm các loại hình dịch vụ mới nhằm đáp ứng nhu cầu của người sử dụng dịch vụ.

Dịch vụ giá trị gia tăng của dịch vụ viễn thông bao gồm dịch vụ thư điện tử, dịch vụ thư thoại, dịch vụ truy cập Internet băng thông rộng,...Các dịch vụ gia tăng trên nền thoại đó là: dịch vụ hiển thị số gọi đến, dịch vụ chuyển cuộc gọi tạm thời, dịch vụ báo thức, dịch vụ điện thoại hội nghị ba bên, dịch vụ nhắn tin…; các dịch

vụ gia tăng trên nền truyền số liệu như: dịch vụ truyền âm thanh, hình ảnh, tin nhắn đa phương tiện GPRS (Genaral Packet Radio Services)…

Dịch vụ viễn thông có các đặc điểm cơ bản sau:

Thứ nhất: Dịch vụ viễn thông rất khác với các sản phẩm của ngành sản phẩm công nghiệp, nó không phải là một sản phẩm vật chất chế tạo mới, không phải là hàng hoá cụ thể, mà là kết quả có ích cuối cùng của quá trình truyền đưa tin tức dưới dạng dịch vụ.

Thứ hai: Đó là sự tách rời của quá trình tiêu dùng và sản xuất dịch vụ viễn thông. Hiệu quả có ích của quá trình truyền đưa tin tức được tiêu dùng ngay trong quá trình sản xuất. Ví dụ: trong đàm thoại điện thoại bắt đầu đăng ký đàm thoại là bắt đầu quá trình sản xuất, sau khi đàm thoại xong tức là sau khi tiêu dùng hiệu quả có ích của quá trình sản xuất thì quá trình sản xuất cũng kết thúc. Trong viễn thông, kết quả cuối cùng của hoạt động sản xuất không thể cất giữ được ở trong kho, không dự trữ được, không thể thu hồi sản phẩm cho vào quay vòng, tái sản xuất. Từ đặc điểm này rút ra yêu cầu về chất lượng dịch vụ viễn thông phải cao nếu không sẽ ảnh hưởng trực tiếp ngay đến tiêu dùng. Hơn nữa, để sử dụng dịch vụ viễn thông người sử dụng phải có mặt ở những vị trí, địa điểm xác định của nhà cung cấp dịch vụ hoặc nơi có thiết bị của nhà cung cấp dịch vụ.

Thứ ba: Xuất phát từ truyền đưa tin tức rất đa dạng, nó xuất hiện không đồng đều về không gian và thời gian. Thông thường, nhu cầu truyền đưa tin tức phụ thuộc vào nhịp độ sinh hoạt của xã hội, vào những giờ ban ngày, giờ làm việc của các cơ quan, doanh nghiệp, vào các kỳ hội, lễ tết thì lượng nhu cầu rất lớn. Trong điều kiện yêu cầu phục vụ không đồng đều, để thoả mãn tốt nhu cầu của khách hàng, các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông phải dự trữ đáng kể năng lực sản xuất và lực lượng lao động.

Thứ tư: đó là sự khác biệt so với ngành sản xuất công nghiệp, nơi mà đối tượng chịu sự thay đổi vật chất (về mặt vật lý, hoá học,..), còn trong sản xuất viễn thông, thông tin là đối tượng lao động chỉ chịu tác động dời chỗ trong không gian. Thậm chí, nếu thông tin trong quá trình truyền tải nhờ các thiết bị viễn thông được

biến đổi thành các tín hiệu thông tin điện, thì ở các nơi nhận tín hiệu phải được khôi phục trở lại trạng thái ban đầu của nó. Mọi sự thay đổi thông tin, đều có nghĩa là sự méo mó, mất đi giá trị sử dụng và dẫn đến tổn thất lợi ích của khách hàng.

Thứ năm: là quá trình truyền đưa tin tức luôn mang tính hai chiều giữa người gửi và người nhận thông tin. Nhu cầu truyền đưa tin tức có thể phát sinh ở mọi điểm dân cư, điều đó đòi hỏi phải hình thành một mạng lưới cung cấp dịch vụ có độ tin cậy, rộng khắp.

1.3.2. Các yếu tố ảnh hưởng tới phân phối tiền lương trong doanh nghiệp viễn thông

Cơ chế thị trường mở ra là động lực rất lớn thúc đẩy nền kinh tế Việt Nam phát triển, nó tạo ra sự năng động trong suy nghĩ, hành động trong sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, các thuộc tính của kinh tế thị trường như: quy luật cạnh tranh, quy luật cung cầu, quy luật giá trị ... tác động vào nền kinh tế khiến các doanh nghiệp gặp phải không ít những khó khăn trong đó có các doanh nghiệp Viễn thông.

Từ những đặc điểm của dịch vụ viễn thông, bản thân dịch vụ viễn thông không phải là các sản phẩm hữu hình, quá trình cung cấp dịch vụ, sản phẩm tới khách hàng qua nhiều bước, ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố do đó cần nhiều bộ phận tổ chức (quản lý, kinh doanh, kỹ thuật, giám sát, điều hành ..) để quản lý, điều hành hoạt động của doanh nghiệp kinh doanh lĩnh vực Viễn thông dẫn tới cơ cấu lao động phức tạp, cần phải có một quy chế phân phối tiền lương bao trùm được việc trả lương cho người lao động, vừa đảm bảo công bằng, minh bạch gắn với vị trí công việc và với kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp Viễn thông. Để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường kinh doanh đầy sự biến động, sự cạnh tranh diễn ra ngày càng quyết liệt thì mỗi doanh nghiệp không chỉ quan tâm đến việc phát triển theo chiều rộng mà còn cần tập trung phát triển theo chiều sâu. Công tác tổ chức tiền lương là một trong những vấn đề mà các doanh nghiệp hiện nay cần quan tâm đầu tư theo chiều sâu, bởi vì xét trên góc độ là người lao động thì tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu để tái sản xuất sức lao động và một phần tích luỹ,

còn trên góc độ doanh nghiệp thì tiền lương là yếu tố cấu thành nên giá trị sản phẩm dịch vụ do doanh nghiệp sản xuất ra. Do đó người lao động thì muốn được trả lương cao còn doanh nghiệp thì lại muốn trả lương thấp. Việc xây dựng các hình thức trả lương phù hợp thoả mãn cả hai bên (người lao động và doanh nghiệp) trở thành vấn đề ngày càng được quan tâm nhất trong doanh nghiệp.

Thực tế cho thấy việc tính toán xác định hình thức trả lương trong các doanh nghiệp Viễn thông cũng như các doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay còn nhiều thiếu xót, bất cập dẫn đến sự bất hợp lý trong công tác trả lương trong các doanh nghiệp, chỗ thì trả cao hơn thực tế chỗ thì trả lương thấp hơn thực tế gây ra tâm lý xáo trộn cho người lao động và không những không tăng được năng suất lao động mà còn đội giá thành sản phẩm của doanh nghiệp tạo ra sự lãng phí không hiệu quả.

Đối với Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp, việc phân phối tiền lương được thực hiện dựa theo hệ số mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành công việc. Tuy nhiên trong thực tế, việc đánh giá chưa thực sự sâu sát dẫn đến tiền lương và thu nhập chưa thực sự gắn chặt với năng suất, hiệu quả kinh tế, kết quả SXKD, tiền lương chưa trở thành động lực mạnh mẽ thúc đẩy người lao động nâng cao năng suất lao động, phát huy hết tài năng và cống hiến. Mặt khác, việc áp dụng một hệ số chung cho các chức danh công việc khác nhau, không có độ giãn cách, vì vậy không khuyến khích người lao động tăng năng suất lao động.… Từ những thực trạng đó đòi hỏi cần có sự đổi mới, hoàn thiện công tác phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp.

Kết luận chương 1

Chương 1 của luận văn này đã trình bày một số vấn đề chung về tiền lương và phân phối tiền lương trong doanh nghiệp, đồng thời hiểu rõ hơn, sâu hơn về doanh nghiệp viễn thông và những vấn đề phân phối tiền lương mà doanh nghiệp đang gặp phải. Chương 1 cũng chính là cơ sở để so sánh, đối chiếu giữa lý thuyết và thực tiễn ở những chương tiếp theo.

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TẠI BAN KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC - DOANH NGHIỆP-VNPT VINAPHONE

Từ những lý luận chung ở chương 1, chương 2 sẽ giới thiệu khái quát về Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp-VNPT VinaPhone và đi sâu vào phân tích thực trạng phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng tổ chức doanh nghiệp-VNPT VinaPhone. Từ đó đưa ra những nhận xét, đánh giá về thực trạng này.

2.1. Khái quát về Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp

2.1.1. Khái quát về Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp

Thực hiện Quyết định số 88/QĐ-VNPT-HĐTV-TCCB ngày 08/05/2015 của Hội đồng thành viên Tập đoàn Bưu chính Viễn thông về việc thành lập Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT VinaPhone), Quyết định số 146/QĐ-VNPT-HĐTV-TCCB ngày 10/06/2015 của Hội đồng thành viên Tập đoàn Bưu chính Viễn thông về việc ban hành tạm thời Điều lệ tổ chức và hoạt động của VNPT VinaPhone. Theo đó Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp được thành lập theo Quyết định số 11/ QĐ-VNPT-VNP-NS ngày 30/06/2015 của Chủ tịch VNPT VinaPhone, đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT VinaPhone (công ty con thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam). Trước thời điểm ngày 30/6/2015 Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp được thành lập trên cơ sở bàn giao từ các bộ phận kinh doanh khối khách hàng doanh nghiệp từ các Công ty dọc trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (Công ty Vinaphone, VTN, VDC) theo lộ trình tái cơ cấu của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc VNPT VinaPhone (hoạt động dưới hình thức chi nhánh của VNPT VinaPhone) là một bộ phận cấu thành của hệ thống tổ chức và hoạt động của VNPT VinaPhone, hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh và phục vụ các sản phẩm, dịch vụ viễn thông-công nghệ thông tin. Cùng với các đơn vị thành viên khác trong dây chuyền công nghệ viễn thông liên hoàn, thống nhất cả nước, có mối liên hệ mật

thiết với nhau về tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế, tài chính, phát triển dịch vụ viễn thông để thực hiện những mục tiêu kế hoạch của VNPT VinaPhone.

Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp có tư cách pháp nhân theo pháp luật Việt nam, có con dấu riêng theo tên gọi, được đăng ký hoạt động và mở tài khoản giao dịch tại ngân hàng thương mại, tổ chức hoạt động theo quy định của luật Doanh nghiệp, các quy định pháp luật liên quan và quy định của VNPT VinaPhone. Có chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức, bộ máy giúp việc được qui định tại Quyết định số 1184/QĐ-VNPT-VNP-NS ngày 20/10/2015 của Tổng Giám đốc VNPT VinaPhone về việc Quy định về tổ chức và hoạt động của Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp và Quyết định số 768/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 01/6/2016 của VNPT VinaPhone về việc Điều chỉnh chức năng nhiệm vụ, mô hình tổ chức Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh Nghiệp, Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

2.1.2. Chức năng nhiệm vụ

Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp có chức năng nhiệm vụ:

- Xây dựng và ban hành các chính sách kinh doanh cho các khách hàng tổ chức, doanh nghiệp: chính sách dịch vụ, chính sách giá cước, chính sách bán hàng, chính sách Marketing, chính sách chăm sóc khách hàng,…

- Thực hiện triển khai và giám sát các chính sách được ban hành, phân tích, đánh giá kết quả thực hiện và có các điều chỉnh phù hợp, kịp thời để đảm bảo hiệu quả kinh doanh.

- Quản lý, điều hành và tổ chức thực hiện các hoạt động marketing, truyền thông về các sản phẩm dịch vụ, hoạt động kinh doanh cho các khách hàng tổ chức, doanh nghiệp.

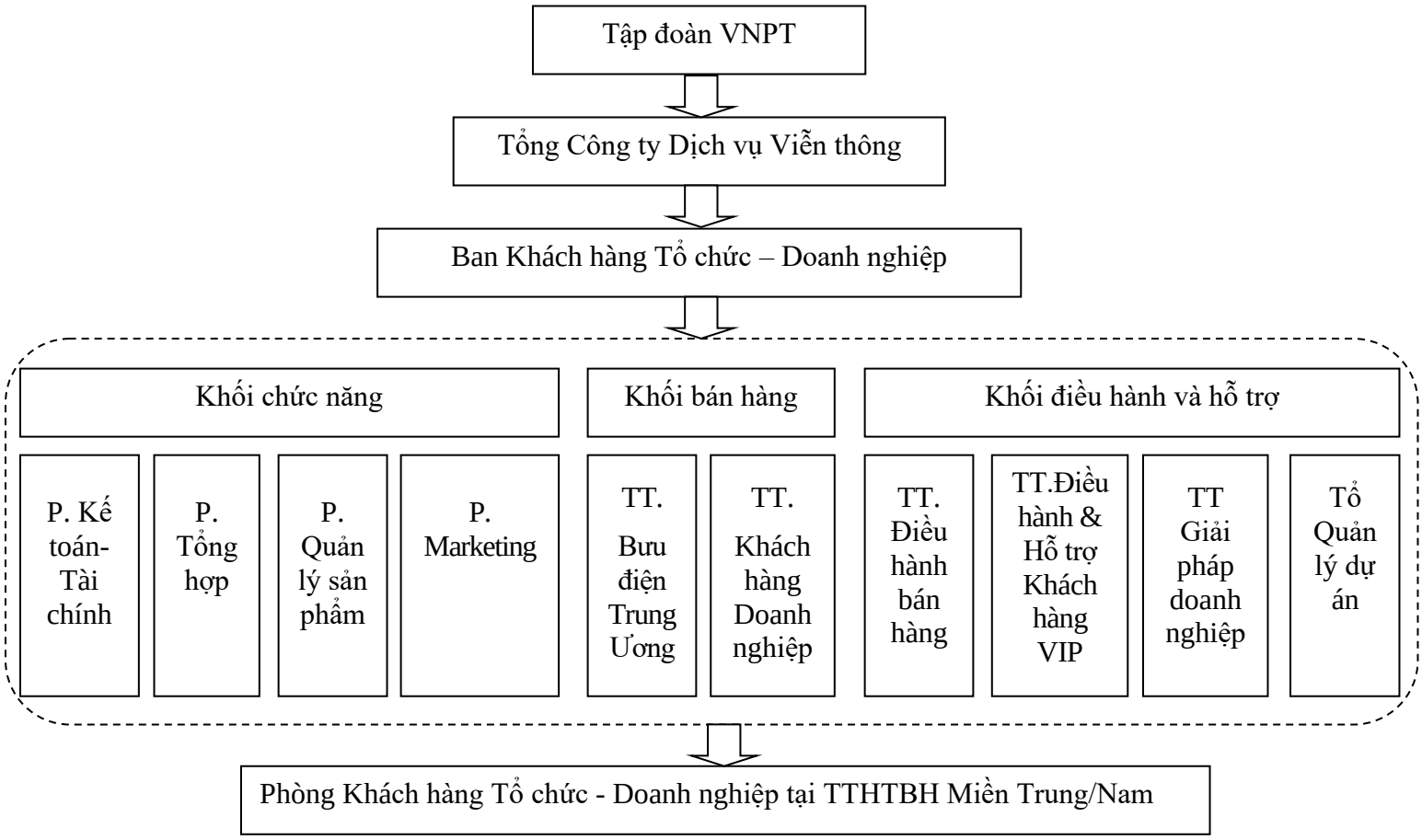
- Quản lý, thực hiện và điều phối các hoạt động kinh doanh, các kênh phân phối cho các khách hàng tổ chức, doanh nghiệp trên phạm vi toàn quốc.

- Điều hành hoạt động bán hàng, chăm sóc khách hàng tại các đơn vị trực thuộc...trên phạm vi toàn quốc.

- Quản lý, tổ chức triển khai, hỗ trợ và điều tiết các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực) của các đơn vị trực thuộc để đảm bảo hiệu quả kinh doanh.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp gồm có 04 bộ phận chính là: Khối chức năng, Khối điều hành và hỗ trợ, Khối bán hàng, Phòng Khách hàng Doanh nghiệp tại Trung tâm Hỗ trợ bán hàng Miền Trung/Nam.



Hình 2.1: Mô hình tổ chức bộ máy của Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp

2.1.3.1. Ban Giám đốc

✓ Giám đốc Ban

Giám đốc Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp do Tổng giám đốc VNPT VinaPhone bổ nhiệm và là người đại diện pháp nhân của Ban chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc và pháp luật về quản lý, điều hành mọi hoạt động của Ban trong phạm vi quyền hạn và nghĩa vụ được giao.

✓ Phó giám đốc Ban

Phó giám đốc Ban do Tổng giám đốc VNPT VinaPhone bổ nhiệm và là người giúp Giám đốc Ban quản lý, điều hành một hoặc một số lĩnh vực hoạt động của Ban theo phân công của Giám đốc; chịu trách nhiệm trước Giám đốc và pháp luật về thực hiện nhiệm vụ được phân công.

✓ Kế toán trưởng Ban

Kế toán trưởng Ban do Tổng giám đốc VNPT VinaPhone bổ nhiệm và giúp Giám đốc chỉ đạo, thực hiện công tác kế toán, thống kê, tài chính của Ban, chịu trách nhiệm trước kế toán trưởng cấp trên và pháp luật về thực hiện các quyền, nhiệm vụ theo quy định hiện hành.

2.1.3.2. Phòng Kế toán -Tài chính

Là đơn vị tham mưu, giúp Lãnh đạo Ban quản lý, điều hành lĩnh vực tài chính, kế toán, quản lý tài sản, quản lý công nợ, gạch nợ,... của Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp. Chủ trì, thực hiện tổng hợp số liệu, phân tích, đánh giá và báo cáo tài chính của Ban. Kiểm soát các chứng từ kế toán, hạch toán kế toán của các đơn vị trực thuộc Ban. Thực hiện báo cáo sản lượng, doanh thu, thống kê số liệu tài chính kế toán của đơn vị theo chế độ. Phân tích, đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của các đơn vị. Hướng dẫn các đơn vị trong Ban thực hiện đúng các cơ chế, chế độ, chính sách của cơ quan quản lý Nhà nước về tài chính, kế toán, thuế. Thực hiện quản lý tài sản, vật tư, hàng hoá, thiết bị trong toàn Ban. Phát hành hóa đơn, giấy báo thanh toán. Công tác thu cước và quản lý công nợ. Thực hiện tập hợp thông tin, phối hợp với bộ phận cước của Ban Kỹ thuật nghiệp vụ của VNPT VinaPhone để phân chia doanh thu với các đối tác hợp tác kinh doanh. Tổ chức, quản lý lưu trữ hồ sơ chứng từ kế toán.

2.1.3.3. Phòng Tổng hợp

Công tác Tổ chức, nhân sự: Tham mưu, giúp Lãnh đạo Ban quản lý, điều hành các lĩnh vực công tác: tổ chức bộ máy, quản lý lao động, tiền lương - định mức - định biên lao động, đào tạo-tuyển dụng, bảo hộ lao động, thanh tra, an ninh-an toàn nội bộ, thi đua khen thưởng, pháp lý-pháp chế, Bảo vệ và chính sách xã hội.

Công tác Kế hoạch: Tổ chức, xây dựng và hướng dẫn các đơn vị trực thuộc thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh của Ban. Xây dựng và đề xuất kế hoạch huy động nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực, nguồn vốn). Hướng dẫn, theo dõi, đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch được giao. Thực hiện cung ứng vật tư, thiết bị và đầu vào tạo nên dịch vụ viễn thông-công nghệ thông tin phục vụ hoạt động điều hành, cung cấp dịch vụ của Ban trên toàn quốc.

Công tác Văn thư lưu trữ - Hành chính – Quản trị: giúp Lãnh đạo ban quản lý, điều hành các lĩnh vực công tác: tổng hợp, hành chính, truyền thông nội bộ, quản lý hệ thống thông tin nội bộ, văn thư-lưu trữ, lễ tân khánh tiết, quản lý tài sản của Ban. Thực hiện mua sắm Văn phòng phẩm, vật tư, công cụ dụng cụ phục vụ hoạt động thường xuyên của Ban.

Công tác điều hành, quản lý phương tiện đi lại: thực hiện việc quản lý, điều phối phương tiện phục vụ công tác đi lại và vận chuyển của Ban.

2.1.3.4. Phòng Quản lý sản phẩm

Tham mưu, giúp việc cho Lãnh đạo Ban KHDN trong việc Quản lý và Phát triển sản phẩm/dịch vụ/giải pháp. Xây dựng chính sách kinh doanh: Chính sách giá cước, bán hàng, khuyến mại – chăm sóc khách hàng, hoa hồng, môi giới và đại lý phát triển dịch vụ, chính sách phân cấp cho các kênh bán hàng.

2.1.3.5. Phòng Marketing

Tham mưu, giúp việc cho lãnh đạo Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp trong việc quản lý và thực hiện công tác truyền thông, marketing, chăm sóc khách hàng đối với đối tượng khách hàng Tổ chức, Doanh nghiệp trên toàn quốc. Đánh giá toàn trình tính năng, hiệu quả của sản phẩm dịch vụ và việc thực hiện các chính sách đã ban hành để có điều chỉnh phù hợp với thị trường. Phân tích hành vi tiêu dùng của khách hàng và xử lý kết quả nghiên cứu thị trường.

2.1.3.6. Trung tâm Bưu điện Trung Ương (TT.BĐTƯ)

Đầu mối đại diện quản lý khách hàng và bán hàng cho các khách hàng cơ quan đảng, chính phủ, Văn phòng quốc hội, Bộ/Ngành, tổ chức Trung Ương khác. Đảm bảo doanh thu duy trì của nhóm khách hàng trực tiếp do Trung tâm quản lý.

Là đầu mối thực hiện công tác dịch vụ sau bán hàng của Ban đối với nhóm khách hàng do Trung tâm quản lý.

2.1.3.7. Trung tâm Khách hàng Doanh nghiệp (TT.KHDN)

Đầu mối đại diện quản lý khách hàng và bán hàng cho các khách hàng tổ chức – doanh nghiệp trong nước và nước ngoài có nhu cầu sử dụng các dịch vụ của VNPT (không bao gồm cơ quan đảng, chính phủ, Văn phòng quốc hội, Bộ/Ngành, tổ chức Trung ương khác). Đảm bảo doanh thu duy trì của nhóm khách hàng trực tiếp do Trung tâm quản lý. Là đầu mối thực hiện công tác dịch vụ sau bán hàng của Ban đối với nhóm khách hàng do Trung tâm quản lý.

2.1.3.8. Trung tâm Điều hành bán hàng

Trung tâm Điều hành bán hàng là đơn vị trực thuộc Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp, là đầu mối tổ chức, điều hành các kênh bán hàng cho khách hàng tổ chức, doanh nghiệp và hỗ trợ các đơn vị bán hàng (các Trung tâm khách hàng trực thuộc Ban, TTKD VNPT T/TP, TT HTBH Miền Trung, Nam) thực hiện hoạt động bán hàng đảm bảo hiệu quả.

2.1.3.9. Trung tâm Điều hành và Hỗ trợ Khách hàng VIP (TT.ĐHHTKH VIP)

Là đầu mối, thay mặt cho VNPT VinaPhone chủ trì công tác giám sát chất lượng mạng lưới, thực hiện việc đôn đốc, yêu cầu các đơn vị quản lý hạ tầng khắc phục, xử lý sự cố, nâng cấp, mở rộng đảm bảo chất lượng dịch vụ cho khách hàng. Phân tích, tập hợp thông tin giám sát chất lượng dịch vụ, tổng hợp báo cáo định kỳ và đột xuất theo quy định; Cung cấp thông tin kịp thời phục vụ công tác kiểm soát và đánh giá chỉ tiêu chất lượng dịch vụ. Là đầu mối của Ban (Trung tâm bán hàng, Phòng KHDN tại các TTKD VNPT T/TP) trong quá trình cung cấp sản phẩm, dịch vụ liên quan đến khách hàng tổ chức-doanh nghiệp. Tiếp nhận thông tin, giải đáp, tư vấn và hỗ trợ bán hàng online cho đội ngũ AM, khách hàng là tổ chức doanh nghiệp thông qua hệ thống tổng đài.

2.1.3.10. Trung tâm Giải pháp doanh nghiệp

Trung tâm giải pháp là đơn vị đầu mối của Ban khách hàng tổ chức doanh nghiệp trong việc xây dựng, quản lý, đề xuất toàn bộ các giải pháp, dịch vụ và sản

phẩm tích hợp cho khách hàng tổ chức doanh nghiệp. Điều hành và thực hiện công tác hỗ trợ AM bán hàng trên toàn quốc. Điều hành và xây dựng, thiết kế các giải pháp viễn thông-công nghệ thông tin cho đối tượng khách hàng tổ chức doanh nghiệp. Điều hành và định hướng các hoạt động nghiên cứu, phát triển sản phẩm, dịch vụ, giải pháp theo yêu cầu của thị trường trong toàn hệ thống đối với khối phát triển giải pháp miền Trung, miền Nam, Tổng công ty Công nghệ thông tin -VNPT IT. Đầu mối quản lý công tác ứng dụng khoa học công nghệ và đề tài, sáng kiến của Ban.

2.1.3.11. Tổ Quản lý dự án

Quản lý, triển khai công tác mua sắm hàng hóa, dịch vụ phục vụ triển khai các dự án/hợp đồng cho khách hàng theo yêu cầu của các đơn vị bán hàng.

2.1.3.12. Phòng Khách hàng Doanh nghiệp tại Trung tâm Hỗ trợ bán hàng Miền Trung/Nam:

Tham mưu, đề xuất cho Ban Khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp về điều hành hoạt động kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin của VNPT VinaPhone đối với các khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại khu vực quản lý. Trực tiếp quản lý khách hàng, bán hàng và chăm sóc khách hàng đến một phần đối tượng khách hàng là Tổ chức Doanh nghiệp trên địa bàn theo phân cấp, phân loại đối tượng khách hàng của VNPT VinaPhone. Quản lý, điều hành và tổ chức thực hiện các hoạt động marketing, truyền thông về các sản phẩm dịch vụ, hoạt động kinh doanh cho các khách hàng tổ chức, doanh nghiệp.

2.1.4. Nguồn nhân lực tại Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp

Đội ngũ CBCNV là nhân tố có tính chất quyết định chất lượng hoạt động của Ban. Do đó Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp tiến hành xác định một cách tổng thể về thực trạng nguồn lực con người của doanh nghiệp, những điểm mạnh, điểm yếu, lợi thế về nguồn lực của doanh nghiệp so với các doanh nghiệp cạnh tranh khác. Việc đánh giá tổng quan nguồn nhân sự của Ban đóng vai trò rất quan trọng để xác định những loại nhân lực nào cần huy động thêm và giúp cho việc lựa

chọn các chiến lược của doanh nghiệp, đồng thời cũng là căn cứ để đề ra các kế hoạch đào tạo và phát triển nhân sự.

Bảng 2.1: Cơ cấu nhân lực của Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp

Đơn vị: người

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số Lượng	%	Số Lượng	%	Số Lượng	%
Tổng số	483	100	438	100	465	100
Nam	271	56	240	55	261	56
Nữ	212	44	198	45	204	44

(Nguồn: Phòng Tổng hợp Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp)

Qua bản số liệu trên cho thấy, số lượng CBCNV của Ban từ năm 2016 đến năm 2018 số lượng CBCNV biến động tăng/giảm của các năm 2017, 2018 là do chuyển đổi mô hình sản xuất kinh doanh theo phương án tái cơ cấu của Tập đoàn VNPT, cơ cấu lại tổ chức nhân sự các đơn vị trong VNPT VinaPhone và Ban tuyển dụng thêm lao động trẻ có trình độ cao. Từ năm 2015, Ban được thành lập và tiếp nhận nhân sự từ các Công ty dọc trực thuộc Tập đoàn VNPT với số lượng 500 người. Thực hiện theo chủ trương của VNPT VinaPhone, Ban thực hiện tách các bộ phận kinh doanh tại Hải Phòng, Nghệ An, Điện Biên về cho Trung tâm kinh doanh T/TP Hải Phòng, Nghệ An, Điện Biên tiếp quản số lượng nhân sự này. Bên cạnh đó nhằm ổn định tổ chức nên Ban chưa có chính sách giảm lao động với những nhân viên không đủ năng lực và sức khoẻ để tiếp tục công tác.

Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp có tổng số lao động đến thời điểm 31/12/2018 là 465 người, giảm 18 người so với năm 2016. Trong đó: Lao động không xác định thời hạn là: 393 người, chiếm 84,5%; Lao động xác định thời hạn từ 12-36 tháng là: 71 người, chiếm 15,3%; Lao động hợp đồng dưới 12 tháng là: 1 người, chiếm 0,2%. Về trình độ học vấn: Cao học là 32 người, chiếm 6,9%; Đại học là 417 người, chiếm tỷ lệ cao nhất 89,7%; Cao đẳng là 4 người, chiếm 0,9%; còn lại là Trung cấp và chưa qua đào tạo là 12 người, chiếm 2,5%.

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo chức danh

Đơn vị: người

Chức danh	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	**Tỷ trọng (%)**	**Số lượng**	**Tỷ trọng (%)**	**Số lượng**	**Tỷ trọng (%)**
Lao động quản lý	54	11,2%	52	11,9%	56	12%
Lao động trực tiếp	0	0%	0	0%	0	0%
Lao động phụ trợ	429	88,8%	386	88,1%	409	88%
Tổng số	**483**	**100%**	**438**	**100%**	**465**	**100%**

(Nguồn: Phòng Tổng hợp Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp)

Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp không có bộ phận khai thác mạng lưới, kéo cáp,…nên không có lao động trực tiếp tại đơn vị. Số liệu tại bảng 2.2 cho thấy, qua các năm từ 2016 đến 2018 tỷ trọng lao động quản lý chỉ chiếm 11-12% như trên là hợp lý và số lượng lao động phụ trợ chiếm tỷ trọng cao nhất 88% tổng số lao động của Ban.

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Đơn vị: người

Độ tuổi	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Dưới 30	42	8,7%	45	10,3%	52	11,1%
30 – 50	436	90,3%	389	88,8%	409	88%
Trên 50	5	1%	4	0,9%	4	0,9%
Tổng số	**483**	**100%**	**438**	**100%**	**465**	**100%**

(Nguồn: Phòng Tổng hợp Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp)

Bảng 2.3 cho thấy, lao động có độ tuổi từ 30 đến 50 đang chiếm tỷ trọng lớn nhất. Đây là lực lượng lao động chính, có kinh nghiệm và được đào tạo bài bản sẵn sàng phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh. Với mục tiêu chung của Tập đoàn VNPT và VNPT VinaPhone về trẻ hóa đội ngũ lao động, đặc biệt đội ngũ lao động công nghệ thông tin trẻ, chất lượng cao đáp ứng nhu cầu ngày càng gia tăng của

khách hàng về công nghệ thông tin, phần mềm ứng dụng,…do đó số lượng lao động trẻ dưới 30 tại Ban có xu hướng tăng qua các năm từ 2016 đến 2018 từ 8% lên 11% năm 2018. Tỉ trọng lao động tại độ tuổi trên 50 qua các năm vẫn duy trì ở mức thấp từ 0,9 đến 1% cơ cấu lao động.

2.1.5. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp

Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp là đơn vị hạch toán phụ thuộc trực thuộc VNPT VinaPhone, được giao nhiệm vụ kinh doanh và bán hàng cho đối tượng khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp theo mục tiêu kế hoạch của VNPT VinaPhone.

Hoạt động sản xuất kinh doanh:

Theo mô hình kênh bán hàng khối khách hàng tổ chức, doanh nghiệp được VNPT VinaPhong phê duyệt, từ tháng 7/2015, Ban được giao nhiệm vụ quản lý, tổ chức điều hành kinh doanh khối khách hàng tổ chức, doanh nghiệp trên toàn quốc. Trong đó, Ban vừa thực hiện công tác điều hành, chăm sóc khách hàng, hỗ trợ kinh doanh cho 63 TTKD VNPT T/TP, vừa thực hiện nhiệm vụ bán hàng trực tiếp đối với khối khách hàng mục tiêu là các Cơ quan Trung ương Đảng/Chính phủ/Bộ Ban Ngành, cũng như các khách hàng là các Tập đoàn/Tổng công ty/Doanh nghiệp lớn.

Các sản phẩm dịch vụ do Ban hiện đang cung cấp trên thị trường cho đối tượng khách hàng tổ chức, doanh nghiệp, gồm 06 nhóm dịch vụ, cụ thể:

- Nhóm dịch vụ Di động (Điện thoại di động Vinaphone trả trước/trả sau, Ezcom, Datacode, Vinaphone-S,...)
- Nhóm dịch vụ Băng rộng (Internet trực tiếp, Fiber VNN, Mega VNN,...)
- Nhóm dịch vụ Cố định (Điện thoại cố định, SIP trunking, IMS,...)
- Nhóm dịch vụ Truyền số liệu (Kênh thuê riêng, Metronet, Megawan,...)
- Nhóm dịch vụ CNTT (Hạ tầng IDC, VNPT-CA, VNPT tax, IVAN, Hóa đơn điện tử, Dịch vụ HIS, VNPT Edu, ...)
- Nhóm dịch vụ GTGT (SMS Brandname, dịch vụ đầu số 1800/1900,...)

Với nhiệm vụ thực hiện công tác điều hành, chăm sóc khách hàng, hỗ trợ kinh doanh cho 63 TTKD VNPT T/TP cho khối khách hàng tổ chức, doanh nghiệp. Kết quả thực hiện kế hoạch doanh thu khối khách hàng tổ chức, doanh nghiệp từ năm 2016 đến năm 2018 trên toàn quốc (toàn mạng VNPT) như sau:

Bảng 2.4: Kết quả thực hiện doanh thu khối khách hàng tổ chức, doanh nghiệp trên toàn mạng (từ năm 2016 đến năm 2018)

Đơn vị tính: triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Kết quả SXKD khối Khách hàng tổ chức, doanh nghiệp								
		2016			2017			2018		
		Ban KHDN	63 TTKD VNPT T/TP	Toàn mạng	Ban KHDN	63 TTKD VNPT T/TP	Toàn mạng	Ban KHDN	63 TTKD VNPT T/TP	Toàn mạng
1	Doanh thu VT-CNTT toàn mạng	2.532.116	7.530.004	10.062.120	2.301.866	8.117.880	10.419.746	2.483.196	8.942.982	11.426.177
1.1	Di động	7.789	1.742.784	1.750.573	9.863	2.000.048	2.009.911	11.394	2.029.523	2.040.918
1.2	Cố định	9.410	1.961.428	1.970.838	23.413	1.918.511	1.941.924	23.438	1.693.531	1.716.969
1.3	Băng rộng	489.989	1.856.350	2.346.339	392.167	2.046.126	2.438.293	341.374	2.230.943	2.572.317
1.4	Truyền số liệu	1.263.277	1.555.441	2.818.718	1.133.203	1.606.063	2.739.266	1.149.613	1.421.767	2.571.381
1.5	CNTT	264.503	307.251	571.754	155.697	429.164	584.861	207.437	568.416	775.853
1.6	GTGT	497.147	106.750	603.898	587.523	117.969	705.491	749.939	998.801	1.748.741

(Nguồn: Phòng Tổng hợp Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp)

Nhìn kết quả tại bảng 2.4 cho thấy, Doanh thu dịch vụ VT-CNTT khối khách hàng tổ chức, doanh nghiệp trên toàn mạng tăng đều qua các năm, năm 2018 tăng trưởng 113,5% so với năm 2016. Trong đó: nhóm dịch vụ tăng trưởng tốt có: Băng rộng, CNTT, GTGT là do trong thời gian qua Ban đã nỗ lực tập trung nguồn lực và đưa ra các chương trình thúc đẩy bán hàng tại các TTKD VNPT T/TP để đẩy mạnh thị trường kinh doanh dịch vụ tại địa bàn tiềm năng và cạnh tranh mạnh.

Đối với kết quả sản xuất kinh doanh tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp giai đoạn 2016 – 2018 thể hiện tại bảng 2.5 dưới đây:

Bảng 2.5: Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2016-2018 tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp

Đơn vị tính: triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Kết quả SXKD tại Ban			Thực hiện 2018/2016 (%)
		2016	2017	2018	
1	Doanh thu VT-CNTT phát sinh tại Ban	2.532.116	2.301.866	2.483.196	98
1.1	Di động	7.789	9.863	11.394	146
1.2	Cố định	9.41	23.413	23.438	249
1.3	Băng rộng	489.989	392.167	341.374	70
1.4	Truyền số liệu	1.263.277	1.133.203	1.149.613	91
1.5	CNTT	264.503	155.697	207.437	78
1.6	GTGT	497.147	587.523	749.939	151
2	Chi phí phát sinh tại Ban	445.738	449.165	564.988	127
3	Chênh lệch thu chi phát sinh tại Ban	2.086.379	1.852.701	1.918.208	92
4	Nộp thuế	8.979	7.897	13.257	148
5	Năng suất lao động bình quân/năm	5.242	5.255	5.34	102
6	BHXH, BHYT	Thực hiện đầy đủ việc đóng BHXH, BHYT cho người lao động theo đúng quy định của Bộ luật Lao động			

(Nguồn: Phòng Tổng hợp Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp)

Nhìn vào bảng kết quả thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh của Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp, có thể thấy một vài nét sơ bộ như sau:

- Doanh thu Viễn thông - Công nghệ thông tin phát sinh năm 2018 bằng 98% so với năm 2016 (Doanh thu VT-CNTT phát sinh: là Doanh thu VT-CNTT phát sinh từ khách hàng thuộc Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp). Doanh thu năm 2016 cao hơn năm 2017 là do cuối năm 2016, theo chủ trương chung của VNPT VinaPhone về đợt bàn giao khách hàng về các TTKD VNPT T/TP (Hà Nội, Đà Nẵng, TP. Hồ Chí Minh) và cuối năm 2016, Ban đã hạch toán toàn bộ Doanh thu chờ phân bổ của dịch vụ VNPT CA vào năm 2016. Trong đó: nhóm dịch vụ Di động và GTGT giữ được đà tăng trưởng cao hơn so với năm 2016. Các nhóm dịch vụ Băng rộng, Cố định, Truyền số liệu doanh thu dịch vụ tăng trưởng chậm và thấp

hơn so với năm 2016 là do thị trường các dịch vụ này đã bão hòa, bên cạnh đó là sự phát triển mạnh của các dịch vụ thay thế và sự cạnh tranh mạnh từ các doanh nghiệp viễn thông khác về giá cước, dịch vụ tiện ích , gia tăng khác cho dịch vụ truyền thống như Managed Service,…

- Chi phí phát sinh năm 2018 tăng 127% so với năm 2016 (Chi phí phát sinh tại Ban: là chi phí trả cho đối tác không bao gồm các chi phí trả cho Tổng công ty Hạ tầng mạng (VNPT Net), Tổng công ty Công nghệ thông tin (VNPT IT) và Viễn thông T/TP). Năm 2018 chi phí tăng là do chi phí tại Ban có một số khoản mục chi phí hợp tác như SMS ngoại mạng, thuê máy chủ... là Ban chi trả tập trung cho toàn mạng (hợp đồng do Ban ký).

- Chênh lệch thu chi năm 2018 bằng 92% so với năm 2016.

- Năng suất lao động năm 2018 tăng 102% so với năm 2016.

- Chấp hành tốt các quy định về chính sách thuế, hoàn thành xuất sắc nghĩa vụ nộp thuế. Thực hiện tốt nghĩa vụ nộp ngân sách nhà nước, năm 2018 tăng 148% so với năm 2016. Thực hiện đầy đủ việc đóng BHXH, BHYT cho người lao động theo đúng quy định của Bộ Luật lao động.

2.2. Thực trạng phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp

2.2.1. Một số quy định về phân phối tiền lương

- Bộ luật Lao động số 10/2012/QH13 ngày 18/6/2012 của Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam.

- Nghị định số 49/2013/NĐ-CP ngày 14/5/2013 của Chính phủ Quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật lao động về tiền lương và Thông tư số 17/TT-BLĐTBXH ngày 22/4/2015 của Bộ Lao động thương binh xã hội Hướng dẫn xây dựng thang, bảng lương, phụ cấp lương và chuyển xếp lương đối với người lao động trong công ty TNHH một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu.

- Nghị định số 51/2016/NĐ-CP ngày 13/06/2016 của Chính phủ Quy định quản lý lao động, tiền lương và tiền thưởng đối với người lao động làm việc trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn Điều lệ và Nghị định số 52/2016/NĐ-CP ngày 13/06/2016 của Chính phủ Quy định tiền

lương, thù lao, tiền thưởng đối với người quản lý công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ.

- Căn cứ vào đặc điểm thực tế tổ chức sản xuất kinh doanh của Ban Khách hàng Tổ chức doanh nghiệp.

2.2.2. Nguyên tắc xây dựng quy chế phân phối tiền lương

- Tiền lương phải gắn với năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Tiền lương của người lao động được đảm bảo cạnh tranh so với thị trường lao động nhằm thu hút, động viên và giữ những cán bộ, nhân viên có năng lực thực sự và gắn bó lâu dài với đơn vị.

- Gắn chính sách tiền lương với việc thu hút và duy trì, khuyến khích đối với lao động giỏi, có trình độ chuyên môn cao, có nhiều đóng góp vào kết quả sản xuất kinh doanh của đơn vị; không thực hiện phân phối lương theo bình quân chủ nghĩa.

- Khi người lao động được bố trí đảm nhận chức danh, công việc gì thì được hưởng mức lương tương ứng của chức danh, công việc đó. Khi có sự thay đổi chức danh, công việc thì mức lương cũng thay đổi.

- Khi người lao động đảm nhiệm từ hai chức danh công việc trở lên:

+ Trường hợp người lao động đảm nhiệm từ hai chức danh công việc trở lên, được hưởng mức lương theo chức danh có mức lương cao nhất.

+ Trường hợp người lao động đã được phân công giữ một vị trí chính thức, sau đó được kiêm nhiệm thêm một công việc khác trong ngắn hạn (kiêm nhiệm cho các trường hợp nghỉ thai sản, điều dưỡng,...) thì được hưởng mức lương theo chức danh cao nhất và hưởng thêm không quá 20% mức lương của chức danh kiêm nhiệm.

- Trong các trường hợp đặc biệt, trên cơ sở nhu cầu thực tế về tuyển dụng của đơn vị, Giám đốc xem xét, phê duyệt mức lương riêng.

- Quy chế phân phối tiền lương được xây dựng với sự tham gia của Ban chấp hành Công đoàn đơn vị, phổ biến đến từng người lao động, đồng thời đảm bảo nguyên tắc tập trung, dân chủ, khi quy chế được ban hành mọi người đều phải có nghĩa vụ thực hiện.

2.2.3. Phân phối tiền lương cho Tập thể

2.2.3.1 Cơ sở xác định quỹ tiền lương đơn vị:

- Căn cứ trên Quỹ tiền lương kế hoạch Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp được VNPT VinaPhone giao trong năm.

- Căn cứ Quyết định giao kế hoạch SXKD năm cho các đơn vị.

2.2.3.2 Nguồn hình thành và sử dụng quỹ tiền lương:

2.2.3.2.1 Quỹ tiền lương của Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp:

- Quỹ tiền lương của Ban được hình thành trên cơ sở quỹ tiền lương kế hoạch được VNPT VinaPhone giao trong năm cho Ban.

- Phương thức phân phối quỹ tiền lương kế hoạch theo các Quỹ tại Ban Khách hàng Tổ chứ-Doanh nghiệp như sau:

STT	Nội dung	Tỷ lệ % quỹ lương
1	Quỹ tiền lương kế hoạch trả cho người lao động hàng tháng/quý theo Quy chế trả lương của đơn vị ($V_{k\text{-}kh}$)	90%
2	Quỹ tiền lương dự phòng	8%
3	Quỹ tiền lương khuyến khích cá nhân cho các đơn vị	2%
	Tổng cộng	100%

- Phạm vi áp dụng: Quy định áp dụng cho tập thể thuộc Ban, bao gồm:

+ *Khối bán hàng:* Trung tâm Bưu điện Trung ương; Trung tâm Khách hàng doanh nghiệp; Bộ phận Bán hàng thuộc Phòng KHDN – TT.HTBHMN; Bộ phận Presale (phục vụ mang lại doanh thu trực tiếp cho Ban KHDN) thuộc Trung tâm Giải pháp/Khối Giải pháp TT miền.

+ *Khối điều hành bán hàng:* Phòng Quản lý Sản phẩm; Trung tâm Điều hành bán hàng; Khối điều hành bán hàng TT miền; Khối Giải pháp: Bộ phận Tính cước, bộ phận Presale TT Giải pháp; Khối Giải pháp TT miền.

+ *Khối hỗ trợ:* Trung tâm Điều hành hỗ trợ khách hàng VIP; Khối Điều hành hỗ trợ khách hàng VIP TT miền.

+ *Khối chức năng:* Lãnh đạo Ban; Phòng Tổng hợp; Phòng Kế toán; Phòng Marketing.

2.2.3.2.2 Xác định quỹ tiền lương cho đơn vị (Tập thể)

Xác định quỹ tiền lương kế hoạch cho tập thể:

$$\mathbf{Q_{khi} = Q_{k\text{-}khi} + Q_{tv\text{-}khi} + Q_{kki}}$$

Trong đó:

- Qkhi: Quỹ tiền lương kế hoạch của tập thể thứ i;
- Qk-khi: Quỹ tiền lương khoán kế hoạch của tập thể thứ i;
- Qtv-khi: Quỹ tiền lương thời vụ kế hoạch của tập thể thứ i. Nội dung của tiền lương thời vụ bao gồm:

✓ Quỹ tiền lương kiêm nhiệm.

✓ Quỹ tiền lương trả cho lao động hợp đồng thời vụ, khoán việc, thử việc.

✓ Tiền lương những ngày không trực tiếp làm việc thực hiện theo quy định của Bộ Luật Lao động bao gồm: Thời gian ngừng việc; thời gian CBCNVC bị tạm giữ, tạm giam; thời gian nghỉ do tạm đình chỉ công việc.

- Q_{kki}: Quỹ tiền lương khuyến khích (2%) phân bổ cho tập thể thứ i (nếu có)

2.2.3.3 Đơn giá điểm theo vị trí chức danh công việc của Ban trong kỳ kế hoạch:

$$\mathbf{ĐGcd} = \frac{V_{k\text{-}kh}}{\sum_i^{1-m} \left(\sum_j^{1-n} \mathbf{cd_{cnj}} \times a\right)}$$

Trong đó:

- ĐGcd: Đơn giá 1 điểm vị trí chức danh công việc của Ban KHDN kỳ kế hoạch;
- Vk-kh: Tổng quỹ lương tiền lương kế hoạch của Ban trong kỳ phân phối;
- i là tập thể được phân phối, i = 1-> m, m: số tập thể được phân phối;
- cdcnj: Điểm giá trị chức danh công việc của cá nhân j (được hưởng theo lương hiệu quả) trong Bảng hệ thống chức danh công việc của đơn vị i, j = 1 -> n, n: là số lao động tại đơn vị thứ i

- a: Hệ số ưu đãi lương chức danh khi tạo nguồn xác định đơn giá tiền lương (Phần tiền lương theo đơn giá), trong đó:

✓ Chức danh Khối bán hàng (AM, MAM, AS, Presale hỗ trợ trực tiếp tại Ban): a = 1,3

✓ Chức danh khác: a = 1

2.2.3.4 Quỹ tiền lương khoán kế hoạch của tập thể

Công thức:

$$\mathbf{Q_{k\text{-}khi} = Q_{k\text{-}khvtcvi} + Q_{k\text{-}khsxkdi}}$$

Trong đó:

- Qk-khi: Quỹ tiền lương khoán kế hoạch của tập thể thứ i:
- Qk-khvtcvi: Quỹ tiền lương khoán kế hoạch theo vị trí công việc của tập thể thứ i;
- Qk-khsxkdi: Quỹ tiền lương khoán kế hoạch theo kết quả SXKD của tập thể thứ i

2.2.3.4.1 Quỹ tiền lương khoán kế hoạch theo vị trí công việc: $\mathbf{Q_{k\text{-}khvtcvi}}$

$$\mathbf{Q_{k\text{-}khvtcvi} = A \times ĐGcd \times (\sum_j cd_{cnj} \times a)}$$

Trong đó:

- Qk-khvtcvi: Quỹ tiền lương khoán kế hoạch theo vị trí công việc của tập thể thứ i;
- A: Tỉ lệ phân chia quỹ tiền lương cho phần lương kế hoạch theo vị trí công việc của đơn vị i (A tối đa từ 20% - 30% tùy vào đặc điểm sản xuất của từng Tập thể, tỉ lệ này sẽ được điều chỉnh theo từng thời kỳ đảm bảo phù hợp với thực tế SXKD, trên cơ sở phê duyệt của Giám đốc Ban);
- ĐGcd: Đơn giá 1 điểm vị trí chức danh công việc của Ban KHDN kỳ kế hoạch;
- $\sum_j cd_{cnj} \times a$: Tổng điểm giá trị chức danh công việc nhân với hệ số ưu đãi a lương chức danh j cá nhân xếp theo bậc của đơn vị thứ i (i = 1->m, j = 1->n)

2.2.3.4.2 Quỹ tiền lương khoán kế hoạch theo kết quả SXKD: $\mathbf{Q_{k\text{-}khsxkdi}}$

$$\mathbf{Q_{k\text{-}khsxkdi} = B \times ĐGcd \times (\sum_j cd_{cnj} \times a)}$$

Trong đó:

- Qk-khsxkdi: Quỹ tiền lương khoán kế hoạch theo kết quả SXKD của tập thể thứ i
- B: Tỉ lệ phân chia quỹ tiền lương cho phần lương kế hoạch theo kết quả SXKD của đơn vị i (B từ 70% - 80% tùy vào đặc điểm sản xuất của từng Tập thể, tỉ lệ này sẽ được điều chỉnh theo từng thời kỳ đảm bảo phù hợp với thực tế SXKD, trên cơ sở phê duyệt của Giám đốc Ban)
- ĐGcd : Đơn giá 1 điểm vị trí chức danh công việc của Ban KHDN kỳ kế hoạch;
- $\sum_j cd_{cnj} \times a$: Tổng điểm giá trị chức danh công việc nhân với hệ số ưu đãi a lương chức danh j cá nhân của đơn vị thứ i (i = 1->m, j = 1->n).

Quỹ tiền lương theo kết quả SXKD được xác định trên cơ sở:

+ Đơn giá tiền lương dịch vụ

+ Tỉ lệ hoàn thành doanh thu (toàn mạng/phát sinh mới/nâng cấp…)

+ Kết quả hoàn thành chỉ tiêu giao

2.2.3.5 Quyết toán quỹ tiền lương cho Tập thể:

Căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh năm, Ban sẽ thực hiện quyết toán quỹ tiền lương cho Khối và đơn vị, cụ thể như sau:

- Cơ sở quyết toán quỹ tiền lương cho các Khối và đơn vị, bao gồm:

+ Tỉ lệ hoàn thành doanh thu VT- CNTT của Khối, đơn vị được giao.

+ Tỉ lệ hoàn thành kế hoạch doanh thu toàn mạng của Ban.

+ Tỉ lệ thu cước của Ban.

- Quyết toán quỹ tiền lương cho Tập thể theo khối; quỹ tiền lương còn lại của khối sau khi quyết toán theo kết quả SXKD (nếu có) được phân bổ như sau:

+ Giữ lại ít nhất 50% để quyết toán bổ sung cho các đơn vị trong khối.

+ Phần còn lại được điều chuyển về quỹ lương của Ban để cân đối và phân phối lại theo tình hình thực tế của Ban.

2.2.3.5.1 Đối với khối bán hàng:

$$\mathbf{Qth_i = Qkh_i \times H_i \times Tỉ\ lệ\ thu\ cước\ của\ Ban}$$

Trong đó:

- Qth_i: Quỹ tiền lương thực hiện của đơn vị i
- Qkh_i: Quỹ tiền lương kế hoạch của đơn vị i
- H_i: Tỉ lệ hoàn thành kế hoạch DT VT CNTT của đơn vị i

2.2.3.5.2 Đối với Khối Điều hành bán hàng, Khối Quản lý:

$$\mathbf{Qth_i = Qkh_i \times K_i \times Tỉ\ lệ\ thu\ cước\ của\ Ban}$$

Trong đó:

- Qthi: Quỹ tiền lương thực hiện của đơn vị i
- Qkhi: Quỹ tiền lương kế hoạch của đơn vị i

- K_i: Tỉ lệ hoàn thành kế hoạch DT toàn mạng của Ban

2.2.4. Phân phối tiền lương cho cá nhân người lao động

2.2.4.1 Nguyên tắc xác định lương hàng tháng:

Công thức: $\mathbf{L_{cnt} = L_{cd} + L_{SXKD}}$

Trong đó:

- Lcnt: Lương cá nhân tháng
- Lcd : Lương chức danh công việc của cá nhân
- LSXKD: Lương theo kết quả SXKD của cá nhân được xác định theo kết quả thực hiện trong tháng, tỷ lệ hoàn thành doanh thu, doanh thu tính lương của cá nhân được giao và xác định kết quả trên hệ thống HRM.

a. Lương chức danh công việc: $\mathbf{L_{cd}}$

Lương chức danh theo vị trí công việc của cá nhân là tiền lương theo vị trí công việc và năng lực của cá nhân.

b. Lương theo kết quả SXKD: $\mathbf{L_{SXKD}}$

Lương theo kết quả SXKD là tiền lương hiệu quả được xác định theo kết quả thực hiện theo các chỉ tiêu được giao của cá nhân (tỷ lệ hoàn thành doanh thu, doanh thu tính lương của cá nhân …)

2.2.4.2 Cơ cấu lương và đơn giá:

a. Cơ cấu tiền lương theo từng chức danh được quy định như sau:

Bảng 2.6 Cơ cấu tính lương đối với các chức danh

TT	Đơn vị/ Chức danh	Cơ cấu tính lương	Trong đó				Doanh thu tính lương
			Lương chức danh Lcd (Lương cứng)	Lương theo hiệu quả công việc (Lương SXKD)			
				Tiền lương theo kết quả công việc	TL theo tỷ lệ DT	Tiền lương theo ĐG	
I	**Khối chức năng:**						
1	Lãnh đạo Ban (GĐ, PGĐ)	50/50	50	50			
2	P.TH	20/80	20	80			
3	PKT	20/80	20	80			
4	Phòng Marketing	20/80	20	80			
II	**Khối bán hàng (TT KHDN, TT Bưu điện TW, Khối Bán hàng TTHTBHMN, Presale TTGP)**						
1	AM, AS	20/20/60	20	20		60	DT tính lương (Tại Mục 2.2.4.3.4)
2	Presale TTGP	20/40/40	20	40		40	DT tính lương (Tại Mục 2.2.4.3.4)
3	Lãnh đạo đơn vị bán hàng	20/40/40	20	40		40	
4	Nhân viên còn lại (NVTH…)	20/80	20	80			
III	**Khối điều hành:**						
1	Phòng Quản lý Sản phẩm	20/80	20	80			
2	TT ĐHBH; Khối GP, Khối ĐHBH TT miền	20/80	20	80			
3	Lãnh đạo Phòng KHDN TT miền	20/80	20	80			
4	Nhân viên còn lại (Tổ cước, Nhóm hỗ trợ Call Center, NVTH…)	20/80	20	80			
IV	**Khối Hỗ trợ**						
1	TT Điều hành HT khách hàng VIP, Khối HTKHVIP TT miền	20/80	20	80			
V	**Đơn vị khác**						

1	Tổ Vpoint	20/80	20	80			
2	Tổ IoT	20/80	20	80			

(Nguồn: Phòng Tổng hợp-Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp)

b. Đơn giá tiền lương cho từng dịch vụ được xác định như sau:

Bảng 2.7 Bảng đơn giá tiền lương đối với nhân viên AM, MAM, AS

- *Dịch vụ Công nghệ thông tin, Viễn thông:*

TT	Dịch vụ VT CNTT	Đơn giá tiền lương (đồng/1.000 đồng doanh thu)	
		AM	AS
1	Di động	51	20
2	Băng rộng	51	20
3	Cố định	51	20
4	Truyền số liệu	51	20
5	Dịch vụ MyTV	51	20
6	Dịch vụ CNTT	76,5	30
7	Dịch vụ truyền hình	51	20
8	Các dịch vụ còn lại	51	20

(Nguồn: Phòng Tổng hợp-Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp)

- *Doanh thu dịch vụ kinh doanh thương mại:*

Đơn giá: 200đ/1.000đ tổng chênh lệch thu chi (doanh thu trừ tổng chi phí không lương).

Bảng 2.8 Bảng đơn giá tiền lương đối với nhân viên Presale (Dịch vụ Công nghệ thông tin, Viễn thông)

STT	Đơn vị	Đơn giá tiền lương (đồng/1.000 đồng doanh thu)
1	Presale - TT Giải pháp	12,26

(Nguồn: Phòng Tổng hợp-Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp)

c. Hệ số điều chỉnh đơn giá tiền lương đối với hợp đồng phát triển qua đại lý: Hưởng đơn giá theo mức 10% đơn giá quy định tại Bảng 2.6, 2.7 nêu trên.

Nhằm khuyến khích nhân viên kinh doanh bán hàng và phát triển thị trường mới, khách hàng mới, Hội đồng lương sẽ xem xét điều chỉnh đơn giá tiền lương hoặc/và cơ cấu lương cho phù hợp tuỳ theo từng thời kỳ.

2.2.4.3 Quy định về doanh thu tính lương cho người lao động

2.2.4.3.1 Nguồn số liệu doanh thu tính lương:

a. Doanh thu trực tiếp tại Ban KHDN: là doanh thu được ghi nhận trong kỳ, được hạch toán của hệ thống kế toán, cụ thể:

- Đối với TT.BĐTƯ, TT.KHDN: doanh thu hạch toán của Phòng Kế toán - Ban KHDN hạch toán và Ban Kế toán tài chính – VNPT VinaPhone hạch toán (nếu có, đối với các Hợp đồng do VNPT VinaPhone ký).

- Đối với Khối bán hàng - P.KHDN - TT.HTBH miền Nam: doanh thu hạch toán của TT.HTBH miền Nam.

b. Doanh thu của 63 TTKD VNPT T/TP, Công ty phần mềm (VNPT Soft), Công ty dữ liệu VNPT (VNPT Data): Là Doanh thu các TTKD VNPT T/TP báo cáo tại hệ thống báo cáo tập trung của VNPT VinaPhone.

c. Doanh thu tính lương cho MAM theo cơ chế điều hành MAM: Là Doanh thu do các MAM báo cáo và được Trung tâm Điều hành bán hàng xác nhận với các TTKD VNPT T/TP.

2.2.4.3.2 Thời điểm xác định doanh thu tính lương:

Doanh thu tháng được xác định để tính lương là doanh thu chốt ngày 12 tháng n đối với số liệu tháng n-1. Đối với các biến động doanh thu sau ngày 12 tháng n được quyết toán bù trừ vào tháng sau.

2.2.4.3.3 Qui định về doanh thu tính lương cho AM/MAM, AS, Presale.

a. Định nghĩa các chức danh trong khối Bán hàng (Phụ lục 05 đính kèm)

b. Đối với doanh thu trực tiếp tại Ban KHDN

Doanh thu tính lương cho AM, AS, MAM, Presale: là chêch lệch doanh thu của khách hàng/hợp đồng phát sinh trong kỳ tính lương tăng thêm so với doanh thu thực hiện năm trước.

c. Đối với doanh thu tính lương theo cơ chế điều hành bán hàng MAM-AM.

- Doanh thu tính lương cho MAM đối với trường hợp Ban trực tiếp ký hợp đồng được tính 100% doanh thu của hợp đồng và xác định như quy định tại mục a nêu trên.

- Doanh thu tính lương cho MAM đối với trường hợp Ban /TT.HTBH Miền ký hợp đồng khung/hợp đồng nguyên tắc/biên bản nghi nhớ,...:MAM hưởng 40% doanh thu của hợp đồng.

2.2.4.3.4 Quy định về tạm ứng doanh thu tính lương:

Đối với các Hợp đồng chắc chắn phát sinh doanh thu trong năm nhưng tại thời điểm tính lương đơn vị chưa ký được, đơn vị được tạm ứng doanh thu để tính lương. Căn cứ đề xuất tạm doanh thu của lãnh đạo đơn vị, Hội đồng lương sẽ xem xét và quyết định mức tạm ứng của từng Hợp đồng. Chênh lệch giữa số thực tế và số tạm ứng của từng tháng sẽ được tính tăng/giảm vào tháng đầu tiên bắt đầu ghi doanh thu.

Thời gian tạm ứng doanh thu không quá 04 tháng/năm. Trường hợp sau 04 tháng chưa ký đuợc hợp đồng để ghi doanh thu, Hội đồng lương sẽ xem xét, quyết định việc truy thu tiền lương đã tạm ứng.

2.2.4.3.5 Quy định về doanh thu tính lương đối với dự án lớn, hợp đồng đặc thù:

a. Đối với trường hợp khách hàng khi hết thời hạn sử dụng dịch vụ, hết thời hạn thực hiện hợp đồng phải thực hiện lựa chọn nhà thầu lại, đơn vị tham dự đấu thầu và được tiếp tục lựa chọn để duy trì hợp đồng mà làm thay đổi (giảm) giá trị doanh thu duy trì, tùy tình hình cụ thể, Hội đồng lương sẽ xem xét, quyết định việc ghi nhận doanh thu để tính lương cho AM và AS.

b. Đối với các Hợp đồng đặc thù có sự đóng góp của các đơn vị trực thuộc Ban, các Ban thuộc VNPT VinaPhone hoặc của Lãnh đạo Ban, Lãnh đạo VNPT VinaPhone, Hội đồng lương sẽ quyết định tỷ lệ doanh thu đơn vị được hưởng phù hợp với công sức đóng góp của đơn vị.

c. Đới với các dự án lớn: Trưởng đơn vị được đề xuất tỷ lệ phân chia doanh thu đối với CBCNV trong đơn vị tham gia vào dự án.

Ví dụ: Bảng tổng hợp kế hoạch quỹ tiền lương năm của Ban và Bảng phân phối thu nhập tháng của các đơn vị (khối chức năng và khối bán hàng) năm 2018 (Phụ lục 04 đính kèm).

2.2.5. Những quy định khác

Để tăng cường vai trò trách nhiệm của lãnh đạo đơn vị trong công tác chỉ huy, điều hành quản lý ở cơ sở, Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp quy định thêm một số điểm sau đây:

a. Tiền lương chính sách

Mức tiền lương chính sách theo Nghị định 49/2013/NĐ-CP ngày 14/05/2013 chỉ dùng để làm căn cứ: Thỏa thuận tiền lương trong hợp đồng lao động. Thực hiện chế độ nâng bậc lương theo quy định của Nhà nước và thỏa ước lao động tập thể; Đóng và hưởng các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp theo quy định của pháp luật. Trả lương ngừng việc và các chế độ khác theo thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động. Chi trả tiền trực ca, lễ tết; Chi trả phụ cấp khu vực, phụ cấp chức vụ, phụ cấp trách nhiệm công việc theo quy định.

b. *Tiền lương trả cho người lao động trong thời gian thử việc, hợp đồng lao động theo thời vụ hoặc theo một công việc nhất định có thời hạn dưới 12 tháng:* Trả theo thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động. Mức lương tối đa không quá mười lăm triệu đồng một tháng và không thấp hơn mức lương tối thiểu vùng theo quy định. Trường hợp đặc biệt khác do Giám đốc xem xét, quyết định trên cơ sở đề nghị của các tập thể có liên quan.

c. Tiền lương trong thời gian được cử đi đào tạo

Đào tạo trong nước: Người lao động được cử đi đào tạo theo đúng đối tượng, điều kiện, tiêu chuẩn và theo kế hoạch của Ban thì được hưởng lương và khuyến khích thu nhập: Người lao động được cử đi đào tạo tại chức thì trong thời gian đi đào tạo lương được hưởng xét theo kết quả đào tạo: Kết quả học tập đạt từ loại giỏi trở lên: Hưởng 80% hệ số lương chức danh đang giữ. Kết quả học tập đạt loại khá: Hưởng 70% hệ số lương chức danh đang giữ. Kết quả học tập đạt loại trung bình: Hưởng 55% hệ số lương chức danh đang giữ. Kết quả học tập nếu phải thi lại: Hưởng 40% hệ số lương chức danh đang giữ. Trường hợp kỳ tập trung không có môn kiểm tra thì tập thể xem xét và quyết định chất lượng theo xác nhận của nhà

trường. Người lao động được cử đi đào tạo ngắn ngày (dưới 30 ngày): hưởng nguyên 100% lương.

Đào tạo nước ngoài: Thực hiện theo quyết định số 177/QĐ-VNPT-HĐQT-KHCN&ĐT ngày 15/12/2014 của Hội đồng thành viên Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam về việc "Ban hành quy chế đào tạo, bồi dưỡng của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam-VNPT".

d. Tiền lương trong thời gian nghỉ dưỡng sức, phục hồi sức khỏe; đi nghỉ mát; đi du lịch nước ngoài; nghỉ phép năm.

CBCNV được Ban cho đi nghỉ điều dưỡng; đi nghỉ mát; đi du lịch nước ngoài; nghỉ phép năm theo quy định được hưởng lương theo các nguyên tắc sau:

- Đối với lao động nghỉ ốm, nghỉ thai sản đúng chế độ quy định được hưởng lương do BHXH trả theo qui định hiện hành của Nhà nước, đồng thời được hưởng lương theo Thỏa ước lao động tập thể của Ban.

- Thời gian người lao động nghỉ phép, nghỉ mát, nghỉ việc riêng có lương được hưởng 100% tiền lương.

- Trường hợp người lao động không bố trí nghỉ phép năm: Người lao động không thể bố trí nghỉ phép do yêu cầu của Lãnh đạo đơn vị: Hưởng lương làm thêm giờ hoặc thưởng. Cá nhân người lao động không bố trí nghỉ phép: Hưởng 100% tiền lương.

e. *Tiền lương trong thời gian nghỉ hưởng chế độ trước khi nghỉ hưu:* CBCNV đến tuổi nghỉ hưu được nghỉ trước sinh nhật 03 tháng, trong thời gian này vẫn được hưởng nguyên lương như khi đang làm việc.

2.3. Đánh giá khảo sát người lao động về phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp

Với mục đích cải tiến, nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống quản lý và nhân sự của Ban về chế độ tiền lương, để điều chỉnh chính sách lương kịp thời, đảm bảo tính công bằng, cạnh tranh và có chiến lược thu hút, lưu giữ nhân tài và phát triển đơn vị.

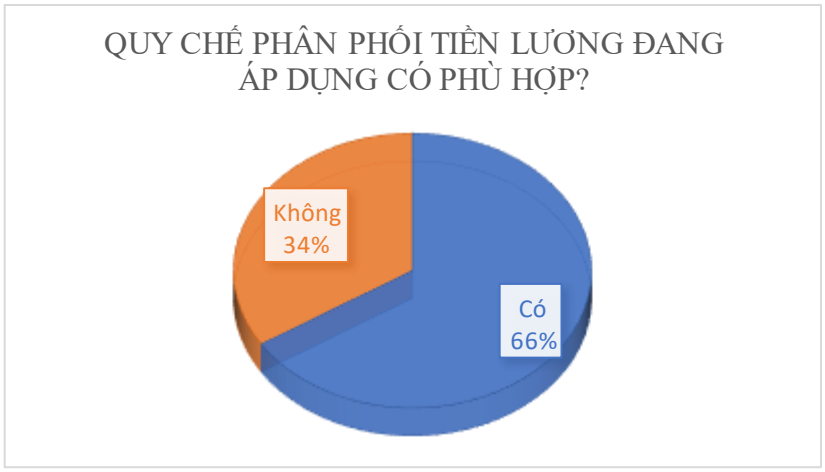
- Phương pháp khảo sát: Sử dụng phiếu hỏi (Phụ lục 07 đính kèm)

- Số lượng người khảo sát: 150 người

- Kết quả khảo sát: (Phụ lục 08 đính kèm)

Một số vấn đề chính trong kết quả khảo sát

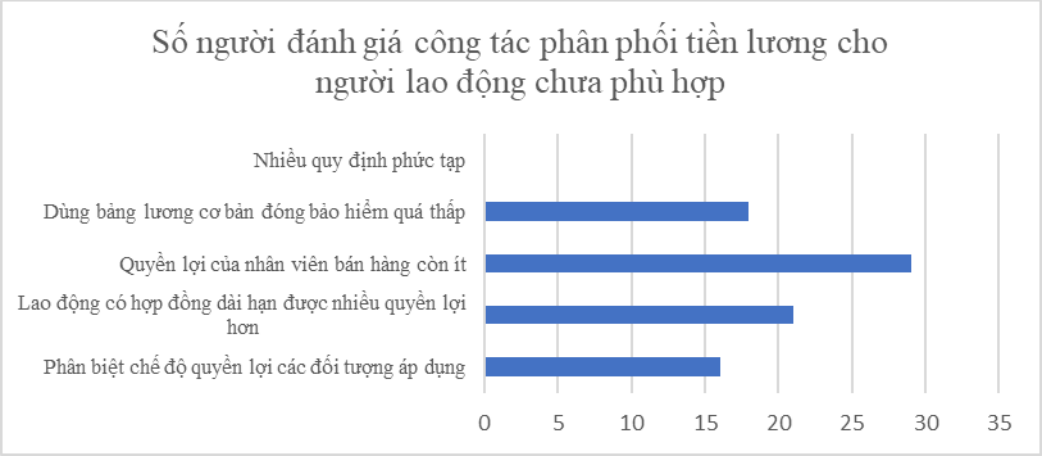
+ Về quy chế phân phối tiền lương đang áp dụng tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp:



Hình 2.2: Biểu đồ biểu diễn tỷ lệ đánh giá Quy chế phân phối tiền lương

Qua khảo sát cho ta thấy kết quả có 51 người trong tổng người được hỏi (tương ứng 34%) cho rằng quy chế phân phối tiền lương là chưa phù hợp, trong số người này, có 31 người cho rằng quy chế phức tạp, không khoa học, hiệu quả; 13 người cho rằng quy chế này không phổ biến cho tất cả người lao động; 16 người cho rằng không trình bày công thức tính rõ ràng; 18 người đưa ra nguyên nhân cán bộ chuyên môn về tiền lương không giải thích cặn kẽ quy chế cho người lao động. Không có người nào trả lời rằng quy chế phân phối tiền lương là không tuân thủ các căn cứ, quy định của Nhà nước.

+ Về công tác phân phối tiền lương cho các CBCNV tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp: Kết quả cho ta thấy có 44 người (tương ứng 29%) đánh giá công tác phân phối tiền lương cho các đối tượng CBCNV lao động là chưa phù hợp:



Hình 2.3: Biểu đồ biểu diễn số lượng người đánh giá công tác phân phối tiền lương cho người lao động

Trong số này, có 16 người (tương ứng 36%) cho rằng có sự phân biệt chế độ quyền lợi các đối tượng áp dụng; có 21 người (tương ứng 48%) đánh giá lao động có hợp đồng dài hạn được nhiều quyền lợi hơn; có 29 người (tương ứng 66%) cho rằng quyền lợi của nhân viên bán hàng còn ít so với giá trị mà họ mang lại cho đơn vị và họ cần sự quan tâm nhiều hơn nữa, thêm động lực bán hàng đem lại doanh thu cho Ban; có 18 người cho rằng việc sử dụng bảng lương cơ bản đóng bảo hiểm quá thấp; Không có người cho rằng công tác phân phối tiền lương có nhiều quy định phức tạp.

+ Về cơ cấu tính lương đối với 04 khối áp dụng tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp: Trong tổng số 150 người được hỏi, có 50 người đánh giá cơ cấu tính lương cho các khối là chưa phù hợp.

Hình 2.4: Biểu đồ biểu diễn tỷ lệ người đánh giá cơ cấu tính lương cho các khối

Trong đó có 31 người (62%) cho rằng phương pháp đánh giá áp dụng chưa phù hợp; có 33 người (66%) cho rằng nội dung đánh giá cho khối bán hàng chưa phù hợp; có 29 người (58%) nêu các yếu tố dùng để đánh giá chưa sát với thực hiện thực tế của người lao động.

+ Việc quy định đánh giá, xếp bậc lương hiện nay của Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp: Có 62 người (chiếm khoảng 41%) cho rằng đánh giá và xếp bậc lương chưa phù hợp. Trong đó có 45 người cho rằng xếp bậc lương phức tạp, chưa sát với thực tế; có 42 người (chiếm 68%) cho rằng việc đánh giá xếp bậc lương chưa sát với mô tả công việc của cá nhân; có 37 người (chiếm 60%) cho rằng các bậc xếp lương chức danh chưa phù hợp; có 43 người (chiếm 69%) cho rằng kết quả đánh giá xếp bậc lương chưa hợp lý.

Như vậy, qua kết quả khảo sát người lao động về phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp, cho thấy công tác phân phối tiền lương cần xem xét đánh giá mức độ phức tạp công việc; hệ thống chức danh; có công cụ kiểm soát, đánh giá năng suất lao động, chất lượng, hiệu quả công việc chuyên nghiệp,....trong thời gian tới.

2.4. Đánh giá chung phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp.

2.4.1. Kết quả đạt được

- Ban luôn tuân thủ các quy định về tiền lương của Nhà nước, các quy định của VNPT VinaPhone và Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp.

- Mục tiêu, quan điểm, nguyên tắc của cơ chế tiền lương của Ban về tổng thể là tiến bộ, phù hợp với cơ chế thị trường, thay đổi cơ cấu tiền lương đưa các khoản có tính chất lương được phân phối vào tiền lương, quan hệ tiền lương được mở rộng khắc phục một bước cơ bản tính bình quân chủ nghĩa trong phân phối tiền lương. Cơ chế phân phối tiền lương của Ban đã góp phần thúc đẩy công tác bán hàng, hỗ trợ khách hàng, xây dựng các giải pháp kinh doanh và tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả SXKD tại Ban.

- Đảm bảo được mức lương thấp nhất của người lao động trong toàn đơn vị

không thấp hơn mức lương tối thiểu theo quy định hiện hành của Nhà nước.

- Quán triệt nguyên tắc tiền lương trả cho cá nhân phải gắn với chức danh công việc, năng suất lao động và theo dõi, đánh giá kết quả thực hiện công việc được giao hàng tháng, khuyến khích trả lương thỏa đáng (không hạn chế mức tối đa) đối với người có tài năng, có trình độ chuyên môn, kỹ thuật, năng suất lao động cao, đặc biệt đối tượng lao động đóng góp trực tiếp nhiều doanh thu từ khách hàng cho đơn vị.

- Có thể nói cơ chế phân phối tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi của Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp như đã trình bày ở trên, trong thực tế những năm gần đây đã tạo nên nguồn thu nhập ổn định, tương xứng với công lao đóng góp của người lao động, giúp họ yên tâm công tác, mặt khác còn tạo điều kiện để người lao động tích cực phấn đấu vươn lên trong việc nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ để được hưởng mức thu nhập cao hơn.

- Những thông tin, các quy định quy chế, các văn bản được áp dụng trong công tác phân phối tiền lương đều được thông báo, phổ biến đến các phòng, trung tâm trong đơn vị để công tác phân phối tiền lương được thực hiện một cách nhất quán.

2.4.2. Những tồn tại

Có thể thấy, cơ chế phân phối tiền lương cá nhân tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp vẫn còn những tồn tại và hạn chế sau đây:

- Hệ thống chức danh còn dàn trải theo vị trí công việc và bản mô tả công việc cho từng chức danh chưa thực sự rõ ràng và khoa học, chưa gắn với công việc cụ thể của người lao động, điều đó dẫn đến khó khăn trong việc đánh giá chính xác mức độ phức tạp của công việc, giá trị và hiệu quả công việc của người lao động.

- Chưa định biên được lao động cho từng vị trí chức danh dẫn tới việc bố trí, sắp xếp lao động ở một số vị trí còn chưa hợp lý, năng suất lao động chưa cao dẫn đến việc đánh giá để xem xét lương còn chưa gắn với hiệu quả thực hiện công việc thực sự do cá nhân đảm nhận.

- Việc đánh giá năng suất, chất lượng lao động cá nhân còn mang tính chủ quan, độ chính xác chưa cao và phụ thuộc nhiều vào đánh giá định tính của Lãnh

đạo làm ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả trả lương của doanh nghiệp.

- Thiếu một công cụ kiểm soát, đánh giá toàn trình từ các khâu tiếp thị bán hàng, bán hàng, hỗ trợ bán hàng, chăm sóc khách hàng, điều hành hỗ trợ bán hàng và hỗ trợ giải quyết sự cố dịch vụ, giải đáp thắc mắc khách hàng để lượng hóa, đưa ra các số liệu tự động đánh giá năng suất lao động, chất lượng của người lao động như BSC/KPI.

- Hệ thống hệ số mức độ phức tạp công việc còn tồn tại bất cập. Trong đơn vị, hệ số mức độ phức tạp công việc là yếu tố quan trọng được sử dụng để phân phối tiền lương tới các đơn vì trực thuộc, tới từng cá nhân. Tuy nhiên, hệ số mức độ phức tạp công việc còn bị ảnh hưởng nhiều theo chức danh, không phản ánh chính xác mức độ phức tạp công việc của chức danh cũng như mức độ đóng góp của từng cá nhân.

- Những chính sách ưu tiên để thu hút các nhân viên tài năng chưa được quan tâm chú trọng. Với mức lương chưa có tính cạnh tranh với các doanh nghiệp khác cũng ngành trên địa bàn, thiếu đi các chính sách ưu tiên kèm theo nên rất khó có thể thu hút những nhân tài về làm việc tại đơn vị.

- Sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt trong thị trường lao động làm cho đòi hỏi ngày càng cao về cơ chế trả lương phải thực sự thuyết phục và tạo được động lực cho người lao động. Với đặc điểm đội ngũ lao động rất lớn được bàn giao lại từ các đơn vị sau tái cơ cấu VNPT nên hầu hết lực lượng lao động có tuổi đời cao khó cập nhật được kiến thức mới về thị trường, về các dịch vụ hiện VNPT đang cung cấp nên không theo kịp với yêu cầu phát triển. Bên cạnh đó cơ chế phân phối tiền lương của Ban thực hiện có ràng buộc từ nhiều quy định, văn bản hướng dẫn từ VNPT VinaPhone, Tập đoàn VNPT nên cơ chế chưa kịp thời và linh hoạt so với các doanh nghiệp khác trên thị trường. Do đó, việc thu hút đội ngũ quản lý và bán hàng chuyên nghiệp về đầu quân cho VNPT là rất khó khăn mặc dù đã đưa ra mức cam kết lương hấp dẫn cho ứng viên như các đợt cao điểm tuyển dụng đội ngũ Key AM; chuyên viên giải pháp, dự án CNTT cuối năm 2018.

2.4.3. Nguyên nhân

✓ Khách quan:

Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp là đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc VNPT VinaPhone, nên các cơ chế định hướng về quản lý tiền lương phải tuân thủ quy định của VNPT VinaPhone, do đó, Ban khó khăn trong việc xây dựng cơ chế thưởng theo đơn giá tiền lương lũy tiến cho nội bộ doanh nghiệp mình.

✓ Chủ quan:

- Đặc điểm đội ngũ lao động rất lớn được bàn giao lại từ các đơn vị sau tái cơ cấu VNPT nên việc tiếp cận và hiểu biết về dịch vụ của VNPT đa số rất khó khăn đặc biệt là khối quản lý, bán hàng chưa được đào tạo bài bản về dịch vụ nên ban đầu gặp nhiều khó khăn trong kinh doanh, bán hàng.

- Đội ngũ làm công tác đánh giá thực hiện công việc còn ít, còn thiếu những kỹ năng cần thiết.

- Công tác đánh giá thực hiện công việc chưa có công cụ công nghệ thông tin hỗ trợ, nên công tác đánh giá chủ yếu thực hiện thủ công. Mặc dù có nhiều quy định quy chế tuy nhiên việc áp dụng trong đơn vị còn chưa sát với thực tế do chưa có đủ công cụ đo lường chính xác các chỉ tiêu làm cơ sở đánh giá hiệu quả công việc của người lao động…

- Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp vẫn chưa có những cơ chế kinh doanh thực sự linh hoạt và cạnh tranh.

Kết luận chương 2

Chương 2 nêu khái quát chung về Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp, tình hình sản xuất kinh doanh đồng thời phân tích thực trạng phân phối tiền lương tại đơn vị và từ đó đưa ra những đánh giá về kết quả đã đạt được, những vấn đề còn tồn tại và tìm ra những nguyên nhân cần khắc phục. Trên cơ sở đó xây dựng nội dung của chương 3 đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp.

CHƯƠNG 3
GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TẠI BAN KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC - DOANH NGHIỆP- VNPT VINAPHONE

Từ những lý luận chung về tiền lương và phân phối tiền lương trong chương 1 và phân tích thực trạng công tác phân phối tiền lương tại Ban khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp-VNPT VinaPhone trong chương 2. Nội dung của chương 3 là đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phân phối tiền lương tại Ban khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp-VNPT VinaPhone.

3.1. Phương hướng hoạt động của Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp và một số vấn đề đặt ra với phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp

3.1.1. Phương hướng hoạt động SXKD

Tập đoàn VNPT đã khởi động Chiến lược VNPT 4.0 từ năm 2018 với mục tiêu trở thành nhà cung cấp dịch vụ số và trung tâm giao dịch số hàng đầu Việt Nam, cụ thể hóa 10 chương trình, 34 dự án chiến lược. Đồng thời, VNPT đẩy mạnh thực hiện cơ cấu lại tổ chức hoạt động theo Quyết định số 2129-QĐ/TTg của Thủ tướng Chính phủ và chuẩn bị các điều kiện cần thiết để triển khai công tác cổ phần hóa công ty mẹ. Trong những năm tiếp theo, cùng với chiến lược chuyển đổi số, dựa trên điểm mạnh của hạ tầng mạng lưới rộng khắp 63 tỉnh, thành phố trên cả nước, VNPT sẽ tiếp tục mở rộng hạ tầng mạng lưới tạo nền tảng truy nhập Internet tốc độ cao phục vụ chuyển đổi số, tiếp tục nâng cao và khẳng định vai trò và vị trí dẫn dắt trong lĩnh vực triển khai xây dựng Chính phủ điện tử và chuyển đổi số tại Việt Nam nhằm trở thành nhà cung cấp hàng đầu về dịch vụ số tại Việt Nam vào năm 2025 và trở thành trung tâm giao dịch số tại châu Á vào năm 2030. Năm 2019, VNPT tiếp tục triển khai sắp xếp cơ cấu tổ chức quản lý, sản xuất, kinh doanh theo phương án cơ cấu lại Tập đoàn VNPT giai đoạn 2018 - 2020.

Như vậy giai đoạn 2018 - 2020 được đánh giá là có nhiều cơ hội, tuy nhiên cũng không ít những thách thức đối với Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp,

đòi hỏi Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp phải năng động, chủ động hơn trong SXKD. Trong đó đặt ra các mục tiêu:

- Phát triển nhanh và bền vững, tiếp tục khẳng định vị trí doanh nghiệp hàng đầu cung cấp các dịch vụ viễn thông - CNTT lớn nhất cho đối tượng khách hàng tổ chức, doanh nghiệp trên toàn quốc.
- Xác định rõ thị trường mục tiêu theo hướng ưu tiên: Đẩy mạnh công tác nghiên cứu và dự báo thị trường. Thường xuyên cập nhật thông tin về sự thay đổi, điều chỉnh chính sách, từ đó có những dự báo tốt về tình thị trường lai.
- Thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh và xây dựng quản lý cơ sở dữ liệu khách hàng để có được ước tính quy mô thị trường cho một dịch vụ mới hay một cơ cấu giá mới và khắc phục được nhược điểm về mặt tổ chức đối với công tác chăm sóc khách hàng.
- Tập trung các nguồn lực phát triển nhanh, chiếm lĩnh thị trường dịch vụ trọng tâm là CNTT; tăng cường các giải pháp chăm sóc khách hàng, bám sát thị trường để giữ, phát triển thuê bao Fiber VNN, kênh Truyền số liệu, tiếp tục phát triển các dịch vụ Vinaphone (trả sau, trả trước, Data), IDC phù hợp theo chủ trương và định hướng chiến lược VNPT 4.0 của Tập đoàn VNPT.
- Xây dựng mới cơ chế phân phối thu nhập theo hướng gắn với năng suất, chất lượng, hiệu quả SXKD. Thực hiện tốt công tác đào tạo nâng cao chất lượng dịch vụ, củng cố và tăng cường bộ máy tiếp thị, bán hàng, triển khai đa dạng các công trình chăm sóc khách hàng, tiếp tục nghiên cứu và ứng dụng các công nghệ mới phục vụ hoạt động quản lý, SXKD.

Trong giai đoạn 2018-2020, Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp sẽ tiếp tục đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho cả đối tượng là những cán bộ quản lý và đối tượng nhân viên bán hàng, hỗ trợ giải pháp,… Đối với đối tượng là những cán bộ quản lý, Ban chú trọng tới việc đào tạo những kỹ năng mềm như: Kỹ năng lãnh đạo, Kỹ năng quản trị chiến lược, Kỹ năng giải quyết vấn đề và xử lý xung đột, quản lý theo phong cách 5S (Kaizen) của Nhật Bản, kỹ năng tiếng Anh. Ngoài ra đối với người lao động cũng pahỉ tập trung đào tạo nâng cao kỹ năng, trình độ

chuyên môn như kỹ năng bán hàng hiệu quả cho AM, kỹ năng quản lý dự án PMP/PMI, kỹ năng quản trị sản phẩm cho đội ngũ quản lý sản phẩm, Marketing dịch vụ, nâng cao kỹ năng cho đội ngũ hỗ trợ dịch vụ.

3.1.2. Một số vấn đề đặt ra với phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp

Thực trạng phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp cho thấy còn bộc lộ một số nhược điểm như: Việc phân chia lương thưởng có lúc còn chưa phản ánh hết những cố gắng của người lao động, còn mang tính bình quân và phụ thuộc nhiều vào đánh giá định tính của Lãnh đạo, tiền lương chưa theo vị trí công việc, các chức danh khác nhau nhưng có cùng một hệ số, độ giãn cách chưa nhiều, dẫn đến không khuyến khích người lao động tăng năng suất lao động, chuyển dịch lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao sang các doanh nghiệp khác, khó khăn cho việc tái cơ cấu lao động. Vì vậy, vấn đề đặt ra là với phân phối tiền lương tại Ban là:

- Tiền lương phải phản ánh được giá trị công việc, khắc phục tình trạng phân phối lương bình quân vì trả lương cào bằng sẽ triệt tiêu nỗ lực của nhân viên, không kích thích nhân viên tăng năng suất lao động.

- Đảm bảo tiết kiệm chi phí nhưng phải tính đến mức lương trên thị trường lao động để có thể giữ chân được những người lao động có năng lực công tác tốt.

- Quan tâm hơn nữa đến vấn đề thưởng trực tiếp các cá nhân có thành tích xuất sắc trong công việc: Việc động viên kịp thời tới cá nhân người lao động sẽ giúp người lao động hưng phấn hơn, nỗ lực hơn trong công việc.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp

3.2.1. Hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn chức danh

- Cơ sở đề xuất

+ Xây dựng hệ thống chức danh rõ ràng, quy định nghĩa vụ, trách nhiệm, những yêu cầu về trình độ, năng lực đối với nhân viên dựa trên sự phân tích công việc, những trình độ, kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc của nhân viên và

mục đích triển khai công việc của người lãnh đạo trong điều kiện, công cụ, trang thiết bị làm việc, kiến thức, các kỹ năng cần thiết, và cả mối quan hệ, sự liên quan tới các vị trí khác.

+ Căn cứ và hệ thống chức danh với trách nhiệm và khối lượng công việc cụ thể, cường độ, môi trường làm việc sẽ giúp đánh giá chính xác mức độ phức tạp của công việc, giá trị và hiệu quả công việc của người lao động. Từ đó đảm bảo phân phối tiền lương đúng năng suất lao động.

+ Xây dựng hệ thống chức danh tốt làm cơ sở để đánh giá giá trị công việc và xếp ngạch lương: Căn cứ vào trách nhiệm và khối lượng công việc, mức độ phức tạp, cường độ, điều kiện và môi trường làm việc … đã được mô tả để đánh giá, so sánh và phân nhóm lao động. Những chức danh có cùng giá trị công việc được xếp vào cùng một nhóm lương. Mọi thay đổi về trách nhiệm, khối lượng công việc đều được cập nhật và đánh giá lại theo đúng thực tế, đảm bảo sự công bằng và khách quan trong việc trả lương.

Theo kết quả đánh giá hệ thống hệ số mức độ phức tạp công việc còn tồn tại các vấn đề bất cập liên quan đến mối quan hệ giữa chức danh và hệ số mức độ phức tạp. Nó ảnh hưởng lớn đến hiệu quả phân phối tiền lương tại Ban khách hàng tổ chức doanh nghiệp và tạo ra yêu cầu cấp thiết cần có những biện pháp điều chỉnh kịp thời.

- Nội dung đề xuất

+ Chuẩn hóa hệ thống chức danh với bản mô tả công việc chi tiết cùng những tiêu chuẩn cho mỗi vị trí làm việc, từ đây mỗi nhân sự sẽ có định hướng tốt hơn cho công việc. Mỗi người sẽ biết mình phải làm gì và cần có những điều kiện gì để hoàn thành tốt những công việc đó. Đây cũng là sẽ là cơ sở dữ nhằm đánh giá chỉ tiêu công việc của mỗi cá nhân.

Cùng với đó, để giảm thiểu rủi ro về biến động nhân sự, dựa trên hệ thống mô tả công việc theo chức danh, xây dựng sổ tay công việc để nhân sự mới có thể nắm được tiêu chuẩn cho mỗi vị trí, khung công việc cơ bản, từ đó có những phấn đấu nỗ lực trau dồi khả năng cho phù hợp với tính chất công việc. Việc sử dụng sổ

tay công việc sẽ giúp giảm thời gian đào tạo ban đầu cho mỗi nhân sự mới, họ có thể tự tìm hiểu về công việc qua cuốn sổ tay công việc.

+ Hoàn thiện hệ thống chức danh theo hướng:

- Dựa trên sự phân tích kỹ lưỡng các vị trí công việc, theo các nguyên tắc xây dựng tổ chức.
- Thường xuyên bổ sung thông tin vào hệ thống chức danh theo từng quý hoặc tháng.
- Rà soát lại mục tiêu, xem xét lượng thời gian mà người lao động đầu tư vào công việc của mình để đảm bảo hệ thống chức danh luôn phản ánh đúng công việc thực tế.
- Sử dụng hệ thống chức danh như một phần không thể thiếu trong quá trình quản lý và đánh giá nhân viên, quyết định mức lương, thưởng và xem xét quỹ thời gian làm việc của họ.
- Mặc dù hệ thống chức danh phân định rõ ràng trách nhiệm của từng nhân viên, nhưng cần có sự linh động để tạo điều kiện cho nhân viên cảm thấy thoải mái tham gia các công việc khác cũng như giúp đỡ các thành viên khác trong nhóm và tự tin, chủ động trong công việc.

- Lợi ích đề xuất

+ Giúp cho công tác đánh giá giá trị, chất lượng công việc của cán bộ công nhân viên thuận lợi, dễ dàng hơn.

+ Trực tiếp giúp nhân viên hiểu rõ công việc cần thực hiện, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhân viên nhận công việc mới. Người lao động biết rõ họ cần làm gì, định ra mục tiêu và tiêu chuẩn cho người làm nhiệm vụ đó. Công việc không bị lặp lại cho người khác làm, tránh được các tình huống va chạm không cần thiết.

+ Là cơ sở để đánh giá việc thực hiện và hoàn thành công việc của người lao động: Trên cơ sở các nhiệm vụ và mục tiêu của công việc, định kỳ người quản lý và nhân viên sẽ tiến hành thảo luận, đánh giá kết quả thực hiện công việc. Thành tích, khuyết điểm cũng như nguyên nhân chưa hoàn thành đều được hai bên làm rõ. Từ

đó, sẽ đề ra được mục tiêu công việc trong kỳ đánh giá kế tiếp và tìm ra những yếu điểm cần khắc phục, kiến thức, kỹ năng chuyên môn cần được đào tạo cũng sẽ được hai bên xác định và cam kết thực hiện một cách cụ thể. Kết quả đánh giá này cũng sẽ là cơ sở để xem xét về mức lương và đề bạt cán bộ.

+ Là cơ sở phân tích tính hợp lý của cơ cấu tổ chức, phân công lao động: Thông qua hệ thống chức danh, người quản lý có thể nhận biết về sự chồng chéo, trùng lắp trong giao việc, khoảng cách giữa năng lực thực tế của người lao động so với yêu cầu của công việc, sự dư thừa và thiết hụt nhân sự đối với từng nhóm chức danh. Từ đó, cùng với các phương pháp phân tích khác, người quản lý có thể điều chỉnh cơ cấu tổ chức, định biên nhân sự, lập kế hoạch đào tạo cho giai đoạn kế tiếp, đáp ứng yêu cầu kinh doanh và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

- *Điều kiện thực hiện đề xuất*

+ Nghiên cứu cụ thể, chi tiết thiết lập hệ thống chức danh rõ ràng, tránh trùng lặp, chồng chéo. Hệ thống chức năng với bản mô tả công việc chi tiết cụ thể như kim chỉ nam cho công việc của người lao động. Người lao động từ đó sẽ biết được công viêc mà họ cần phải làm là gì? Nghĩa vụ và trách nhiệm họ cần thực hiện đến đâu. Trong tổ chức, mỗi cá thể không thể làm việc độc lập, tách rời mà đòi hỏi sự phối hợp nhịp nhàng, hợp tác để thực hiện cùng một mục tiêu chung. Chính vì thế, hệ thống chức danh phải rõ ràng để thực hiệu công việc được hiệu quả, không trùng lặp để tránh mâu thuẫn.

+ Thường xuyên cập nhât, điều chỉnh vào hệ thống chức danh cho phù hợp với đặc điểm thực tế của hoạt động sản xuất kinh doanh tại đơn vị. Trong điều kiện kinh doanh luôn thay đổi, đòi hỏi thiết yếu đặt ra cho đơn vị phải có những điều chỉnh linh hoạt, thường xuyên mới có thể thích nghi với môi trường mới.

3.2.2. Nghiên cứu áp dụng trả lương theo phương pháp 3P [5], [11]

- Cơ sở đề xuất:

Theo cơ chế lương hiện tại, việc phân phối tiền lương dựa vào hệ số mức độ phức tạp công việc (MĐPTCV) và việc đánh giá chưa thực sự sâu sát dẫn đến CBCNV chưa được đánh giá đúng về chuyên môn-kỹ năng, công việc của họ không

được định giá đúng, và kết quả của họ cũng không được đánh giá đúng, thì người không làm được việc cũng giống như người làm được việc vẫn được hưởng mức lương như nhau. Kết quả CBCNV làm được việc dần dần sẽ cảm thấy không công bằng, không hợp lý, và không cạnh tranh. Hậu quả có thể là không kích thích nhân viên tăng năng suất lao động, một số có hiện tượng trông chờ, ỷ lại, lâu dần những người có khả năng có thể bỏ đi tìm một môi trường mới, nơi họ được đánh giá đúng với những gì họ đóng góp. Để khắc phục được những nhược điểm còn tồn tại, một phương pháp trả lương tiên tiến hiện nay đang được nhiều đơn vị lựa chọn chính là "Trả lương theo phương pháp 3P".

- *Nội dung đề xuất:*

+ Phương pháp trả lương theo 3P là phương pháp sử dụng 3 tiêu chí chính để đánh giá và trả lương:

- *P1: Pay for Position – Trả lương theo vị trí công việc* (bằng cấp, chức vụ): Đây chính là việc xác định giá trị công việc (hay được gọi là trả lương theo vị trí công việc). Để làm được việc này, đòi hỏi người làm nhân sự cần có kỹ thuật xây dựng, và công cụ đi kèm như hệ thống bảng định giá công việc, hệ thống thang chấm điểm và xếp hạng, thang bậc lương theo hệ số chấm điểm, kinh nghiệm xây dựng thang bảng lương cung cấp cho người làm nhân sự các hệ thống mẫu biểu trên để tiến hành.

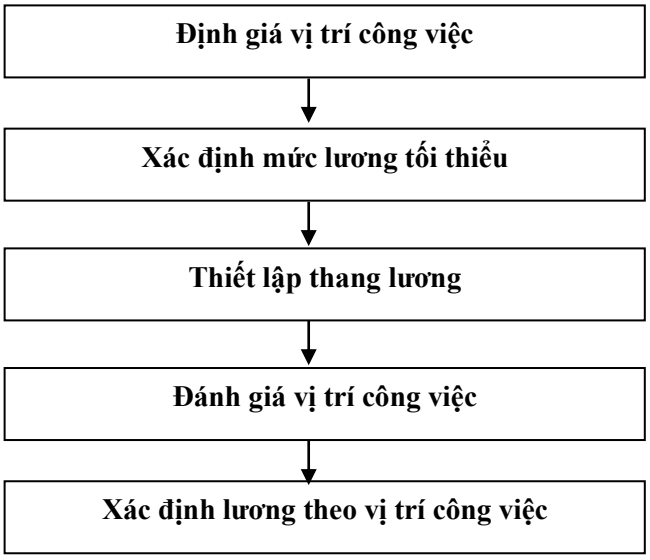
- *P2: Pay for Person – Trả lương theo cá nhân giữ vị trí công việc* (thâm niên, năng lực, thái độ). Muốn trả lương phù hợp cho nhân viên thì ta phải biết được nhân viên đó có khả năng gì, đâu là điểm mạnh, đâu là điểm yếu. Từ đó không những có căn cứ để trả lương một cách hợp lý mà còn là căn cứ để đào tạo phát triển nhân viên. Việc đánh giá mức độ đáp ứng của cán bộ đối với yêu cầu của công việc là công việc đòi hỏi sự đánh giá phải công bằng, tuân thủ chặt chẽ với các tiêu chí đã đề ra (việc này đòi hỏi người đánh giá phải được đào tạo về kỹ năng đánh giá rất tốt). Có thể sử dụng hình thức thành lập hội đồng đánh giá và đánh giá qua khách hàng.

- *P3: Pay for Performance – Trả lương theo hiệu quả, kết quả hoàn thành công việc*. Đây là phần đánh giá được dựa trên bảng thiết lập mục tiêu và đánh giá

định kỳ. Tùy thuộc vào vị trí công việc mà bảng thiết lập mục tiêu và chu kỳ đánh giá là khác nhau. Thông thường đối với vị trí chuyên viên, chu kỳ đánh giá sẽ áp dụng hàng tháng. Còn với vị trí trưởng phó đơn vị thì sẽ áp dụng chu kỳ 3 tháng/lần. Bảng thiết lập mục tiêu càng rõ ràng chi tiết các công việc thì việc đánh giá và trả thưởng theo kết quả hoàn thành càng chính xác, minh bạch. Dựa vào mục tiêu và kết quả công việc, người lao động sẽ có động lực phấn đấu hoàn thành công việc để đạt được mức thưởng mà cơ chế lương đề ra.

+ Quy trình xây dựng cơ chế trả lương theo 3P

- P1- Position: Xây dựng thang lương theo vị trí công việc



Hình 2.1: Sơ đồ xây dựng thang lương theo vị trí công việc

Nguồn: http://siesystem.edu.vn

-Định giá vị trí công việc: Đây là công việc đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự hiểu biết về việc lập và đánh giá các chỉ tiêu của từng vị trí công việc trong công ty. Việc này đòi hỏi người đánh giá có kiến thức và kinh nghiệm trong việc đánh giá vị trí công việc. Bảng định giá vị trí công việc cho ra bảng xếp hạng ứng với từng vị trí công việc.

- Xác định mức lương tối thiểu: Ở bước này, mức lương tối thiểu được hiểu khác với mức lương tối thiểu mà Pháp luật đang quy định. Đây là mức lương tối thiểu đối với người lao động có thứ hạng thấp nhất trong bảng định giá vị trí công việc. Về cơ bản, mức lương này cũng phải tuân thủ quy định về mức lương tối thiểu

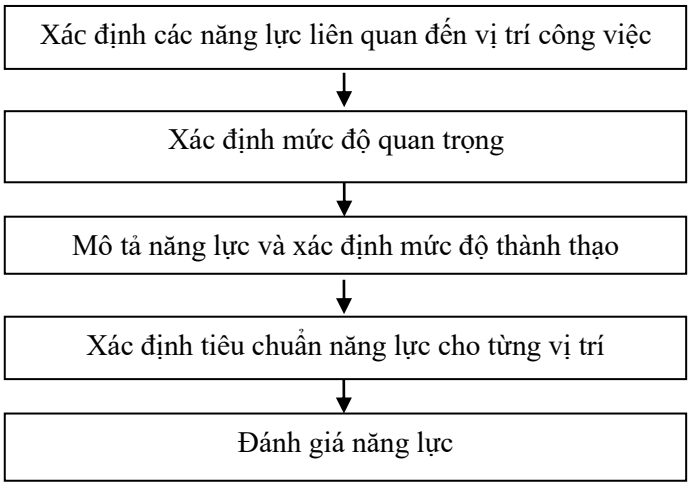
của Phát luật.

- Thiết lập thang lương: Căn cứ vào mức lương tối thiểu và bảng định giá vị trí công việc, doanh nghiệp sẽ xây dựng lên thang lương vị trí công việc ứng với mỗi thứ hạng.

- Đánh giá vị trí công việc: Sau khi có bảng lương tương ứng, doanh nghiệp sẽ đánh giá vị trí công việc của từng người lao động để sắp xếp họ ở vị trí công việc nào, ứng với thứ hạng bao nhiêu.

- Xác định mức lương theo vị trí công việc: Căn cứ vào vị trí công việc của người lao động và bảng thiết lập thang lương, doanh nghiệp sẽ xác định ra được mức lương theo vị trí công việc của người lao động.

- P2- Personal: Xây dựng thang lương theo năng lực



Hình 3.2: Sơ đồ xây dựng thang lương theo năng lực

Nguồn: http://siesystem.edu.vn

Ứng với mỗi vị trí đã xác định trong P1, tác giả đưa ra bảng tiêu chuẩn mà một người đảm nhiệm vị trí công việc đó cần có. Cụ thể kỹ thuật là xác định năng lực cần thiết cho mỗi vị trí.

Ví dụ: Khi đề cập đến năng lực của vị trí kinh doanh thì có thể đưa ra các tiêu chuẩn: Định hướng khách hàng. Tư duy phân tích. Hoạch định. Giải quyết vấn đề và ra quyết định. Phát triển các cá nhân khác. Lãnh đạo nhóm. Sáng tạo. Tầm nhìn và định hướng chiến lược.

Những năng lực cần thiết cho mỗi vị trí cũng có thể thay đổi theo chiến lược

của doanh nghiệp, bộ phận, nhưng về cơ bản thì không thay đổi nhiều. Vì vậy bộ tiêu chuẩn này cần được rà soát định kỳ để đảm bảo tính cập nhật và phù hợp của nó với tiến độ phát triển của doanh nghiệp.

Mỗi năng lực đều được đánh giá dựa trên 2 khía cạnh: Mức độ quan trọng (bảng 3.1) và Mức độ thành thạo (bảng 3.2).

Bảng 3.1: Bảng xác định mức độ quan trọng

Mức độ quan trọng		**Mô tả**
1	Thấp	Quyết định một phần cho sự thành công của 1 vị trí công việc
2	Vừa	Quyết định phần lớn cho sự thành công của 1 vị trí công việc
3	Cao	Quyết định toàn phần/ chủ yếu cho sự thành công của 1 vị trí công việc

Nguồn: eduviet.vn

Bảng 3.2: Bảng mô tả mức độ thành thạo

Mức độ 1	*Mức độ 2*	*Mức độ 3*	*Mức độ 4*	*Mức độ 5*
Yêu cầu tối thiểu	Cơ bản	Đạt yêu cầu	Thành thạo	Xuất sắc

Nguồn: eduviet.vn

Dựa vào các bảng trên, doanh nghiệp sẽ triển khai thực hiện việc chấm điểm năng lực nhân viên.

Theo thực tế triển khai thì khi áp dụng, nếu nhân viên không đạt chuẩn sẽ bị hạ lương. Tuy nhiên với những nhân viên không đạt chuẩn lãnh đạo nên đưa ra thời hạn 6 tháng để những người lao động này phấn đấu đạt đến mức chuẩn, rồi mới áp dụng.

- P3- Performance: Xây dựng thang lương theo kết quả công việc

Phần này là phần được mọi người cho là khó nhất khi triển khai 3P, và việc thiết lập mục tiêu cho từng cá nhân (KPIs) về cơ bản phải do người quản lý trực tiếp thảo luận với người lao động để đưa ra những mục tiêu cụ thể. Doanh nghiệp sẽ xây dựng lên cơ chế trả thưởng dựa trên bảng đánh giá kết quả. Tùy thuộc vào từng bộ phận chức danh, lĩnh vực hoạt động… mà các nhà quản lý thực hiện việc xây dựng KPIs linh hoạt trong các bước và nên thuê các chuyên gia tư vấn có kinh nghiệm kết hợp với nhân viên trong Công ty để chỉ tiêu đưa ra đưa vào sử dụng phát huy hiệu

quả cao và phù hợp với mục tiêu quản lý chung của Công ty, đặc biệt là mục tiêu trong quản lý nhân sự.

Đánh giá kết quả công việc:

➢ Thiết lập mục tiêu cá nhân (KPIs): Việc thiết lập phải đảm bảo tiêu chí S.M.A.R.T (Specific-Cụ thể, Measurable-Đo lường được, Achievable-Khả thi, Realistic-Thực tiễn, Time-Có thời hạn). Bảng thiết lập được dựa trên cơ sở các kế hoạch công việc mà Lãnh đạo Trung tâm giao (hoặc quản lý trực tiếp) cũng như cá nhân đó đăng ký. Giao việc cho nhân viên đảm bảo rõ ràng về trách nhiệm, mục tiêu và tiêu chuẩn công việc. Theo đó, hai bên cùng xác định các điểm yếu, hạn chế và khó khăn của nhân viên để cùng phối hợp và cam kết hỗ trợ trong quá trình thực hiện. Thống nhất về kế hoạch thực hiện và đề nghị nhân viên cam kết thực hiện bằng văn bản.

➢ Đánh giá kết quả công việc: Người quản lý cần thường xuyên hàng tuần, tháng theo dõi kết quả và trao đổi với nhân viên về kết quả và tiến độ hoàn thành công việc. Đánh giá kết quả và đưa ra những nhắc nhở, cảnh báo hoặc động viên, khích lệ cũng như những hướng dẫn, hỗ trợ kịp thời. Ghi chép lại những biểu hiện tốt và chưa tốt cũng như kết quả trao đổi với nhân viên, làm cơ sở cuối kỳ (tháng, quý) đánh giá chính thức. Nếu không trao đổi và ghi chép sẽ không có đủ luận cứ và bằng chứng để đánh giá khách quan và xác đáng về kết quả quá trình làm việc của nhân viên.

Xác định mức thưởng theo kết quả công việc:

Doanh nghiệp sẽ xây dựng cơ chế thưởng dựa trên đánh giá kết quả công việc của người lao động. Đây chính là chìa khóa để tạo động lực cũng như sự công bằng với những đóng góp của người lao động với doanh nghiệp.

Việc thực hiện chia lương theo 3Ps tại Ban thực hiện theo phương pháp 3Ps chia thành tiền lương duy trì theo chức danh công việc và năng lực cá nhân (P1,P2) và tiền lương theo kết quả thực hiện công việc (P3):

- Tiền lương duy trì theo chức danh công việc và năng lực cá nhân (P1,P2):

$$\mathbf{L_{P1} = ĐG_{P1} \times P1 \times N_c}$$

Trong đó:

L_{P1}: Tiền lương duy trì

$ĐG_{P1}$: Đơn giá tiền lương duy trì

P1: Bảng hệ số chức danh P1

N_c: Ngày công quy đổi

Bảng 3.3: Hệ số chức danh P1 của Phòng Tổng hợp-Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp

TT	Tên chức danh	Hệ số lương chức danh P1					
		Bậc 1	**Bậc 2**	**Bậc 3**	**Bậc 4**	**Bậc 5**	**Bậc 6**
1	Trưởng Phòng Tổng hợp	1,083	1,192	1,311	1,442	1,586	1,745
2	Phó phòng Tổng hợp	895	984	1,083	1,192	1,311	1,442
3	Chuyên viên kế hoạch tổng hợp, tổ chức cán bộ, lao động tiền lương	556	612	673	740	814	895
4	Chuyên viên Kế hoạch cung ứng	460	505	556	612	673	740
5	Chuyên viên kế hoạch nội bộ, pháp chế, đào tạo	460	505	556	612	673	740
6	Chuyên viên chế độ chính sách, thi đua khen thưởng, BHLĐ	380	418	460	505	556	612
7	Nhân viên văn thư, hành chính	314	323	333	345	380	418
8	Lái xe Văn phòng	314	323	333	345	380	418

Chi tiết Hệ số lương chức danh Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp (Phụ lục 03 đính kèm)

+ Hệ số giãn cách giữa các cấp chức danh tối thiểu là 10% và tối đa là 60%; đối với chức danh 13,14 hệ số giãn cách giữa các cấp chức danh tối thiểu là 5% và tối đa là 19%.

+ Hệ số lương chức danh bậc 2 là mức chuẩn.

+ Việc xếp hệ số lương chức danh P1 cho mỗi cá nhân được bắt đầu bằng một trong các bậc 1,2,3 … theo chức danh cá nhân đó đảm nhận (P2). Cùng với việc đánh giá năng lực cùng với kết quả đạt được của người lao động từng quý, 06

tháng hoặc cả năm để xếp bậc lương cho từng cá nhân (có thể cao hơn hoặc thấp hơn) trong các kỳ tiếp theo.

+ Thời điểm xét hệ số lương chức danh P1 được tiến hành 12 tháng một lần căn cứ vào việc đánh giá năng lực, chất lượng công việc và ý thức trách nhiệm, tinh thần tập thể.

+ Việc xếp bậc lương có thể căn cứ vào ý kiến đánh giá của lãnh đạo trực tiếp người lao động và phiếu đánh giá bởi hội đồng lương của Ban.

Chi tiết quy định về tiêu chí xét bậc lương (Phụ lục 01, 02 đính kèm)

- Đánh giá chi tiết đối với từng chỉ tiêu theo từng quý (P3).

Xếp loại, đánh giá kết quả BSC của đơn vị theo quý, năm

Stt	**Tiêu chí xếp loại**	**Xếp loại**	**Hệ số quy đổi KPI quý**
1	4.5 ≤ Điểm BSC ≤ 5	Đặc biệt	1.2
2	4.0 ≤ Điểm BSC < 4.5	1	1.1
3	3.5 ≤ Điểm BSC < 4.0	2	1
4	3.0 ≤ Điểm BSC < 3.5	3	0.9
5	Điểm BSC < 3.0	4	0.8

Giao, đánh giá chỉ tiêu BSC/KPI theo quý/năm cho cá nhân (Phụ lục 06 đính kèm)

Với việc áp dụng cơ chế trả lương theo 3P thì 01 tháng, người lao động có thể được nhận cả 3P, và cũng có thể không được nhận P2 (khi năng lực không đạt % so với tiêu chuẩn đơn vị đưa ra), P3 (khi không hoàn thành các mục tiêu giao).

- *Lợi ích đề xuất*

Xây dựng tốt phương pháp tiền lương theo phương pháp 3P, doanh nghiệp có thể đạt được những lợi ích như sau:

+ Phương pháp này có thể định giá được giá trị của công việc.
+ Đánh giá chính xác năng lực của người lao động.
+ Tạo động lực cho người lao động.
+ Đánh giá chính xác những đóng góp của người lao động cho doanh nghiệp.
+ Phát hiện và bồi dưỡng những cá nhân có năng lực trong tổ chức để phát

triển đội ngũ kế thừa.

+ Xây dựng hệ thống trả lương theo vị trí công việc, năng lực cá nhân, và hiệu quả công việc, thu hút nhân tài về cho doanh nghiệp.

+ Hệ thống này còn giúp cho việc phân chia rõ ràng vai trò chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, hệ thống phân quyền, mối quan hệ giữa các cá nhân và giữa các bộ phận trong doanh nghiệp. Điều đó sẽ giúp cho công việc của từng cá nhân được thuận tiện hơn, giúp cho sự phối hợp giữa các phòng ban nhanh chóng, thông suốt, không bị chồng chéo tạo điều kiện để thúc đẩy sự phát triển cho doanh nghiệp.

Như vậy, áp dụng chính sách tiền lương theo phương pháp 3P sẽ giúp Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp:

➢ Đảm bảo công bằng nội bộ: Giải thích được các thắc mắc của người lao động mà trước đây chưa giải thích được là tại sao vấn đề lương các vị trí và các nhân viên phải khác nhau; giúp người lao động nhận thức rõ các vấn đề làm thế nào để được hưởng lương cao và thu nhập tốt hơn, từ đó họ có thể phấn đấu, cạnh tranh để đem lại hiệu quả cho cho chính bản thân, cũng như cho Ban.

➢ Đảm bảo công bằng bên ngoài: Nếu tạo công bằng nội bộ là cách thức xây dựng thang bảng điểm theo P1 và P2 thì công bằng bên ngoài là việc xác định mức lương thị trường đang trả cho các vị trí, theo từng quy mô doanh nghiệp dựa vào khảo sát thị trường để xác định mức lương phù hợp với nhu cầu, từ đó các doanh nghiệp có thể thu hút nhân tài qua chính sách lương của mình.

➢ Tạo động lực phát triển Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp: Qua hình thức trả lương 3P, nó khuyến khích nhân viên quan tâm nhiều hơn đến kết quả thực hiện cuối cùng và có nhiều đóng góp để hạn chế các rủi ro, hiệu quả xấu nhất có thể xảy ra, dẫn tới năng suất làm việc nhân viên cao hơn, hiệu quả hơn và doanh nghiệp chi ra khoản lương phù hợp hơn với tình hình kinh doanh của Ban vào từng thời điểm.

- Điều kiện thực hiện đề xuất

Để có thể áp dụng chính sách tiền lương theo phương pháp 3P cần phải có một số điều kiện như sau:

+ Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp có chiến lược hoặc định hướng chiến lược rõ ràng

+ Ban Giám đốc quyết tâm, đặt rõ mục tiêu cho sự thay đổi, dành thời gian tham gia dự án và ra quyết định ở những thời điểm cần thiết

+ Tổ công tác hiểu biết và tâm huyết với dự án

+ Các trưởng bộ phận tham gia tích cực và có trách nhiệm

Có thể nói, xây dựng chính sách tiền lương dựa trên 3 tiêu chí: Vị trí công việc, năng lực cá nhân và kết quả thực hiện công việc là phù hợp với xu thế chung hiện nay, đảm bảo tạo ra một chính sách tiền lương công bằng và hiệu quả. Tùy thuộc vào tình hình thực tế ở mỗi doanh nghiệp, doanh nghiệp có thể áp dụng linh hoạt phương pháp này trong xây dựng chính sách tiền lương.

3.2.3. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

- Cơ sở đề xuất:

Tại Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp, công tác phân tích công việc chưa được chú trọng do người quản lý chưa nhận ra được lợi ích từ công việc này. Tiến hành phân tích công việc tốt sẽ giúp người quản lý thành công hơn trong việc sắp xếp, bố trí cũng như loại bỏ được những bất bình đẳng về mức lương cho người lao động và tiết kiệm được thời gian, công sức thông qua việc tiêu chuẩn hoá công việc.

Kết quả của quá trình phân tích công việc được thể hiện ở bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

- Nội dung đề xuất:

Quy trình phân tích công việc được thực hiện qua các bước sau:

- Bước 1: Xác định mục đích phân tích công việc.

Mục đích của phân tích công việc nhằm xác định mức lương thưởng phù hợp với công việc vì vậy cần phải thu thập những thông tin định lượng về: số lượng các nhiệm vụ chính cần thực hiện, định mức thời gian dành cho việc thực hiện từng nhiệm vụ, những kiến thức cần thiết phù hợp, kỹ năng, những điều kiện làm việc cụ

thể, mức độ an toàn, khó khăn của công việc để làm cơ sở so sánh với các công việc khác. Không chỉ vậy còn để làm cơ sở cho người lao động xem xét sự phù hợp của bản thân khi ứng tuyển vào các vị trí công việc yêu cầu. Điều này sẽ giúp cho doanh nghiệp tìm được những người lao động có trình độ chuyên môn phù hợp với công việc tạo điều kiện nâng cao năng suất, hiệu quả công việc.

- Bước 2: Xem xét các thông tin cơ bản liên quan.

- Bước 3: Lựa chọn người thực hiện công việc tiêu biểu để phân tích.

- Bước 4: Thu thập các thông tin về công việc.

- Bước 5: Thẩm định kết quả phân tích.

- Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc**.**

❖ Bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc giúp người lao động nhận thức rõ được toàn bộ những công việc bản thân sẽ phải làm đối với vị trí công việc đảm nhận. Điều này sẽ giúp người lao động mới nắm vững, không bị bỡ ngỡ khi vào làm việc, và có thể lập kế hoạch công việc sao cho đạt hiệu quả. Thông thường bản mô tả công việc cần có những nội dung chính sau:

- Phần xác định công việc: tên công việc, chức danh công việc, mã số công việc, tên bộ phân hay địa điểm thực hiện công việc, chức danh người lãnh đạo trực tiếp, mức lương, số người lãnh đạo dưới quyền,.. và thường có thêm một vài câu tóm tắt mục đích hay chức năng công việc.

- Phần tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc: đây là phần tường thuật một cách tóm tắt chính xác về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc. Phần này bao gồm các câu mô tả chính xác, nêu rõ người lao động phải làm gì, thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm như thế nào, tại sao phải thực hiện các nhiệm vụ đó.

- Các điều kiện làm việc: gồm môi trường làm việc, trang thiết bị làm việc, điều kiện đi lại, vệ sinh an toàn lao động,…

❖ Bản yêu cầu và tiêu chuẩn của công việc với người thực hiện

- Bản yêu cầu của công việc với người thực hiện gồm các yêu cầu về trình độ tay nghề, trình độ giáo dục cần thiết, thể lực, tinh thần, kinh nghiệm làm việc,..

- Bản tiêu chuẩn của công việc với người thực hiện: bản này là một hệ thống gồm các chỉ tiêu/ tiêu chí phản ánh định lượng các yêu cầu về số lượng và chất lượng những công việc người lao động phải hoàn thành. Tuy nhiên đối với lao động gián tiếp thì việc xác định các tiêu chuẩn thường khó hơn.

- Lợi ích đề xuất:

Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân viên, là cơ sở cho việc bố trí nhân viên phù hợp. Một nhà quản trị không thể tuyển chọn đúng nhân viên, đặt đúng người vào đúng vị trí công việc nếu không biết mô tả và phân tích công việc. Mục đích của phân tích công việc là hướng dẫn, giải thích cách thức xác định một cách chi tiết chức năng, nhiệm vụ chủ yếu của công việc và cách thức xác định nên tuyển chọn hay bố trí những người như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

- Điều kiện thực hiện đề xuất:

Để có thể xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc được chính xác, cần thu thập được các loại thông tin sau đây trong phân tích công việc:

+ Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc như điều kiện tổ chức hoạt động của doanh nghiệp, chế độ lương bổng, khen thưởng, tầm quan trọng của công việc trong doanh nghiệp, các yếu tố của điều kiện vệ sinh lao động, sự cố gắng về thể lực, những rủi ro khó tránh, sự tiêu hao năng lượng trong quá trình làm việc,v.v...

+ Thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tiến hành tại nơi làm việc như các phương pháp làm việc, các môi quan hệ trong thực hiện công việc, cách thức làm việc với khách hàng, cách thức phối hợp hoạt động của các nhân viên khác, cách thức thu thập, xử lý các loại số liệu và cách thức làm việc với các loại máy móc, trang bị kỹ thuật.

+ Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần có như trình độ học vấn, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, ngoại

hình, sở thích, sức khoẻ, quan điểm tham vọng, các đặc điểm cá nhân cần có khi thực hiện công việc, v.v...

+ Thông tin về các loại máy móc, thiết bị kỹ thuật tại nơi làm việc như số lượng, chủng loại, quy trình kỹ thuật, và tính năng tác dụng của các trang bị kỹ thuật, cách thức sử dụng, bảo quản tại nơi làm việc.

+ Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên, bao gồm cả các quy định về tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc.

3.2.4. Hoàn thiện công tác đánh giá công việc

- Cơ sở đề xuất

Tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp, tiền lương phân phối cho cá nhân được phân phối theo kết quả sản suất kinh doanh và mức độ phức tạp công việc, mức độ hoàn thành kế hoạch của tập thể, cá nhân, chất lượng công việc của từng người lao động. Trong quá trình phân phối lương theo kết quả công việc thì việc trả lương vẫn mang tính cào bằng, chênh lệch giữa những người làm được việc và những người làm chưa tốt trong cùng một đơn vị không lớn. Như vậy, Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp đã lãng phí một lượng chi phí không nhỏ tiền lương tuy nhiên khoản chi phí này có hiệu quả không cao, không mang lại sự hài lòng và tạo động lực thúc đẩy người lao đông tăng năng suất lao động cũng như tiếp tục cống hiến cho đơn vị.

- Nội dung đề xuất:

Giải pháp góp phần khắc phục tình trạng này là tác động vào quá trình theo dõi, đánh giá năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc đối với từng người lao động ở từng vị trí công việc khác nhau.

Công tác phân phối tiền lương hiệu quả đi đôi với việc trả lương phù hợp với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Việc đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc là cơ sở để đơn vị trả lương, thưởng xứng đáng cho người lao động.

Như đã nói ở trên, việc đánh giá năng suất lao động của mỗi cá nhân còn gặp

phải nhiều vấn đề khiến cho kết quả đánh giá chưa thực sự phản ánh được thực tế hiệu quả làm việc của người lao động.

Việc thiết lập các tiêu chí đánh giá kết quả làm việc của người lao động nhất thiết phải gắn với bản mô tả công việc và kết quả đánh giá giá trị công việc đã được lập từ trước. Đánh giá công việc thực hiện là đo lường kết quả công việc thực hiện so với chỉ tiêu đề ra nên cần phải có sự thống nhất giữa đơn vị và người lao động về những gì người lao động phải đạt được trong quá trình làm việc của mình ở một giai đoạn nhất định. Các chỉ tiêu này thường được quy định ở bản mô tả công việc chung và mô tả công việc chi tiết trong một thời gian hay là mẫu tiêu chuẩn chất lượng có sự xác nhận của cả người lao động và người sử dụng lao động.

Thực hiện chấm điểm chất lượng theo ngày làm việc cho từng người lao động dựa trên hệ thống chỉ tiêu chất lượng công tác đã quy định. Cuối tháng sẽ thống kê, tổng hợp đánh giá chất lượng cho cả tháng.

Thiết kế một mẫu bản tự đánh giá kết quả thực hiện công việc, gửi mẫu này đến cho từng người lao động để họ tự đánh giá vào cuối kỳ. Sau đó, người quản lý nhân viên sẽ đánh giá và trao đổi với nhân viên về kết quả đánh giá và thống nhất kết quả. Các kết quả đánh giá sau khi đã được thống nhất phải được gửi về phòng nhân sự, ở đây, hội đồng đánh giá sẽ đánh giá lại và gửi kết quả lại cho nhân viên. Nếu có sự yêu cầu đánh giá lại từ nhân viên thì hội đồng đánh giá cần xem xét lại, và có sự giải thích hợp lý cho những thay đổi trong đánh giá đến khi đạt được sự chấp thuận của người lao động và người quản lý trực tiếp.

Cán bộ nhân sự cần phối hợp với nhân viên, đề nghị họ cũng tham gia vào việc hoạch định công việc, làm cơ sở cho việc đánh giá tốt hơn, nhằm loại trừ những sửa đổi trong việc đánh giá. Làm cho nhân viên tin tưởng vào việc đánh giá thực hiện công việc là công bằng và họ tích cực, chủ động tham gia vào quá trình đánh giá.

Tiến hành đánh giá việc thực hiện công việc hàng tháng. Nêu ra được nhân viên làm tốt, các nhận xét về đánh giá việc thực hiện công việc sẽ làm cho họ phấn khởi, hăng say làm việc. Nếu họ làm chưa tốt, họ sẽ có cơ hội tìm hiểu về các thiếu

sót của họ và họ sửa chữa để hoàn thành nhiệm vụ của mình.

Trong quá trình đánh giá cần chú ý nhiều yêu tố ngoại cảnh tác động đến mức độ chính xác của việc đánh giá thực hiện công việc như: Tỷ lệ thuyên chuyển, tiền lương trung bình trong đơn vị, các áp lực khác từ bên ngoài.

- Lợi ích đề xuất

+ Giúp cho công tác đánh giá giá trị, chất lượng công việc của cán bộ công nhân viên thuận lợi ra dễ dàng hơn.

+ Người lao động biết rõ họ cần làm gì, định ra mục tiêu và tiêu chuẩn cho người làm nhiệm vụ đó. Công việc không bị lặp lại cho người khác làm, tránh được các tình huống va chạm không cần thiết.

+ Là cơ sở để đánh giá việc thực hiện và hoàn thành công việc của người lao động.

- Điều kiện thực hiện đề xuất

+ Nhận được sự đồng tình và chủ động tham gia của cán bộ công nhân viên. Cán bộ đánh giá kết hợp chặt chẽ với người lao động để công tác theo dõi, đánh giá thực hiện được chính xác, hợp lý.

+ Khi tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của cá nhân, cần tránh những lỗi sau:

➢ Tiêu chuẩn không rõ ràng: Cần phân biệt rõ yêu cầu ở mỗi mức độ hoàn thành công việc. Làm được những việc gì, kỹ năng cụ thể ra sao thì xếp vào loại xuất sắc.Những người khác nhau sẽ có cách hiểu và áp dụng khác nhau về các tiêu chuẩn xuất sắc, khá, trung bình và kém. Nếu như không có cách hướng dẫn phân loại cụ thể với tiêu chuẩn không rõ ràng, cùng một nhân viên có thể được đánh giá ở mức khác nhau. Điều này sẽ làm giảm tính chính xác và hiệu quả của việc đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

➢ Thiên kiến: Thể hiện khi đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên, người đánh giá chỉ căn cứ trên một tiêu chuẩn nào đó hoặc một nét chính nào đó

➢ Xu hướng trung bình: Xu hướng đánh giá nhân viên về mức trung bình, không có người xuất sắc, cũng không có người quá kém

➢ Xu hướng cực đoan: Cán bộ nhân sự có xu hướng đánh giá nhân viên theo cách quá cao hoặc quá thấp. Tất cả nhân viên đều được đánh giá tốt cả hoặc kém cả.

➢ Định kiến: Xu hướng để cho các yếu tố khác biệt về cá nhân như tuổi tác, màu da, giới tính ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc.

3.2.5 Giải pháp về thực hiện chế độ đãi ngộ người lao động (Khuyến khích tài chính)

Các khuyến khích tài chính là các khoản phụ thêm ngoài tiền công và tiền lương để thù lao cho sự thực hiện tốt hơn mức tiêu chuẩn của người lao động, tác động tới hành vi lao động, nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động, nâng cao năng suất lao động của họ. Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp trong những năm tới cần hoàn thiện hệ thống khuyến khích tài chính bao gồm các chương trình:

Các chương trình khuyến khích cá nhân:

+ Tăng lương tương xứng thực hiện công việc: dựa vào việc trả lương hiệu quả theo đơn giá và tỷ lệ tăng lương tương xứng. Tăng lương tương xứng thực hiện công việc thường đi kèm tăng lương để điều chỉnh mức sống, tăng lương cho nâng cao trình độ.

+ Tiền thưởng: Tiền thưởng là một yếu tố vật chất quan trọng có tác động thúc đẩy người lao động làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm và không ngừng phấn đấu nâng cao hiệu suất công việc. Tiền thưởng được chi trả một lần vào cuối năm, cuối quý hoặc chi đột xuất để ghi nhận thành tích xuất sắc, hoàn thành tốt công việc, hoàn thành trước thời hạn.

+ Các chương trình khuyến khích tổ/nhóm: trả công theo sản phẩm tập thể, trả công khoán, trả công theo giờ tiêu chuẩn… tiền thưởng cho thành tích xuất sắc, vượt trội nhằm khuyến khích sự hợp tác và làm việc đồng đội, tạo nên nhóm lao động đa kỹ năng.

+ Ngoài các khoản thưởng có tính chất định kỳ như khen thưởng lương khuyến khích phát triển doanh thu/khách hàng, Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp nên tăng cường các khoản thưởng cho cá nhân thi đua thúc đẩy bán hàng tăng doanh thu các sản phẩm dịch vụ trọng điểm, duy trì khách hàng doanh thu cao góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Ban. Các mức thưởng đủ tạo

động lực tích cực, nếu mức thưởng thấp quá hoặc mang tính chất bình quân sẽ làm giảm ý nghĩa của tiền thưởng, nhưng nếu quá cao sẽ tạo ra sự khuyến khích quá mạnh đối với người lao động, cũng dễ làm cho người lao động vì quá say mê lợi ích vật chất mà có những biểu hiện tiêu cực như gian dối, biến chất.

Các chương trình khuyến khích đối với tập thể:

+ Chương trình Scanlon: đơn vi thành lập hội đồng đánh giá tỷ lệ phần trăm tiêu chuẩn về chi phí lao động so với doanh thu. Tỷ lệ này được tính căn cứ vào số liệu thống kê và được coi là cố định trừ khi có sự thay đổi lớn về kĩ thuật và sản phẩm. Mọi người lao động sẽ được phân chia phần chi phí lao động tiết kiệm được do tăng năng suất của cả bộ phận

+ Chương trình Rucker: Tương tự chương trình Scanlon nhưng tỷ lệ chi phí lao động được xác định bằng cách chia giá trị gia tăng cho chi phí lao động

+ Chương trình Improshare: Tăng năng suất lao động được tính trên cơ sở so sánh số giờ làm việc thực tế với số giờ tiêu chuẩn. Tiền cho số giờ tiết kiệm thường được chi trả hàng tuần hoặc hàng tháng, chương trình là nâng cao tính hợp tác, việc đo lường đỡ phức tạp. Khuyến khích tăng năng suất lao động đồng thời tăng chất lượng sản phẩm.

3.2.6. Một số biện pháp khác

3.2.6.1. Đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cán bộ tiền lương, cán bộ công nhân viên

Tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên phụ trách tiền lương có thể học hỏi, nâng cao trình độ sẽ nâng cao năng suất, hiệu quả và chất lượng làm việc.

Tổ chức các lớp tập huấn, hướng dẫn cho các cán bộ công nhân viên phụ trách tiền lương khi có quy chế, hướng dẫn mới ban hành về tiền lương. Giáo dục đào tạo và phát triển năng lực của người lao động có ảnh hưởng vô cùng to lớn đền sự phát triển kinh tế, xã hội của một quốc gia và khả năng cạnh tranh của bất kì tổ chức nào.

Việc đầu tư đổi mới trang thiết bị kĩ thuật và các yếu tố khác hỗ trợ cho công tác phân phối tiền lương cũng cần được chú trọng và thực hiện để góp phần nâng cao hiệu quả, chất lượng làm việc

Phân công cho từng người phù hợp với trình độ chuyên môn mà họ được đào tạo. Mở những lớp đào tạo ngắn hạn hoặc gửi người lao động đi học để nâng cao trình độ, năng lực

3.2.6.2. Tổ chức sắp xếp lao động hợp lý

Sắp xếp lao động hợp lý là bài toán khó đối với từng đơn vị. Hiện nay, hầu hết các bộ phận đều có đội ngũ lao động tương đương nhau về trình độ, năng lực, có thể đảm nhiệm công việc ở bất kỳ vị trí nào nhưng sẽ phải phân công vào các vị trí khác nhau làm cho hệ số phức tạp công việc khác nhau. Vì vậy, Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp cũng nên có cơ chế mở về thay đổi hệ số phức tạp trong năm cho các đơn vị cần có sự linh hoạt, luân phiên điều chuyển lao động; tạo tâm lý thoải mái cho người lao động, sẵn sàng đảm nhiệm bất kỳ công việc gì khi được lãnh đạo phân công.

Trong công tác đánh giá hiệu quả công việc, trường hợp chỉ xác định được hiệu quả lao động của nhóm người làm việc như đối với các dịch vụ truyền thống:. cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa người lao động và vận hành hệ thống máy móc, thiết bị để đảm bảo chất lượng dịch vụ, tiết kiệm nguyên vật liệu và tăng khả năng kinh doanh, nâng cao uy tính cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Đối với các dịch vụ xác định được hiệu quả công việc cho cá nhân người lao động, xác định được đơn giá tiền lương dịch vụ cần tạo điều kiện, sắp xếp thời gian hợp lý giữa thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi để người lao động có thể tiếp cận nhiều hơn với thị trường bên ngoài. Tiền lương sản phẩm thường áp dụng đối với những cá nhân làm việc tương đối độc lập, và tạo ra những sản phẩm tương đối hoàn chỉnh. Do vậy, lãnh đạo các đơn vị cần kịp thời nắm bắt thực tế và xác định đúng doanh thu riêng và doanh thu chung của tổ nhóm đối với những người lao động bán hàng trực tiếp, tránh để tình trạng mất đoàn kết và thiếu sự hợp tác, làm giảm uy tín phục vụ khách hàng.

3.2.6.3. Đánh giá chất lượng toàn diện

Phương pháp trả lương của Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp đã và đang kích thích lao động, tạo ra nhiều sản phẩm mang lại doanh thu cao nhưng cũng

nảy sinh những vấn đề liên quan đến lợi ích tập thể như tinh thần hợp tác, tiết kiệm nguyên vật liệu, giữ gìn trang thiết bị, máy móc. việc đưa hệ số chất lượng vào đánh giá lương là một cách làm khoa học khắc phục tình trạng này. Để đánh giá chất lượng toàn diện cần xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá chất lượng chi tiết cho từng chức danh và từng nội dung công việc theo phương pháp tính điểm.

Đối với các chức danh ngoài việc phải xây dựng tiêu chí đánh giá và hệ số đánh giá việc quản lý hiệu quả các hoạt động sản xuất kinh doanh, liên quan tới chỉ tiêu chênh lệch Thu, Chi hàng quý tại đơn vị thì cần có các tiêu chí như: Giải quyết công việc phát sinh trong tháng, lắng nghe ý kiến phản hồi của nhân viên, thái độ giao tiếp ứng xử với nhân viên và đối tác, đề xuất phương án cải tiến trong kinh doanh, báo cáo, hội họp, chống lãng phí.

Đối với lao động là nhân viên bán hàng trực tiếp, xác định được kết quả công việc của từng cá nhân là chỉ tiêu đánh giá chất lượng thực hiện công việc: Các chỉ tiêu về thái độ làm việc hoặc thái độ phục vụ, các chỉ tiêu về kỷ luật lao động, chỉ tiêu về đánh giá chất lượng nhân viên bán hàng. Do vậy, mỗi đơn vị tùy từng điều kiện cụ thể phải phản ánh chi tiết điểm thưởng phạt cho từng nội dung thực hiện, công khai việc tuân thủ tinh thần hợp tác, hỗ trợ trong sản xuất, tiết kiệm và giữ gìn tài sản chung của đơn vị làm quy chuẩn đánh giá, có hệ thống hỗ trợ, kiểm tra giám sát việc giao tiếp với trực tiếp với đồng nghiệp và khách hàng. Đối với các lao động không trực tiếp tạo doanh thu nhưng lại vô cùng quan trọng trong việc hoàn thành nội dung công việc, đòi hỏi phải có sự phối hợp chặt chẽ và phân công lao động khoa học. Vì vậy, các đơn vị cũng phải xây dựng bảng mô tả công việc đầy đủ và thống kê được số lượng, đánh giá được chất lượng công việc hàng tháng.

Kết luận chương 3

Sau khi phân tích kỹ lưỡng thực trạng và phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời gian tới đồng thời đề cập đến công tác phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp-VNPT VinaPhone, luận văn sẽ đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phân phối tiền lương tại đơn vị. Các giải pháp này sẽ góp phần hỗ trợ cho hoạt động sản xuất kinh doanh tại Ban Khách hàng

Tổ chức -Doanh nghiệp-VNPT VinaPhone.

KẾT LUẬN

Trong điều kiện nền kinh tế thị trường hội nhập, cạnh tranh mạnh mẽ và khốc liệt như hiện nay, doanh nghiệp muốn tồn tại, đứng vững và phát triển bền lâu thì điều đầu tiên cần phải thực hiện là phát huy mạnh mẽ nội lực của chính mình.

Dựa trên những kiến thức đã học và qua sự tìm hiểu thực tế, phân tích thực trạng, Tôi nhận thấy công tác phân phối tiền lương tại Đơn vị còn tồn tại một số hạn chế, do đó Đơn vị cần xem xét, nghiên cứu để hoàn thiện và nâng cao chất lượng của công tác phân phối tiền lương. Trong thời gian tới, Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp cần nghiên cứu áp dụng phân phối tiền lương theo phương pháp 3P để công tác phân phối tiền lương của đơn vị thực sự công bằng và hợp lý hơn, góp phần thức đẩy người lao động nâng cao năng suất lao động, làm tăng hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh.

Qua quá trình thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích thực trạng phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp, tác giả đã hoàn thành luận văn của mình. Theo đó, luận văn không đi sâu vào toàn bộ các vấn đề lý luận về tiền lương và nghiên cứu một cách đầy đủ các giải pháp về phân phối tiền lương mà chỉ tập trung giải quyết và hoàn thành những nhiệm vụ theo mục tiêu đặt ra. Luận văn đã giải quyết được một số vấn đề sau:

- Hệ thống hóa và làm sáng tỏ các lý luận cơ bản về tiền lương và cơ chế trả lương trong doanh nghiệp.

- Thực trạng phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp

- Từ các phân tích và đánh giá về thực trạng phân phối tiền lương đã rút ra được những kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân tồn tại làm cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp phân phối tiền lương hiệu quả hơn.

Thông qua kết quả luận văn có thể kết luận như sau:

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, môi trường cạnh tranh gay gắt; Việt Nam đang từng bước mở cửa nền kinh tế để hòa nhập với nền kinh tế khu vực và thế giới, Phân phối tiền lương cho người lao động là điều kiện không thể thiếu được

để đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp, trong đó có Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp.

Áp dụng các giải pháp hoàn thiện phân phối tiền lương cho người lao động cần trên cơ sở phân tích đánh giá chính xác thực trạng phân phối tiền lương của từng đơn vị để đề xuất các giải pháp cụ thể gắn với điều kiện hoàn cảnh thực tế của đơn vị mới đạt được kết quả mong muốn.

Thay đổi nhận thức và nhận thức đúng đắn về tiền lương và phân phối tiền lương cho người lao động của doanh nghiệp, là việc làm cần thiết trước hết để nâng cao hiệu quả kinh tế hoạt động kinh doanh nhằm đảm bảo cho sự phát triển bền vững đối với Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp.

Quá trình nghiên cứu và hoàn thành Luận văn này, tác giả đã cố gắng vận dụng tối đa những kiến thức mới được truyền đạt từ các thầy cô giáo Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông. Tác giả xin bày tỏ lòng cảm ơn chân thành tới các thầy cô giáo, đặc biệt thầy giáo, **TS. Vũ Trọng Phong** đã tận tình giúp đỡ để hoàn thành bản luận văn này.

Trong khuôn khổ giới hạn của một luận văn cao học, cùng khả năng kiến thức còn hạn chế, chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo và đồng nghiệp.

Xin chân thành cảm ơn!

IV. DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1]. Nguyễn Thị Minh An (2013), *Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực*, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội.

[2]. Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp (2016-2018), *Báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh*, Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp, Hà Nội.

[3]. Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp (2015- 2018), *Quy chế tổ chức và hoạt động của Ban, Quy chế chi tiêu nội bộ, Quy chế phân phối tiền lương, Quy chế khuyến khích cho tập thể và cá nhân người lao động*, Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp, Hà Nội.

[4]. Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (chủ biên) (2008), *Giáo trình "Kinh tế nguồn nhân lực"*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

[5]. Nguyễn Quang Chiến (2013), *luận văn Xây dựng cơ chế trả lương theo phương pháp 3P tại trung tâm dịch vụ GTGT VDC Online*, Học viện công nghệ BCVT, Hà Nội.

[6]. Ngô Xuân Thiên Minh (2011), *Hướng dẫn xây dựng Bảng lương và Quy chế trả lương trong doanh nghiệp*, NXB Tài Chính, Hà Nội.

[7]. Đỗ Văn Phức (2008), *Tổ chức cán bộ lao động tiền lương,* NXB Bách Khoa, Hà Nội.

[8]. Đinh Thị Hà Phương (2012), *luận văn Xây dựng cơ chế trả lương công ty phát triển nhà Bộ Quốc Phòng*, Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

[9]. Nguyễn Ngọc Quân (chủ biên) (2012), Nguyễn Vân Điềm, Giáo trình "*Quản trị nhân lực*", NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

[10]. Nguyễn Thị Anh Tâm (2013), *Xây dựng chính sách tiền lương theo phương pháp 3P*, Trường đào tạo kinh doanh A.S.K, TP. Hồ Chí Minh.

[11]. Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam (2011), *Công văn số 88/VNPT-TCCBLD V/v áp dụng hệ thống chức danh công việc và xây dựng cơ chế trả lương khoán theo phương pháp 3P, Tài liệu hướng dẫn triển khai đính kèm*, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, Hà Nội.

[12]. Nguyễn Tiệp (2011), Giáo trình "*Định mức lao động tập I*", NXB Lao động - Xã hội.

[13]. Đặng Thị Xuân Hương Vân (2015), *luận văn Phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Ninh*, Bắc Ninh.

[14]. Nguyễn Thị Hải Yến (2010), *luận văn Hoàn thiện phân phối tiền lương tại Bưu điện Thành Phố Hà Nội*, Học viện công nghệ BCVT, Hà Nội.

[15]. Website:

http://www.google.com.vn

http://www.vnpt.com.vn

PHỤ LỤC

Phụ lục 01: Xác định hệ số lương chức danh để phân phối lương theo giá trị công việc

Việc đánh giá giá trị công việc dựa trên quy mô, vai trò và chức năng vị trí công việc tại thời điểm hiện tại. Giá trị công việc được đánh giá trên 07 yếu tố chính và chia thành 16 yếu tố thành phần như sau:

TT	Yếu tố chính	Các yếu tố thành phần
1	Mức độ tác động	Phạm vi tác động
		Mức độ tác động
2	Mức độ quản lý/giám sát	Loại lao động
		Số lượng lao động
3	Phạm vi trách nhiệm	Tính đa dạng
		Tính độc lập
		Mức độ hiểu biết về công việc
4	Mức độ phối hợp trong công việc	Khả năng phối hợp
		Tính thường xuyên
		Phạm vi phối hợp
5	Trình độ và kinh nghiệm chuyên môn	Học vấn
		Kinh nghiệm
6	Giải quyết vấn đề	Tính chất vấn đề
		Mức độ sáng tạo
7	Điều kiện môi trường làm việc	Môi trường làm việc
		Mức độ rủi ro

Phụ lục 02: Bảng quy định về tiêu chí xét bậc lương Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp

TT	Nội dung yêu cầu tiêu chuẩn	Tiêu chuẩn xếp bậc lương chức danh					
		Bậc 1	**Bậc 2**	**Bậc 3**	**Bậc 4**	**Bậc 5**	**Bậc 6**
I	**Kinh nghiệm, thâm niên**	Nhân sự mới tuyển dụng Có thời gian làm việc tại VNPT VinaPhone ít hơn thời gian yêu cầu tại bản mô tả công việc Đối với chức danh quản lý: Mới được bổ nhiệm/giao nhiệm vụ quản lý lần đầu. Thời gian giữ chức vụ < 12 tháng	Có thời gian làm việc tại VNPT VinaPhone bằng hoặc ít hơn tối đa 12 tháng theo thời gian yêu cầu tại bản mô tả công việc Đối với chức danh quản lý: Có kinh nghiệm quản lý trong lĩnh vực được phân công. Đã có thời gian giữ chức vụ quản lý tối thiểu 24 tháng	Có thời gian làm việc tại VNPT VinaPhone ít nhất bằng thời gian yêu cầu tại bản mô tả công việc Đối với chức danh quản lý: Có kinh nghiệm quản lý trong lĩnh vực được phân công. Đã có thời gian giữ chức vụ quản lý tối thiểu 36 tháng	Có thời gian làm việc tại VNPT VinaPhone nhiều hơn thời gian yêu cầu tại bản mô tả công việc ít nhất 12 tháng Đối với chức danh quản lý: Có kinh nghiệm quản lý trong lĩnh vực được phân công. Thời gian giữ chức vụ quản lý tối thiểu 60 tháng	Áp dụng cho trường hợp đặc biệt, nhằm thu hút nhân sự có kinh nghiệm, chuyên môn cao từ các đơn vị khác ngoài Ban, các đối thủ cạnh tranh	Áp dụng cho trường hợp rất đặc biệt hoặc để dung hòa cho phù hợp hiện trạng của Ban
II	**Kết quả đánh giá năng lực**						
	1. Kết quả bài thi năng lực						
	- Bài thi viết	Năng lực đạt mức trung bình 70% < P2 ≤ 85%	Năng lực đạt mức Khá 85% < P2 ≤ 95%	Năng lực đạt mức Tốt 95% < P2 ≤ 98%	Năng lực đạt mức Giỏi 98% < P2 ≤ 100%	Năng lực đạt mức Xuất sắc P2 > 100%	
	- Lãnh đạo trực tiếp đánh giá (bằng quan sát, chấm điểm)						
	2. Kết quả công việc (KRI)	Kết quả công việc đạt mức trung bình, có kết quả KRI bình quân tháng: 70% < KRI ≤ 90% KRI đối với nhân viên bán hàng (AM) là kết quả hoàn thành DT được giao trong kỳ đánh giá	Kết quả công việc đạt mức khá, có kết quả KRI bình quân tháng: 90% < KRI ≤ 95% KRI đối với nhân viên bán hàng (AM) là kết quả hoàn thành DT được giao trong kỳ đánh giá	Kết quả công việc đạt mức Tốt, có kết quả KRI bình quân tháng: 95% < KRI ≤ 97% KRI đối với nhân viên bán hàng (AM) là kết quả hoàn thành DT được giao trong kỳ đánh giá	Kết quả công việc đạt mức Giỏi, có kết quả KRI bình quân tháng: 97% < KRI ≤ 99% KRI đối với nhân viên bán hàng (AM) là kết quả hoàn thành DT được giao trong kỳ đánh giá	Kết quả công việc đạt mức Xuất sắc, có kết quả KRI bình quân tháng: KRI > 99% KRI đối với nhân viên bán hàng (AM) là kết quả hoàn thành DT được giao trong kỳ đánh giá	
III	**Công việc phát sinh ngoài yêu cầu**			Đảm nhận thêm một số công việc phát sinh ngoài yêu cầu của vị trí công việc	Đảm nhận thêm nhiều công việc hoặc dự án hơn yêu cầu của vị trí công việc	Đảm nhận thêm nhiều công việc hoặc dự án hơn yêu cầu của vị trí công việc, có đóng góp đáng kể cho VNPT VinaPhone /Ban KHDN	

Phụ lục 03: Hệ số lương chức danh P1 của Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp

TT	Tên chức danh	Hệ số lương chức danh P1					
		Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6
1	Giám đốc Ban	1,586	1,745	1,919	2,111	-	-
2	Phó Giám đốc Ban, Giám đốc KHDN (TT Miền)	1,311	1,442	1,586	1,745	1,919	2,111
3	Trưởng phòng Kế toán, PGĐ KHDN TT Miền	1,192	1,311	1,442	1,586	1,745	1,919
4	Trưởng Phòng/ban/Giám đốc trung tâm	1,083	1,192	1,311	1,442	1,586	1,745
5	Phó phòng/ban/PGĐ trung tâm	895	984	1,083	1,192	1,311	1,442
6	Trưởng khối bán hàng, Trưởng khối hỗ trợ giải pháp, Trưởng khối khối điều hành bán hàng, Trưởng khối hỗ trợ khách hàng VIP	814	895	984	1,083	1,192	1,311
7	Trưởng nhóm tư vấn và quản lý dự án, Phó khối bán hàng, Phó khối hỗ trợ giải pháp, Phó khối điều hành bán hàng, Phó khối hỗ trợ khách hàng VIP	740	814	895	984	1,083	1,192
8	Kế toán tổng hợp, Trưởng nhóm QLSP, Tổ trưởng Tổ Phát triển thị trường, Trưởng bộ phận Chuyên quản Tỉnh/Thành phố, điều hành nghiệp vụ, Trưởng bộ phận tiếp nhận thông tin qua tổng đài, phận quản lý Nghiệp vụ, hỗ trợ và xử lý sự cố, Giám sát điều hành và xử lý sự cố, giám sát chất lượng dịch vụ, Trưởng nhóm tư vấn giải pháp và hỗ trợ triển khai dự án, Trưởng nhóm giải pháp, Trưởng Bộ phận bán hàng	673	740	814	895	984	1,083
9	Tư vấn và quản lý dự án (Project Manager)	612	673	740	814	895	984

10	Chuyên viên kế hoạch tổng hợp, tổ chức cán bộ, lao động tiền lương, Chuyên viên quản lý dịch vụ (PM), Chuyên viên hợp tác đối tác, phát triển thị trường, Chuyên viên quản lý chính sách CSKH, quản lý truyền thông, Chuyên viên điều hành nghiệp vụ, quản lý kênh phân phối, 'Chuyên viên giám sát chất lượng SP-DV, 'Chuyên viên hỗ trợ kỹ thuật VIP, Chuyên viên quản trị hệ thống CNTT, phân tích dữ liệu, Tư vấn giải pháp và hỗ trợ triển khai dự án (Presale), Kỹ sư giải pháp, Trưởng nhóm Đối soát, tính cước, Tư vấn giải pháp và hỗ trợ triển khai dự án (Presale), Kỹ sư giải pháp, Trưởng nhóm Đối soát, tính cước, Trưởng nhóm triển khai cung cấp dịch vụ, Trưởng Bộ phận bán hàng gián tiếp, Chuyên viên bán hàng chính (Key AM), Chuyên viên triển khai dự án, Trưởng nhóm công nợ, Trưởng nhóm hỗ trợ bán hàng tỉnh/thành phố, Trưởng bộ phận Tiếp nhận thông tin qua tổng đài, Trưởng nhóm hỗ trợ và xử lý sự cố	556	612	673	740	814	895
11	Chuyên viên Kế hoạch cung ứng, kế hoạch nội bộ, tổng hợp, pháp chế, đào tạo, Kế toán TSCĐ, công cụ, quản lý công nợ, doanh thu, thuế, thanh toán, Chuyên viên NCTT, Chuyên viên CSKH, truyền thông và quản lý QHKH, Chuyên viên chuyên quản Tỉnh/Thành phố, Hỗ trợ kỹ thuật và xử lý sự cố, kiểm soát chất lượng Callcenter, Chuyên viên hỗ trợ triển khai dự án, Chuyên viên Đối soát, tính cước, Chuyên viên bán hàng (AM), Phụ trách quản lý quản lý kênh phân phối, Chuyên viên Tính cước, Chuyên viên bán hàng (AM), Chuyên viên hỗ trợ bán hàng tỉnh/thành phố, Chuyên viên hỗ trợ kỹ thuật và xử lý sự cố	460	505	556	612	673	740
12	Chuyên viên chế độ chính sách, thi đua khen thưởng, an toàn và BHLĐ, Tổ trưởng Tổ lái xe, Kế toán tiền mặt, ngân hàng, vật tư, quảng cáo, khuyến mại, CSKH, tiền lương, Chuyên viên truyền thông nội bộ, Chuyên viên tổng hợp, Quản lý nghiệp vụ, Giám sát điều hành và xử lý sự cố, Biên tập CSDL hỗ trợ khách hàng, Quản trị CSDL hỗ trợ khách hàng, Chuyên viên hỗ trợ sau bán hàng (After sale), Hỗ trợ triển khai dự án, Nhân viên quản lý công nợ, Chuyên viên hỗ trợ sau bán hàng (After sale), Hỗ trợ triển khai dự án, Nhân viên quản lý công nợ, Chuyên viên tổng hợp, Chuyên viên triển khai cung cấp dịch vụ, Nhân viên quản lý công nợ, Chuyên viên quản lý nghiệp vụ, Chuyên viên Giám sát điều hành và xử lý sự cố	380	418	460	505	556	612
13	Nhân viên văn thư, hành chính, Lái xe Văn phòng, Thủ kho, thủ quĩ, Nhân viên hỗ trợ, tổng hợp, Trực ca tiếp nhận thông tin qua tổng đài, 'Nhân viên hành chính, Trực ca tiếp nhận thông tin qua tổng đài	314	323	333	345	380	418
14	Nhân viên bảo vệ	218	259	272	286	300	314

Phụ lục 04: Ví dụ

A. Bảng tổng hợp kế hoạch quỹ tiền lương năm của Ban KHDN

TT	Nội dung	Tỷ lệ	Quỹ tiền lương	Quỹ tiền lương 01 tháng	Ghi chú
1	Quỹ tiền lương kế hoạch năm (97%); còn 03% giữ lại tại VNPT VinaPhone để điều tiết Tiền lương khuyến khích cho Tập thể	100%	106.894.940.000	8.907.911.667	
1.1	Tiền lương dự phòng	8%	8.551.595.200		
1.2	Tiền lương khuyến khích cá nhân	2%	2.137.898.800		
1.3	Tiền lương được chi hàng tháng cho CBCNV	90%	96.205.446.000	8.017.120.500	
2	Tiền lương bình quân		17.774.349,85		
3	Hệ số tiền lương đối với 01 điểm chức danh		29.347		
4	Kế hoạch chi quỹ tiền lương:		96.205.446.000		
4.1	Tiền lương chi hàng tháng cho CBCNV		72.154.084.500	6.012.840.375	*12 tháng lương*
4.2	Tiền lương Ban KHDN quyết toán 04 quý cho CBCNV (0,75 tháng lương/01 lần QT quý)		18.038.521.125		*03 tháng lương (cho 04 Quý)*
4.3	Ban KHDN quyết toán năm		6.012.840.375		*01 tháng lương*

B. Phân phối thu nhập tháng của Phòng Quản lý sản phẩm

TT	Họ và tên	Chức danh	Mã ngạch lương	NGÀY CÔNG			Mức tham gia BHXH	TIỀN LƯƠNG								PHỤ CẤP		TỔNG THU NHẬP
				Công thực tế	Công chế độ, công phép	Công ca ba		Bậc lương	Hệ số lương chức danh	Tỷ lệ tiền lương cứng/Lhq		Hệ số hiệu quả	Đơn giá tiền lương/01 điểm chức dnah (Tiền lương hiệu quả)	Tiền lương cứng (Lc)	Tiền lương hiệu quả (Lhq)	Cộng tiền lương	P/c tiền ăn	P/c ca ba	
										Tỷ lệ (Lc)	Tỷ lệ (Lhq)								
				15											Theo kết quả tháng				
1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12	13	14	15	16=11*15*12*(5+6)/5/100	17=11*13*15*(5+6)*14/5/100	18=16+17	19	20	21=18+19
1	Đỗ Mạnh Dũng	GĐ TT	QL6	15.0			11,829,400	3.0	1,311	20	80	0.92	26,000	6,817,200	24,951,388	**31,768,588**	730,000	-	**32,498,588**
2	Hà Thị Lan	PP	QL7	15.0			10,700,800	2.0	984	20	80	0.89	26,000	5,119,244	18,288,806	**23,408,050**	730,000	-	**24,138,050**
3	Nguyễn Văn Sơn	PP	QL7	15.0			10,700,800	2.0	984	20	80	0.85	26,000	5,119,244	17,337,037	**22,456,281**	730,000	-	**23,186,281**
4	Phạm Tiến Thành	NV	QL7	13.0	2.0		10,157,400	1.0	895	20	80	0.77	26,000	4,656,236	14,248,455	**18,904,691**	632,667	-	**19,537,357**
5	Đặng Kiều Nga	NV	CV5	15.0			6,479,000	2.0	612	20	80	0.86	26,000	3,180,268	10,991,515	**14,171,783**	730,000	-	**14,901,783**
6	Phan Thị Lan Phương	NV	CV5	-			6,479,000	2.0	612	20	80	-	26,000	-	-	-	-	-	-
7	Bùi Thúy Hằng	NV	CV5	15.0			7,315,000	2.0	612	20	80	0.90	26,000	3,180,268	11,504,429	**14,684,697**	730,000	-	**15,414,697**
8	Phan Lệ Hằng	NV	CV5	15.0			6,479,000	80% bậc 1	445	20	80	0.91	26,000	2,312,960	8,447,485	**10,760,445**	730,000	-	**11,490,445**
9	Nguyễn Sơn Hải	NV	CV4	10.0	5.0		6,855,200	2.0	740	20	80	1.03	26,000	3,848,104	15,833,870	**19,681,974**	486,667	-	**20,168,641**
10	Phạm Việt Hùng	NV	CV5	15.0			6,479,000	3.0	673	20	80	1.12	26,000	3,498,300	15,613,613	**19,111,913**	730,000	-	**19,841,913**

11	Nguyễn Thị Thanh Huyền	NV	CV4	14.0	1.0		7,315,000	2.0	740	20	80	0.97	26,000	3,848,104	14,985,441	**18,833,545**	681,333	-	**19,514,878**
12	Lê Lan Dung	NV	CV5	15.0			6,855,200	1.0	556	20	80	0.85	26,000	2,891,148	9,878,937	**12,770,085**	730,000	-	**13,500,085**
13	Vũ Việt Trinh	NV	CV5	15.0			6,479,000	2.0	612	20	80	0.99	26,000	3,180,268	12,644,746	**15,825,014**	730,000	-	**16,555,014**
14	Lê Thị Hồng Văn	NV	CV5	13.5	1.5		7,315,000	2.0	612	20	80	0.89	26,000	3,180,268	11,361,698	**14,541,966**	657,000	-	**15,198,966**
15	Doãn Thị Liên Hà	NV	CV5	10.0	5.0		6,855,200	1.0	556	20	80	0.72	26,000	2,891,148	8,382,016	**11,273,164**	486,667	-	**11,759,831**
16	Nguyễn Minh Tuấn	NV	CV5	15.0			6,479,000	80% bậc 1	445	20	80	1.50	26,000	2,312,918	13,877,510	**16,190,429**	730,000	-	**16,920,429**
17	Phạm Hoàng Giang	NV	CV5	14.0	1.0		6,855,200	80% bậc 1	445	20	80	0.70	26,000	2,312,918	6,476,172	**8,789,090**	681,333	-	**9,470,423**
18	Nguyễn Thị Ánh Tuyết	NV	CV5	15.0			6,479,000	3.0	673	20	80	0.93	26,000	3,498,300	12,957,983	**16,456,283**	730,000	-	**17,186,283**
19	Đặng Hương Huyền	NV	CV5	15.0			6,479,000	2.0	612	20	80	0.86	26,000	3,180,268	10,991,515	**14,171,783**	730,000	-	**14,901,783**
20	Vũ Thị Yến	NV	CV6	15.0			7,315,000	2.0	505	20	80	0.86	26,000	2,628,340	9,090,902	**11,719,242**	730,000	-	**12,449,242**
21	Nguyễn Bảo Tuấn	NV	CV6	15.0			6,479,000	80% bậc 1	368	20	80	0.52	26,000	1,911,520	3,950,730	**5,862,250**	730,000	-	**6,592,250**
22	Hoàng Yến Lan	NV	CV4	14.5	0.5		6,855,200	2.0	740	20	80	0.87	26,000	3,848,104	13,392,018	**17,240,122**	705,667	-	**17,945,788**
	Tổ Phát triển Thị trường											-							
1	Nguyễn Thành Công	NV	CV5	15.0			6,102,800	2.0	612	60	40	1.50	26,000	9,540,804	9,540,804	**19,081,608**	730,000	-	**19,811,608**
2	Phạm Phú Thịnh	NV	CV5	15.0			6,855,200	1.0	556	60	40	0.75	26,000	8,673,444	4,336,722	**13,010,166**	730,000	-	**13,740,166**
*	**Tổ Dự án IoT**																	-	
1	Lê Viết Nam	NV	CV4	15.0			6,479,000	3.0	814	20	80	0.79	26,000	4,232,956	13,324,330	**17,557,286**	730,000	-	**18,287,286**
2	Trần Nhật Quang	NV	CV5	14.0	1.0		6,102,800	80% bậc 1	445	20	80	0.78	26,000	2,312,918	7,191,696	**9,504,614**	681,333		**10,185,948**
	Cộng				**17.0**		**190,775,200**		**17,156**					**98,175,251**	**299,599,816**	**397,775,068**	**17,438,536**	-	**415,213,604**

C. Bảng phân phối tiền lương theo đơn giá cho đội ngũ bán hàng

TT	Doanh thu tính theo cá nhân người lao động	Chức danh	Hệ số lương	Lương cứng (40%)	Doanh thu thực hiện tháng				Tạm ứng tiền lương theo đơn giá tháng	Tạm ứng tiền lương theo đơn giá tháng theo dịch vụ	Tiền lương đơn giá tính theo cá nhân theo người lao động	Tiền lương đơn giá cho người lao động
					Doanh thu thực hiện tháng	DT tăng thêm Tháng	Trong đó					
				26,000			DT CNTT	Dịch vụ còn lại				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13=12+5
1	Nguyễn Đặng Quang Huy	Key AM	673	6,996,600	5,755	(19,178)	84,250	(103,428)	688,402	688,402	688,402	7,685,002
2	Nguyễn Thúy Kiều	Key AM	612	6,360,536	4,267	13,648		13,648	409,439	409,439	409,439	6,769,975
3	Nguyễn Dạ Hoàng Long	AM	505	5,256,680	4,530	722,016	581,439	140,577	30,382,064	30,382,064	30,382,064	35,638,744
4	Nguyễn Thị Mỹ Yên	Key AM	556	5,782,296	3,539	(51,091)	5,000	(56,091)	(1,457,744)	-	-	5,782,296
5	Lê Nguyễn Thanh Yên	AM	612	6,360,536	4,174	308,889	7,075	301,814	9,372,790	9,372,790	9,372,790	15,733,326
6	Phạm Vũ Hải	AM	505	5,256,680	2,411	505,450	396,690	108,760	21,113,852	21,113,852	21,113,852	26,370,532
7	Đoàn Giang Thanh Bình	AM	505	5,256,680	1,766	143,229	41,500	101,729	4,919,364	2,459,682	2,459,682	7,716,362
8	Nguyễn Thị Mỹ Hạnh	AM	505	5,256,680	2,965	331,448	(50,248)	381,696	9,189,729	2,756,919	2,756,919	8,013,599
9	Hoàng Xuân Anh Đào	Key AM	612	6,360,536	3,214	542,241	9,600	532,641	16,411,231	16,411,231	16,411,231	22,771,767

10	Nguyễn Thị Phượng	AM	612	6,360,536	4,425	1,053,936	1,313,609	(259,674)	51,322,206	51,322,206	55,479,562	61,840,098
11	Đinh Văn Chiến	AM	505	5,256,680	2,325	184,058	153,490	30,568	7,824,086	7,824,086	7,824,086	13,080,766
12	Hà Thanh Bình	AM	460	4,778,800	7	13,300	4,820	8,480	471,305	471,305	471,305	5,250,105
13	Lê Minh Lộc	AM	460	4,778,800	162	138,771	136,700	2,071	6,213,622	6,213,622	6,213,622	10,992,422
14	Lâm Hữu Nhân	AM	505	5,256,680	2,462	62,550	(12,806)	75,356	1,684,416	1,684,416	5,279,916	10,536,596
15	Lê Thị Minh Trang	AM	460	4,784,000	2,090	184,211		184,211	5,526,334	5,526,334	5,526,334	10,310,334
16	Võ Quang Huy	AM	505	5,256,680	28	28,340	15,900	12,440	1,088,706	1,088,706	1,088,706	6,345,386
	Cộng	**-**	**8,592**	**89,359,400**	**49,023**	**5,681,985**	**4,207,187**	**1,474,798**	**172,912,659**	**165,477,910**	**165,477,910**	**254,837,310**

Phụ lục 05: Định nghĩa các chức danh trong khối Bán hàng

Định nghĩa các chức danh trong khối Bán hàng.

a. Nhân viên kinh doanh (AM, MAM):

Nhân viên kinh doanh AM: Là nhân kinh doanh bán hàng, cung cấp sản phẩm dịch vụ cho khách hàng (bao gồm cả duy trì hợp đồng hiện hữu và phát triển doanh thu bổ sung, nâng cấp, mới).

b. Nhân viên kinh doanh MAM:

Nhân viên kinh doanh bán hàng, cung cấp sản phẩm dịch vụ cho khách hàng được quản lý và điều hành theo cơ chế bán hàng MAM-AM của VNPT VinaPhone.

c. Nhân viên hỗ trợ sau bán hàng (AfterSale- AS)

Nhân viên AfterSale là nhân viên hỗ trợ sau bán hàng, có trách nhiệm phối hợp, hỗ trợ AM/MAM trong công tác bán hàng, quản lý hợp đồng, triển khai kênh,... đối với cả với các doanh thu duy trì và doanh thu bổ sung, nâng cấp, mới.

d. Nhân viên Presale, Trung tâm Giải pháp:

Nhân viên giải phấp là nhân viên thực hiện phối hợp với AM/MAM, AS trong công tác tư vấn, hỗ trợ giải pháp cho khách hàng trong quá trình cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

Phụ lục 06: Thang điểm đánh giá mức độ hoàn thành (MĐHT) tháng

A. Giao, đánh giá chỉ tiêu BSC/KPI theo quý/năm cho cá nhân

a. Cá nhân không trực tiếp bán hàng:

- Kết quả thực hiện BSC quý của cá nhân là trung bình kết quả KRI 03 tháng trong quý đánh giá.

$$\textbf{MĐHT Quý} = \frac{\textbf{TổngMĐHTKRIthángtrongQuý}}{\textbf{3}}$$

- Kết quả đánh giá BSC quý của cá nhân = kết quả thực hiện BSC quý cá nhân * Hệ số quy đổi KPI quý (đơn vị).
- Kết quả thực hiện BSC năm của cá nhân là trung bình kết quả KRI 12 tháng trong năm đánh giá.

$$\textbf{MĐHT Năm} = \frac{\textbf{TổngMĐHTKRI12thángtrongNăm}}{\textbf{12}}$$

b. Cá nhân bán hàng trực tiếp (AM, MAM) và hỗ trợ sau bán hàng (AS):

- Kết quả đánh giá BSC quý của AM, AS = 25% * Kết quả thực hiện BSC quý + 50% * tỷ lệ thực hiện kế hoạch doanh thu trong kỳ + 25% * tỷ lệ thực hiện thu nợ cước trong kỳ.

Trong đó: Kết quả thực hiện BSC quý = Bình quân KRI 3 tháng trong quý.

B. Thang điểm đánh giá mức độ hoàn thành tháng như sau:

Doanh thu

Công thức tính/Cách đo lường:

$$\textit{Tỷ lệ thực hiện} = 100\% * \frac{\textit{Kết quả thực hiện}}{\textit{Chỉ tiêu giao}}$$

Tỷ lệ thực hiện (TLTH)	**Điểm quy đổi (ĐQĐ)**
TLTH < 95%	ĐQĐ = 0.92*TLTH*trọng số
95% ≤ TLTH < 100%	ĐQĐ = 0.95*TLTH*trọng số
100% ≤ TLTH <120%	ĐQĐ = (100% + 2*(TLTH-100%))*trọng số

120% ≤ TLTH	ĐQĐ = (100% + 4*(TLTH-100%))*trọng số
Không chặn trần ĐQĐ	

1. **Tỷ lệ thu cước**

   Công thức tính/Cách đo lường:

$$Tỷ\ lệ\ thực\ hiện = 100\% * \frac{Kết\ quả\ thực\ hiện}{Chỉ\ tiêu\ giao}$$

Tỷ lệ thực hiện	Quy đổi mức độ hoàn thành
Tỷ lệ thực hiện ≥ 100%	110%*trọng số
95% ≤ Tỷ lệ thực hiện < 100%	Tỷ lệ thực hiện*trọng số
90% ≤ Tỷ lệ thực hiện < 95%	80%*trọng số
80% ≤ Tỷ lệ thực hiện < 90%	60%*trọng số
70% ≤ Tỷ lệ thực hiện < 80%	50%*trọng số
Tỷ lệ thực hiện < 70%	30%*trọng số

2. **Các tỷ lệ khác của TT. ĐHHTKH VIP (Công tác hỗ trợ xử lý sự cố, giải quyết khiếu nại cho khách hàng, Tỷ lệ cung cấp dịch vụ đúng theo quy định)**

   Công thức tính/Cách đo lường:

$$Tỷ\ lệ\ thực\ hiện = 100\% * \frac{Kết\ quả\ thực\ hiện}{Chỉ\ tiêu\ giao}$$

Tỷ lệ thực hiện	Điểm quy đổi (ĐQĐ)
Tỷ lệ thực hiện ≥ 100%	100%*trọng số
95% ≤ Tỷ lệ thực hiện < 100%	90%*trọng số
90% ≤ Tỷ lệ thực hiện < 95%	80%*trọng số
80% ≤ Tỷ lệ thực hiện < 90%	65%*trọng số
70% ≤ Tỷ lệ thực hiện < 80%	50%*trọng số

Tỷ lệ thực hiện	Điểm quy đổi (ĐQĐ)
Tỷ lệ thực hiện < 70%	30%*trọng số

3. Mức độ tuân thủ quy trình quy định của Ban KHDN

a. Công thức tính/ cách đo lường

Kết quả thực hiện = 100% - ∑Nội dung vi phạm x Mức trừ

Nội dung vi phạm là các vi phạm được xác định như sau:

- *Vi phạm tiến độ và chất lượng báo cáo theo quy định;*
- *Không thực hiện đúng quy chế, quy định, quy trình của Ban KHDN*

Nội dung vi phạm và mức trừ được xác định theo bảng sau:

a.1. Đối với Đơn vị

STT	Nội dung vi phạm	Mã vi phạm	Mức trừ/01 vi phạm
I	**VI PHẠM TIẾN ĐỘ VÀ CHẤT LƯỢNG BÁO CÁO THEO QUY ĐỊNH**		
1	**Báo cáo không thực hiện (Không gửi báo cáo hoặc báo cáo chậm quá 05 ngày)**	vp1	10%
2	**Báo cáo chậm**	vp2	
2.1	Báo cáo chậm so với quy định, tuy nhiên không ảnh hưởng đến tiến độ báo cáo của Ban KHDN	vp21	3%
2.2	Báo cáo chậm so với quy định, ảnh hưởng đến tiến độ báo cáo của Ban KHDN.	vp22	7%
3	**Báo cáo không đạt chất lượng**	vp3	
3.1	Báo cáo đầy đủ số liệu, sửa đổi dưới 02 lần	vp31	3%
3.2	Báo cáo yêu cầu sửa đổi 02 lần	vp32	5%
3.3	Báo cáo không đầy đủ số liệu hoặc báo cáo yêu cầu sửa đổi từ 03 lần trở lên	vp33	10%
II	**KHÔNG THỰC HIỆN ĐÚNG QUY CHẾ, QUY ĐỊNH, QUY TRÌNH CỦA BAN KHDN**		
4	Gửi các nội dung sau muộn 01 ngày: Gửi kết quả KRI tháng bản mềm, bản cứng của đơn vị về P. Tổng hợp; Gửi kết quả thẩm định KRI tháng theo phân công về P. Tổng hợp; Gửi các KRI đăng ký/báo cáo, báo cáo kết quả công việc VNPT VinaPhone giao trên Eoffice để Ban báo cáo VNPT VinaPhone.	vp4	75%
5	Gửi các nội dung sau muộn 02 ngày trở lên: Gửi kết quả KRI tháng bản mềm, bản cứng của đơn vị về	Vp5	100%

	P. Tổng hợp; Gửi kết quả thẩm định KRI tháng theo phân công về P. Tổng hợp; Gửi các KRI đăng ký/báo cáo, báo cáo kết quả công việc VNPT VinaPhone giao trên Eoffice để Ban báo cáo VNPT VinaPhone.		
6	Có văn bản phê bình của Ban KHDN	Vp6	50%
7	Có nhắc nhở trong các thông báo, kết luận tại các đợt kiểm tra, báo cáo, họp giao ban…	Vp7	20%
8	Có email nhắc nhở của Lãnh đạo Ban KHDN	Vp8	10%
9	Cá nhân trong đơn vị vi phạm, quy chế, quy trình, quy định	Vp9	Bằng mức trừ của cá nhân

a.2. Đối với cá nhân

TT	Nội dung vi phạm	Mã vi phạm	Mức trừ/01 vi phạm
I	**VI PHẠM TIẾN ĐỘ VÀ CHẤT LƯỢNG BÁO CÁO THEO QUY ĐỊNH**		
1	**Báo cáo không thực hiện (Không gửi báo cáo hoặc báo cáo chậm quá 05 ngày)**	vpcn1	10%
2	**Báo cáo chậm**	Vpcn2	
2.1	Báo cáo chậm so với quy định, tuy nhiên không ảnh hưởng đến tiến độ báo cáo của đơn vị.	Vpcn21	2%
2.2	Báo cáo chậm so với quy định, ảnh hưởng tiến độ báo cáo của đơn vị, tuy nhiên không ảnh hưởng đến tiến độ báo cáo của Ban KHDN.	Vpcn22	5%
2.3	Báo cáo chậm so với quy định, ảnh hưởng đến tiến độ báo cáo của Ban KHDN, của đơn vị.	Vpcn23	7%
3	**Báo cáo không đạt chất lượng**	vpcn3	
3.1	Báo cáo đầy đủ số liệu, sửa đổi dưới 02 lần	vpcn31	3%
3.2	Báo cáo yêu cầu sửa đổi 02 lần	vpcn32	5%
3.3	Báo cáo không đầy đủ số liệu hoặc báo cáo yêu cầu sửa đổi từ 03 lần trở lên	vpcn33	10%
II	**KHÔNG THỰC HIỆN ĐÚNG QUY CHẾ, QUY ĐỊNH, QUY TRÌNH CỦA BAN KHDN**		
4	Có văn bản phê bình của Ban KHDN, có văn bản phản ánh của các đơn vị trong Ban.	vpcn4	50%

5	Có nhắc nhở trong các thông báo, kết luận tại báo cáo, họp giao ban…	vpcn5	20%
6	Không tuân thủ về mặt thời gian, chưa ảnh hưởng đến các đơn vị, đến Ban, VNPT VinaPhone.	vpcn6	20%
7	Không tuân thủ về mặt thời gian, gây ảnh hưởng đến các đơn vị, đến Ban, VNPT VinaPhone.	vpcn7	50%
8	Không thực hiện đầy đủ nội dung (làm tắt), chưa ảnh hưởng tới công việc của Ban, các đơn vị khác.	vpcn8	20%
9	Không thực hiện đầy đủ nội dung (làm tắt), làm ảnh hưởng tới công việc của Ban, các đơn vị khác.	vpcn9	70%
10	Gây ảnh hưởng đến chất lượng cung cấp dịch vụ hoặc ảnh hưởng, làm giảm doanh thu, mất khách hàng, độ hài lòng khách hàng.	vpcn10	100%

b. *Cách đánh giá*

$$\text{Điểm MĐHT} = 5 * \frac{\text{Kết quả thực hiện}}{\text{Chỉ tiêu giao}}$$

Mức độ hoàn thành tối đa 5 điểm. Mức độ hoàn thành tối thiểu chỉ tiêu = 0 điểm.

4. Công việc có kết quả không định lượng được, đánh giá theo thang điểm

Điểm 0: Không thực hiện	**Điểm 1:** Có thực hiện nhưng không có kết quả.	**Điểm 2:** Có thực hiện các phần việc nhưng không đáp ứng yêu cầu về chất lượng và thời hạn	**Điểm 3:** Hoàn thành các phần việc, đạt yêu cầu về chất lượng nhưng, không đáp ứng về mặt tiến độ, ảnh hưởng đến công việc chung của bộ phận và đơn vị khác.	**Điểm 4:** Hoàn thành các phần việc đạt yêu cầu về chất lượng, không đáp ứng về mặt tiến độ nhưng không ảnh hưởng đến công việc chung của bộ phận và đơn vị khác.	**Điểm 5**: Hoàn thành các phần việc đúng hạn, đảm bảo chất lượng.

Cách xác định điểm MĐHT đối với: Tinh thần, thái độ, chấp hành nội quy:

Nội dung	Điểm 0	Điểm 1	Điểm 2	Điểm 3	Điểm 4	Điểm 5
1. Chủ động	Không thực hiện	Không hoàn thành các nhiệm vụ mặc dù liên tục bị đôn đốc, nhắc nhở	Hoàn thành được một phần nhiệm vụ nhưng không đúng hạn. Quản lý vẫn phải đôn đốc nhắc nhở thường xuyên (4-5 lần trong tháng) mới thực hiện công việc	Hiểu rõ công việc phải làm; Hoàn thành phần lớn các nhiệm vụ chính, nhưng có 2-3 lần không đúng hạn. Quản lý vẫn phải nhắc nhở thực hiện 2-3 lần trong tháng.	Hiểu rõ công việc phải làm; Cố gắng thực hiện công việc mà không cần đôn đốc nhắc nhở; Có 1 lần chậm hoàn thành nhưng là việc nhỏ. Sẵn sàng nhận thêm nhiệm vụ liên quan khi được yêu cầu.	Hiểu rõ công việc phải làm; Luôn nỗ lực thực hiện công việc đúng thời hạn mà không cần đôn đốc nhắc nhở; Tìm ra vấn đề, đề xuất giải pháp và nhận thực hiện một phần công việc trong phạm vi chuyên môn
2. Hợp tác và làm việc nhóm	Nhân viên Có xu hướng gây ra những xung đột không cần thiết với người khác. HOẶC Thường gây cản trở công việc của người khác	Luôn từ chối giúp đỡ khi có đề nghị của đồng nghiệp	Nhân viên thường gây ra những xung đột không cần thiết với người khác HOẶC Thường từ chối giúp đỡ ngay cả khi có đề nghị của đồng nghiệp	Nhân viên có quan hệ tốt với hầu hết mọi người HOẶC Có chia sẻ thông tin và giúp đỡ khi có đề nghị của đồng nghiệp nhưng	Nhân viên có quan hệ tốt với hầu hết mọi người VÀ Chủ động tham gia vào công việc chung bằng việc cung cấp thông tin cần thiết và Chia sẻ công việc với người khác trong đơn vị	Nhân viên này có khả năng hòa hợp với tất cả mọi người VÀ Chủ động tham gia vào công việc chung bằng việc cung cấp thông tin cần thiết và Chia sẻ công việc với người khác trong đơn vị và Khuyến khích, thúc đẩy người khác hoàn thành nhiệm vụ
3. Chấp hành nội quy, quy chế của	Vi phạm nội quy, quy định >= 6 lần HOẶC nghỉ > =3 lần/tháng	Vi phạm nội quy, quy định 6 lần. HOẶC	Vi phạm nội quy, quy định 4- 5 lần/tháng. HOẶC nghỉ 1 lần/tháng không có lý do.	Vi phạm 2- 3 lần/tháng không có lý do.	Vi phạm 1 lần trong tháng không có lý do.	Không vi phạm các quy đinh; Chủ động vận động/nhắc nhở đồng nghiệp chấp hành các quy định

Nội dung	Điểm 0	Điểm 1	Điểm 2	Điểm 3	Điểm 4	Điểm 5
công ty	không có lý do.	nghỉ 2 lần/tháng không có lý do				

Công thức tính/Cách đo lường:
Điểm quy đổi = (Điểm mức độ hoàn thành/5) * trọng số (theo %)

Phụ lục 07: Phiếu hỏi về tình hình thực hiện phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp

PHIẾU HỎI
VỀ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TẠI BAN KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC-DOANH NGHIỆP

Tên người lao động : …….....……

Đơn vị công tác : …….....……

Số điện thoại (Email) : …….....…….……

I. THÔNG TIN CHUNG

1. Giới tính Nam ☐ Nữ ☐ 2. Năm sinh:……

3. Trình độ chuyên môn
Trên Đại học ☐ Cao đẳng ☐
Đại học ☐ Trung cấp ☐
Chưa qua đào tạo ☐

4. Thâm niên công tác
Số năm làm chuyên môn……..
Số năm làm việc tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp…….

5. Vị trí làm việc
Lãnh đạo đơn vị ☐
Lao động gián tiếp ☐

6. Dạng hợp đồng của anh/ chị
Không xác định thời hạn ☐
Từ 12 tháng đến 36 tháng ☐
Từ 3 tháng đến 12 tháng ☐
Hợp đồng khoán gọn ☐

II. NỘI DUNG HỎI

Câu hỏi 1: Theo anh/ chị những nội dung thuộc quy chế phân phối tiền lương của Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp có phù hợp không?

Có ☐ Không ☐

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do là gì?

☐ Quy chế tiền lương phức tạp, không khoa học, hiệu quả

☐ Áp dụng không phổ biến cho tất cả người lao động

☐ Không trình bày công thức tính rõ ràng

☐ Cán bộ chuyên môn không giải thích cặn kẽ

☐ Xây dựng không căn cứ trên các quy định của nhà nước

Câu hỏi 2. Theo anh/ chị công tác phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp có phù hợp không?

Có ☐ Không ☐

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do là gì ?

☐ Phân biệt chế độ quyền lợi các đối tượng áp dụng

☐ Lao động có hợp đồng dài hạn được nhiều quyền lợi hơn

☐ Quyền lợi nhân viên bán hàng còn ít

☐ Nhiều quy định phức tạp

Câu hỏi 3. Theo anh/ chị Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp có tiếp tục áp dụng đồng thời bảng lương cơ bản của nhà nước và bảng lương chức danh cho khối bán hàng hay không?

Có ☐ Không ☐

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do là gì?

☐ Dùng nhiều bảng lương rắc rối, không công bằng giữa các đối tượng

☐ Bảng lương chức danh khối bán hàng chưa phù hợp

☐ Bảng lương của quy định của chính phủ không còn phù hợp thực tế

Câu hỏi 4. Theo anh/ chị cơ cấu tính lương đối với 04 khối áp dụng tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp có phù hợp hay không?

Có ☐ Không ☐

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do là gì?

☐ Phương pháp xác định cho các khối chưa phù hợp

☐ Nội dung đánh giá cho khối bán hàng chưa phù hợp

☐ Các yếu tố dùng để đánh giá chưa sát với thực tế

Định hướng anh/ chị đề xuất để hoàn thiện (nếu có)

……

Câu hỏi 5. Theo anh/ chị bảng đơn giá tiền lương đối với nhân viên bán hàng đang áp dụng có sát thực tế và phù hợp không?

Có ☐ Không ☐

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do là gì?

☐ Đơn giá chưa phản ánh đúng tính chất, mức độ phức tạp công việc

☐ Đơn giá chưa hấp dẫn cho AM

☐ Cơ sở xác định đơn giá chưa rõ ràng

Định hướng anh/ chị đề xuất để hoàn thiện (nếu có)

……

Câu hỏi 6. Theo anh/ chị việc đánh giá chất lượng hàng tháng cho tập thể, cá nhân có phù hợp hay chưa?

Có ☐ Chưa ☐

Nếu chưa xin vui lòng cho biết điểm chưa hoàn thiện là gì?

☐ Có quá nhiều mức phân chia

☐ Có quá ít mức phân chia

☐ Chênh lệch giữa các mức chưa đánh giá đúng thực tế công việc

Câu hỏi 7. Theo anh/ chị phân phối quỹ tiền lương kế hoạch của Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp như hiện nay có phù hợp không?

Có ☐ Không ☐

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do là gì?

☐ Trích lập quá nhiều quỹ trong quỹ tiền lương

☐ Tỷ lệ trích lập quỹ tiền lương dự phòng là quá cao

☐ Tỷ lệ trích lập quỹ khuyến khích là quá thấp

Câu hỏi 8. Theo anh/ chị quy định đánh giá, xếp bậc lương hiện nay của Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp có phù hợp hay chưa?

Có ☐ Không ☐

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do là gì?

☐ Đánh giá, xếp bậc lương phức tạp, chưa sát với thực tế

☐ Quy định đánh giá, xếp bậc lương chưa sát với mô tả công việc của cá nhân

☐ Các bậc xếp lương chức danh chưa hợp lý

☐ Kết quả đánh giá xếp bậc lương chưa hợp lý

Xin chân thành cảm ơn anh/ chị!

Phụ lục 08: Kết quả khảo sát về tình hình thực hiện phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp

Câu hỏi	Nội dung hỏi	Số người được hỏi	Tỷ lệ %	Ghi chú
Câu 1	Theo anh/ chị những nội dung thuộc quy chế phân phối tiền lương của Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp có phù hợp không?	150	100%	So với người được hỏi
A	1.1 Có	99	66%	
	1.2 Không	51	34%	
B	*Lý do chọn trả lời không*			
	1.2.1 Quy chế tiền lương phức tạp, không khoa học, hiệu quả	31	61%	So với người trả lời không
	1.2.2 Áp dụng không phổ biến cho tất cả người lao động	13	25%	
	1.2.3 Không trình bày công thức tính rõ ràng	16	31%	
	1.2.4 Cán bộ chuyên môn không giải thích cặn kẽ	18	35%	
	1.2.5 Xây dựng không căn cứ trên các quy định của nhà nước	0	0%	
Câu 2	Theo anh/ chị công tác phân phối tiền lương tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp có phù hợp không?	150	100%	So với người được hỏi
A	2.1 Có	106	71%	
	2.2 Không	44	29%	
	Lý do trả lời không			
B	2.2.1 Phân biệt chế độ quyền lợi các đối tượng áp dụng	16	36%	So với người trả lời không
	2.2.2 Lao động có hợp đồng dài hạn được nhiều quyền lợi hơn	21	48%	
	2.2.3 Quyền lợi của nhân viên bán hàng	29	66%	

	còn ít			
	2.2.4 Dùng bảng lương cơ bản đóng bảo hiểm quá thấp	18	41%	
	2.2.5 Nhiều quy định phức tạp	0	0%	
Câu 3	Theo anh/ chị Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp có tiếp tục áp dụng đồng thời bảng lương cơ bản của nhà nước và bảng lương chức danh cho khối bán hàng hay không?	150	100%	So với người được hỏi
	3.1 Có	95	63%	
	3.2 Không	55	37%	
	Lý do trả lời không			
B	3.2.1 Dùng nhiều bảng lương rắc rối, không công bằng giữa các đối tượng	34	62%	So với người trả lời không
	3.2.2Bảng lương chức danh khối bán hàng chưa phù hợp	32	58%	
	3.2.3 Bảng lương của quy định của chính phủ không còn phù hợp thực tế	43	78%	
Câu 4	Theo anh/ chị cơ cấu tính lương đối với 04 khối áp dụng tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp có phù hợp hay không?	150	100%	So với người được hỏi
A	4.1 Có	100	67%	
	4.2 Không	50	33%	
B	*Lý do trả lời không*			
	4.2.1 Phương pháp đánh giá áp dụng chưa phù hợp	31	62%	So với người trả lời không
	4.2.2 Nội dung đánh giá cho khối bán hàng chưa phù hợp	33	66%	
	4.2.3 Các yếu tố dùng để đánh giá chưa sát với thực tế	29	58%	
Câu	Theo anh/ chị bảng đơn giá tiền lương đối	150	100%	So với

5	với nhân viên bán hàng đang áp dụng có sát thực tế và phù hợp không?			người được hỏi
A	5.1 Có	102	68%	
	5.2 Không	48	32%	
B	*Lý do trả lời không*			
	5.2.1 Đơn giá chưa phản ánh đúng tính chất, mức độ phức tạp công việc	35	73%	So với người trả lời không
	5.2.2 Đơn giá chưa hấp dẫn cho AM	43	90%	
	5.2.3 Cơ sở xác định đơn giá chưa rõ ràng	0	0%	
Câu 6	Theo anh/ chị việc đánh giá chất lượng hàng tháng cho tập thể, cá nhân có phù hợp hay chưa?	150	100%	So với người được hỏi
A	6.1 Có	109	73%	
	6.2 Không	41	27%	
	Lý do trả lời không			
	6.2.1 Có quá nhiều mức phân chia	35	85%	So với người trả lời không
	6.2.2 Có quá ít mức phân chia	33	80%	
B	6.2.3 Chênh lệch giữa các mức chưa đánh giá đúng thực tế công việc	31	76%	
Câu 7	Theo anh/ chị phân phối quỹ tiền lương kế hoạch của Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp như hiện nay có phù hợp không?	150	100%	So với người được hỏi
A	7.1 Có	110	73%	
	7.2 Không	40	27%	
B	*Lý do trả lời không*			
	7.2.1 Trích lập quá nhiều quỹ trong quỹ tiền lương	31	78%	So với người trả lời không
	7.2.2 Tỷ lệ trích lập quỹ tiền lương dự phòng là quá cao	35	88%	
	7.2.3 Tỷ lệ trích lập quỹ khuyến khích là quá thấp	27	68%	

Câu 8	Theo anh/ chị quy định đánh giá, xếp bậc lương hiện nay của Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp có phù hợp hay chưa?	150	100%	So với người được hỏi
A	8.1 Có	88	59%	
	8.2 Không	62	41%	
	Lý do trả lời không			
B	8.2.1 Đánh giá, xếp bậc lương phức tạp, chưa sát với thực tế	45	73%	So với người được trả lời không
	8.2.2 Quy định đánh giá, xếp bậc lương chưa sát với mô tả công việc của cá nhân	42	68%	
	8.2.3 Các bậc xếp lương chức danh chưa hợp lý	37	60%	
	8.2.4 Kết quả đánh giá xếp bậc lương chưa hợp lý	43	69%	