

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



LÊ PHƯƠNG NGÀ

**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**

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI - 2019

Luận văn được hoàn thành tại:

Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Người hướng dẫn khoa học:

TS. Vũ Trọng Phong

Phản biện 1:

.....

Phản biện 2:

.....

Luận văn sẽ được bảo vệ trước hội đồng chấm luận văn tại

Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: giờ ngày tháng năm

.....

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài:

Ban Khách hàng Tổ chức- Doanh nghiệp - Chi nhánh của 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. 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. 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:

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. [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. [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.[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, Thứ ba, đề xuất các giải pháp khác để giúp việc trả lương được công bằng, kích thích được người lao động tại 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 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

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. 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.

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

- ✓ Chức năng thước đo giá trị SLĐ
- ✓ Chức năng tái sản xuất SLĐ
- ✓ Chức năng kích thích sản xuất
- ✓ Chức năng tích lũy

1.1.3. Mục tiêu của tiền lương [12]

- ✓ Thu hút được các nhân viên tài năng.
- ✓ Duy trì được đội ngũ nhân viên giỏi.
- ✓ Kích thích động viên nhân viên nâng cao năng suất lao động
- ✓ Kiểm soát được chi phí.
- ✓ Đáp ứng các yêu cầu luật pháp

1.1.4. Chế độ tiền lương [9]

1.1.4.1. Các chế độ tiền lương

- ✓ Lương tối thiểu
- ✓ Thang bảng lương

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:

$$Y = F(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5)$$

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

Yếu tố ảnh hưởng đến quy chế trả lương trong doanh nghiệp: *Bản thân nhân viên; Bản thân công việc; Môi trường công ty; - Thị trường 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

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 dựng 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, kỹ thuật cao, tay nghề giỏi tối đa không quá 2%.
- Quỹ tiền lương dự phòng không quá 12%.

1.2.1.2. Yêu cầu của hệ thống phân phối lương

- 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).

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

Phân phối tiền lương của 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.
- ✓ Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân.
- ✓ 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.
- ✓ Khuyến khích vật chất và tinh thần trong người lao động tạo động lực phát triển kinh tế.

1.2.4. Các hình thức trả lương

1.2.4.1. Phân phối tiền lương theo 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: $TL_{tgi} = ML_i \times T_{tt}$

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.

1.2.4.2. Các hình thức tiền lương sản phẩm

- 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.

- Chế độ trả lương theo sản phẩm có thưởng

- Chế độ trả lương theo sản phẩm lũy tiến

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

1.3.1. Khái niệm và đặc điểm doanh nghiệp 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 bao gồm dịch vụ thư điện tử, dịch vụ thư thoại, dịch vụ truy cập Internet băng thông rộng,...

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.

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

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

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

- 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.

2.1.4. Nguồn nhân lực tại Ban Khách hàng tổ chức doanh nghiệp

Đội ngũ CB-CNV 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)

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

- 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 DT 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 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 thông 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 VNPT Net, VNPT IT và VNPT 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 bổ 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.

- 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 chức-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-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
- + Khối điều hành bán hàng
- + Khối hỗ trợ
- + Khối chức năng

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:

$$Q_{khi} = Q_{k-khi} + Q_{tv-khi} + Q_{kki}$$

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

$$\text{ĐGcd} = \frac{V_{k-kh}}{1-m \quad 1-n \quad \sum_i (\sum_j \text{cd}_{cnj} \times a)}$$

2.2.3.4 Quỹ tiền lương khoán kế hoạch của tập thể

Công thức:

$$Q_{k-khi} = Q_{k-khvtvi} + Q_{k-khsxkdi}$$

2.2.3.4.1 Quỹ tiền lương khoán kế hoạch theo vị trí công việc: $Q_{k-khvtvi}$

$$Q_{k-khvtvi} = A \times \text{ĐGcd} \times (\sum_j \text{cd}_{cnj} \times a)$$

	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 HTKHHVIP 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.

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.

2.2.4.3.2 Thời điểm xác định doanh thu tính lương:

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

2.2.4.3.4 Quy định về tạm ứng doanh thu tính lương.

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

2.2.5. Những quy định khác

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

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.

+ Về công tác phân phối tiền lương cho các CBCNV tại Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp

+ Việc quy định đánh giá, xếp bậc lương hiện nay của Ban Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp.

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

- Mục tiêu, quan điểm, nguyên tắc của cơ chế tiền lương của Ban về tổng thể là tiên 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.

- 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.

2.4.2. Những tồn tại

- 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 của cá nhân.

- 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.

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. 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,...

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

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 trung các nguồn lực phát triển nhanh, chiếm lĩnh thị trường dịch vụ trọng tâm là CNTT 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.

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

- Tiền lương phải phản ánh được giá trị công việc, khắc phục tình trạng phân phối lương bình quân vì trả lương cao 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.

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

- + 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.

- + 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.

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

+ 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); *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. *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..

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

- P1- Position: Xây dựng thang lương theo vị trí công việc
- P2- Personal: Xây dựng thang lương theo năng lực
- P3- Performance: Xây dựng thang lương theo kết quả công việc

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).

Như vậy, áp dụng chính sách tiền lương theo phương pháp 3P sẽ giúp Ban: Đảm bảo công bằng nội bộ; Đảm bảo công bằng bên ngoài; Tạo động lực phát triển Ban.

3.2.3. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

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

- **Bước 1:** Xác định mục đích phân tích 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 yêu cầu và tiêu chuẩn của công việc với người thực hiện

3.2.4. Hoàn thiện công tác đánh giá công việc

Thực hiện chấm điểm chất lượng theo ngày, ca 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.

Tiến hành đánh giá việc thực hiện công việc hàng tháng. Nếu 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.

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

Các chương trình khuyến khích cá nhân:

Tăng lương tương xứng thực hiện công việc. Tiền thưởng. 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.

Các chương trình khuyến khích đối với tập thể: Chương trình Scanlon. Chương trình Rucker. Chương trình Improshare.

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

3.2.6.2. Tổ chức sắp xếp lao động hợp lý

3.2.6.3. Đánh giá chất lượng toàn diện

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.

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.

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.