

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Nhật Hưng

**PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG
TRÌNH VIETTEL**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8.34.01.01

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ

HÀ NỘI - NĂM 2020

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: GS.TS. Bùi Xuân Phong

(Ghi rõ học hàm, học vị)

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại
Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: giờ ngày tháng năm

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Tổng công ty cổ phần công trình Viettel hoạt động trong ngành xây dựng, khai thác viễn thông. Không giống như các ngành sản xuất khác là có thể sử dụng công nghệ và dây chuyền hiện đại để giảm nhân công, ngành vận hành khai thác viễn thông chủ yếu sử dụng nguồn nhân lực có trình độ điện tử viễn thông cao trên diện rộng cả nước, chính yếu tố này tác động đến khả năng phát triển, duy trì nguồn nhân lực của công ty. Hiện tại, với số lượng hơn 9000 người, công ty đang có kế hoạch mở rộng ra các thị trường nước ngoài. Vì vậy, để đạt được mục tiêu quan trọng này và tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường lao động, công ty cần có chính sách tiền lương phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động và đặc biệt là thu hút nguồn nhân lực trong thời đại công nghệ như ngày nay

Một cơ chế tiền lương tốt, một chế độ đãi ngộ phù hợp sẽ giúp người lao động yên tâm làm việc hết mình từ đó giúp tăng năng suất làm việc giúp doanh nghiệp ổn định nguồn nhân lực và phát triển đi lên. Với những lí do phân tích trên, tôi lựa chọn “Phân phối tiền lương tại Tổng công ty cổ phần công trình Viettel” là đề tài nghiên cứu cho luận văn Thạc sĩ ngành Quản trị kinh doanh của mình.

2. Tổng quan nghiên cứu

Quản trị tiền lương được hiểu một cách đơn giản là việc thực hiện một chuỗi các hành động liên quan đến lương thưởng trong một công ty, bao gồm: tính lương, xây dựng hệ thống lương, quyết toán thuế, trích nộp bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế,... Tuy nhiên, trên thực tế, việc quản trị tiền lương đâu chỉ đơn giản như vậy mà hơn hết công việc này còn liên quan trực tiếp đến quản lý thông tin của người lao động đồng thời gián tiếp duy trì mối quan hệ với người lao động, qua đó, tạo nền tảng cho việc thực hiện những hành động về điều chỉnh nhân sự trong doanh nghiệp. Có thể khẳng

định rằng, quản trị tiền lương hiệu quả cũng là một trong những phương pháp thể hiện tầm nhìn nhân sự của ban lãnh đạo doanh nghiệp.

Tuy chủ đề tiền lương có nhiều công trình nghiên cứu nhưng chủ yếu là các công trình nghiên cứu về lý thuyết cơ bản, các nguyên lý, cơ chế, chính sách tiền lương, phương thức trả lương....

Tuy nhiên, mỗi đề tài luận văn ở trên mới chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu lý thuyết, nguyên tắc, chính sách vĩ mô, cơ chế tiền lương và phân phối tiền lương từ đó đề ra giải pháp nhằm hoàn thiện cơ chế phân phối tiền lương một cách tổng thể, học thuật, và cho đến nay, chưa có một công trình nào nghiên cứu, ánh xạ cụ thể vào cơ chế phân phối tiền lương tại Tổng công ty cổ phần công trình Viettel.

3. Mục đích đề tài

Về mặt lý luận: Tổng quát hóa, làm rõ những vấn đề lý thuyết cơ bản về tiền lương và phân phối tiền lương trong doanh nghiệp nói chung và cổ phần nói riêng.

Về mặt thực tiễn: Phân tích, rà soát, chỉ ra hiện trạng phân phối tiền lương tại Tổng công ty cổ phần công trình Viettel từ đó đúc rút ghi nhận những kết quả đã đạt được và điều chỉnh, thay đổi những mặt còn hạn chế, qua đó đề xuất các giải pháp cụ thể để nâng cao hiệu quả công tác phân phối lương được chính xác, kích thích được người lao động.

4. Đối tượng và phạm vi đề tài

Đối tượng nghiên cứu: Cơ chế phân phối tiền lương trong doanh nghiệp.

Phạm vi nghiên cứu:

- + Về mặt không gian: Tại Tổng công ty cổ phần công trình Viettel
- + Về mặt thời gian: Nghiên cứu thực trạng phân phối tiền lương giai đoạn 2018-2019 từ đó đề xuất các giải pháp về công tác này tại Tổng công ty cổ phần công trình Viettel.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sẽ sử dụng tổng hợp các phương pháp cụ thể trong giai đoạn nghiên cứu như sau:

Phương pháp ứng dụng lý thuyết và phân tích quá trình: Thực hiện đọc, ứng dụng, áp dụng lý thuyết các tài liệu, lý luận khác nhau về tiền lương sau đó thực hiện tổng hợp nội dung đã nghiên cứu được.

Phương pháp đánh giá thực tế và tổng kết kinh nghiệm: Nghiên cứu cụ thể công tác phân phối tiền lương tại Tổng công ty cổ phần công trình Viettel và qua đó đưa ra những điểm đạt được, hạn chế và đề ra những điều chỉnh phù hợp hơn.

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

1.1.1. Khái niệm về tiền lương

“Tiền lương là khoản thu nhập mang tính thường xuyên mà nhân viên được hưởng từ công việc”, “Tiền lương được hiểu là số lượng tiền tệ mà người sử dụng lao động trả cho người lao động khi họ hoàn thành công việc theo chức năng, nhiệm vụ được pháp luật quy định hoặc hai bên đã thỏa thuận trong hợp đồng lao động”.

Từ những phân tích trên, khái niệm về tiền lương được tác giả lựa chọn để phân tích các nội dung liên quan đến tiền lương trong nghiên cứu là khái niệm được đề cập trong giáo trình Tiền lương- Tiền công do PGS.TS Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà làm chủ biên: “Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động thông qua hợp đồng (bằng văn bản hoặc bằng miệng), phù hợp với quan hệ cung- cầu sức lao động và phù hợp với các quy định tiền lương của pháp luật lao động”.

1.1.2. Chức năng của tiền lương

Trong đời sống xã hội, trong doanh nghiệp, tiền lương có vai trò rất quan trọng, nó không những đảm bảo cho đời sống của người lao động, duy trì sức lao động mà còn là một phương pháp để quản lý doanh nghiệp, thúc đẩy sản xuất hiệu lực.

1.1.3. Mục tiêu của tiền lương

- Thu hút được các nhân viên tài năng.
- Duy trì được đội ngũ nhân viên giỏi.
- Kiểm soát được chi phí.
- Đáp ứng được các yêu cầu luật pháp.
- Trả lương phải bảo đảm sự công bằng (trong nội bộ và công bằng với bên ngoài), với công việc tương tự nhau, thì tiền lương phải như nhau.
- Phải phù hợp với khả năng tài chính của doanh nghiệp.

1.1.4. Chế độ tiền lương

Trong tổng thể các chính sách của nhà nước thì chính sách tiền lương luôn là một bộ phận quan trọng. Chế độ tiền lương cụ thể trong các doanh nghiệp nhà nước có các chế độ lương cụ thể sau:

Tiền lương cấp bậc là tiền lương áp dụng cho người lao động phụ thuộc vào khối lượng và chất lượng công việc của người lao động.

Hệ số tiền lương cấp bậc theo những quy định của Nhà nước là căn cứ để doanh nghiệp dựa vào đó để trả lương cho người lao động theo chất lượng và điều kiện lao động khi họ hoàn thành một công việc nhất định.

Thang lương là quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa các vị trí giống hoặc khác nhau theo trình tự và cấp bậc. Mỗi bậc trong thang lương đều có hệ số cấp bậc và tỷ lệ tiền lương khác nhau so với tiền lương tối thiểu.

1.1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương

Môi trường, chính sách của công ty.

Khả năng kinh doanh của công ty, tình hình tài chính của công ty, sự phát triển của mỗi công ty.

Thị trường lao động với những yếu tố.

Lương thưởng trên thị trường.

Chi phí sinh hoạt.

Xã hội: Sức ép của xã hội cũng rất quan trọng với đại biểu là người tiêu dùng, không bao giờ muốn giá cả sinh hoạt tăng.

Nền kinh tế: Trong một nền kinh tế đang suy thoái, nguồn cung ứng lao động dư thừa, có nghĩa là số người thất nghiệp tăng.

Luật pháp: Chính sách lương thưởng phải tuân theo luật lệ của nhà nước.

1.2. Phân phối tiền lương

1.2.1. Các nguyên tắc phân phối tiền lương

Nguyên tắc 1: Nguyên tắc đảm bảo sự công bằng. Trả lương tương đương nhau cho những lao động làm công việc tương tự nhau trong doanh nghiệp.

Nguyên tắc 2: Việc tiền lương bình quân luôn đảm bảo thấp hơn tăng năng suất lao động.

Nguyên tắc 3: Phân phối theo số lượng và chất lượng lao động.

Nguyên tắc 4: Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa những người lao động trong các điều kiện khác nhau.

1.2.2. Các hình thức trả lương

- Lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân
- Hình thức trả lương theo sản phẩm tập thể
- Hình thức trả lương theo sản phẩm lũy tiến
- Hình thức trả lương khoán sản phẩm
- Hình thức trả lương theo thời gian

1.3. Doanh nghiệp vận hành khai thác mạng viễn thông

1.3.1. Khái niệm và đặc điểm

Khái niệm: Gartner định nghĩa khai thác viễn thông là "con người, quy trình quản lý và công nghệ liên quan đến quản lý dịch vụ viễn thông để cung cấp đúng, đồng bộ dịch vụ với chất lượng phù hợp và với chi phí cạnh tranh cho khách hàng".

Đặc điểm: Dịch vụ viễn thông là sản phẩm vô hình vì các dịch vụ không thể sờ mó hoặc sử dụng trước khi mua. Dịch vụ viễn thông không chia tách được vì quá trình sản xuất và tiêu dùng của dịch vụ diễn ra cùng một lúc. Dịch vụ viễn thông không thể dự trữ, cất vào kho được, thời lượng dịch vụ không bán được cũng có nghĩa là bị lãng phí.

1.3.2. Vấn đề phân phối tiền lương

Trả lương, thưởng cho người lao động phải đảm bảo theo nguyên tắc phân phối theo lao động; làm công việc gì theo vị trí, chức vụ đó thì được hưởng lương tương ứng. Trả lương, thưởng phải thực sự là động lực khuyến khích, tăng năng suất lao động, chất lượng công việc.

Tiền lương trả cho tập thể hay cá nhân người lao động căn cứ vào năng suất, chất lượng, hiệu quả và mức độ đóng góp của tập thể hay cá nhân người lao động vào kết quả sản xuất kinh doanh của đơn vị.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Xây dựng thang bảng lương, thưởng, thực hiện quy chế lương phù hợp; đảm bảo mức thu nhập xứng đáng với năng lực của người lao động, tạo điều kiện để người lao động làm việc và có mức thu nhập xứng đáng với sự đóng góp cho Công ty.

Tạo ra những cách thức quản lý mới mẻ để họ hào hứng trong công việc. Xây dựng các chính sách mới: Trả thu nhập có ảnh xạ với thị trường, trả theo vị trí công việc, sự đóng góp và tạo ra giá trị của bản thân với tổ chức...

Phải có sự cân đối trong thu nhập giữa các bộ phận. Muốn tiền lương tăng lên thì hiệu quả sản xuất kinh doanh phải phát triển.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TẠI TỔNG CÔNG TY CÔNG TRÌNH VIETTEL

2.1. Tổng quan về Tổng công ty công trình Viettel

2.1.1. Giới thiệu chung về Tổng công ty công trình Viettel

Tổng Công ty CP Công trình Viettel là đơn vị hạch toán độc lập, trực thuộc Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội, có đăng ký kinh doanh; có tài khoản, con dấu riêng; hoạt động theo mô hình công ty cổ phần, phù hợp với quy định của pháp luật.

Tên gọi đầy đủ bằng tiếng Việt: Tổng Công ty CP Công trình Viettel

Tên viết tắt bằng tiếng Việt: Tổng Công ty CP Công trình Viettel.

Tên viết tắt bằng tiếng Anh: VIETTEL CONSTRUCTION CORPORATION (mã viết tắt VCC).

Được thành lập từ ngày 30/10/1995 đến nay, trải qua hơn 20 năm xây dựng và trưởng thành, Tổng công ty Cổ phần Công trình Viettel đã có những bước tiến vượt bậc về quy mô, tổ chức biên chế cũng như những thành tựu đạt được.

2.1.2. Lĩnh vực hoạt động và ngành nghề kinh doanh

Tư vấn thiết kế và xây dựng: Công trình Viettel là đơn vị xây lắp các công trình viễn thông đứng đầu Việt Nam, đã xây dựng được hệ thống hạ tầng mạng lưới viễn thông Việt Nam với hơn 50.000 trạm phát sóng, hơn 140.000 km cáp quang, đến 100% các huyện, hầu hết các xã trong cả nước, vùng đảo Trường Sa, và thị trường nước ngoài tại châu Á, Phi, Mỹ.

Đầu tư hạ tầng cho thuê: Mua lại, củng cố, cải tiến, nâng cấp hạ tầng cho: Các doanh nghiệp viễn thông khác thuê để kinh doanh dịch vụ.

Giải pháp tích hợp: Là mảng kinh doanh hoàn toàn mới, với định hướng thay đổi phù hợp xu hướng phát triển của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0.

Vận hành khai thác: Là mảng kinh doanh có tiềm năng phát triển tốt, ổn định bền vững. Công trình Viettel đang triển khai vận hành khai thác mạng truy nhập của Viettel cho 62 tỉnh/TP trên cả nước và 26 tỉnh thị trường Cambodia, Myanmar.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy hoạt động của Tổng công ty công trình Viettel

Ban Tổng Giám đốc.

Các phòng/ban: 12 Phòng, 1 Ban: Phòng Chính trị; Phòng Tổ chức lao động; Phòng Kế hoạch; Phòng Tài chính kế toán; Phòng Đầu tư, Phòng Quản lý Tài sản; Phòng Đào tạo & Truyền thông; Phòng Hành chính; Phòng Pháp chế và Kiểm soát nội bộ; Phòng kỹ thuật công nghệ; Phòng Kinh doanh; Trung tâm công nghệ thông tin.

Trung tâm: Trung tâm Vận hành khai thác, Trung tâm Hạ tầng, Trung tâm xây dựng và đầu tư hạ tầng, Trung tâm giải pháp tích hợp.

62 Chi nhánh kỹ thuật Viettel tỉnh/TP.

2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

Tổng công ty công trình Viettel là đơn vị cổ phần hoạch toán độc lập trực thuộc Tập đoàn viễn thông quân đội Viettel. Được ký hợp đồng quản lý, vận hành mạng viễn thông của tập đoàn.

2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực***Kết quả hoạt động sản***

Qua bản số liệu trên cho ta thấy, số lượng CBCNV của công ty từ năm 2016 đến năm 2019 số lượng CBCNV không biến động nhiều.

Một số CBCNV tuổi cao, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, vi tính, ngoại ngữ vẫn còn hạn chế hoặc không đáp ứng được yêu cầu công việc đã được điều chuyển hoặc khuyến khích về hưu phù hợp tình hình hiện tại của công ty.

2.1.6. Hoạt động sản xuất kinh doanh

Cách mạng công nghiệp nghiệp 4.0, chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ kéo theo sự đầu tư lớn của các nhà mạng viễn thông vào nền tảng dịch vụ số, công nghệ 5G tạo thuận lợi cho các chuyển dịch của Tổng công ty. Chỉ thị 52/CT-BTTTT được Bộ Thông tin và Truyền thông ban hành về tăng cường chia sẻ, sử dụng chung cơ sở hạ tầng kỹ thuật viễn thông thụ động giữa các doanh nghiệp viễn thông chính thức được triển khai là cơ hội để tiến trình chuyển dịch từ nhà thầu xây lắp sang nhà đầu tư hạ tầng cho thuê của Tổng Công ty được thực hiện một cách thuận lợi hơn.

2.2. Thực trạng phân phối tiền lương và các chế độ chính sách đối với người lao động tại Tổng công ty công trình Viettel

2.2.1 Các căn cứ xây dựng Quy chế phân phối tiền lương

- Bộ luật Lao động của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam.
- Căn cứ 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.

- Căn cứ thực tế tổ chức SXKD của Tổng công ty công trình Viettel.

2.2.2. Nguyên tắc xây dựng quy chế phân phối lương của đơn vị

- Thực hiện quản lý tập trung tại công ty trong sử dụng lao động, giao kế hoạch, xác định quản lý tiền lương thực hiện và phân phối tiền lương đến người lao động theo nguyên tắc làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng.

- Thực hiện hình thức trả lương khoán theo công việc và kết quả thực hiện công việc, trả lương thỏa đáng (không hạn chế mức tối đa) đối với lao động có NSLĐ cao và đóng góp nhiều cho đơn vị. Mức lương thấp nhất trả cho người lao động (chưa qua đào tạo, làm công việc giản đơn nhất ...

theo quy định của nhà nước) không được thấp hơn lương tối thiểu vùng.

2.2.3. Phân phối tiền lương tại Tổng công ty công trình Viettel

a. Đối tượng giao khoán

- Đối tượng giao khoán chi hàng tháng bao gồm: Lương tháng, phụ cấp trên lương (ăn ca, điện thoại...), chi phí đóng bảo hiểm xã hội của doanh nghiệp.

- Đối với các khoản lương quý, năm, quà, nghỉ mát, lương làm thêm, lương phép: chi theo quy chế chung của Tổng Công ty.

b. Khoản mục tính khoán

- 62 CNKT: Theo doanh thu tạo ra của 62 CNKT
- 4 Trụ (Hạ tầng cho thuê, Giải pháp tích hợp, Vận hành khai thác, Hạ tầng): Theo doanh thu và hiệu quả của từng trụ
- Khối phòng ban.

c. Cơ sở tính dữ liệu giao khoán và đơn giá giao khoán

- Cơ sở tính dữ liệu giao khoán
- Số liệu lấy từ tháng 1 đến tháng 7 năm trước.
- Quỹ lương thực chi
- Quân số thực tế và định biên các cơ quan đơn
- Doanh thu thực tế tạo ra
- Tiền lương và thu nhập bình quân
- Dữ liệu đôi dây, nhà trạm giao khoán tới từng người
- Chi phí, lợi nhuận, hiệu quả phát sinh thực tế 7 tháng đầu năm trước
- Cách xác định đơn giá giao khoán
- Đơn giá giao khoán = $\frac{\text{Quỹ lương thực tế}}{\sum \text{Doanh thu thực tế}}$ theo từng lĩnh vực ngành nghề hoặc \sum hạ tầng theo loại địa hình

d. Công thức xác định quỹ lương đối với CNKT

Quỹ lương khoán tạo ra = Quỹ Trong OS + Quỹ Ngoài OS, xây lắp + Quỹ Giải pháp tích hợp + Quỹ Hạ tầng cho thuê – Lỗi phạt

Quỹ khoán tạo ra (A) = Quỹ Trực tiếp (B) + Quỹ gián tiếp + Chi phí ăn ca, điện thoại, phụ cấp khác BHXH do doanh nghiệp đóng (C)

e. Công thức xác định quỹ lương đối với 4 trung tâm (Hạ tầng cho thuê, Giải pháp tích hợp, VHKT, Hạ tầng)

- **Đối với trụ VHKT, Hạ tầng**

+ Hiệu quả được xác định bằng: Doanh thu – CP chưa lương theo lĩnh vực (D)

+ Quỹ lương = D x (đơn giá lương theo hiệu quả x 90% + 10% theo điểm bền vững của đơn vị)

- **Đối với trụ Hạ tầng cho thuê; Giải pháp tích hợp**

+ Xác định quỹ lương theo số người thực tế

+ Quỹ lương kế hoạch = Lương bình quân x số người thực tế

f. Công thức xác định quỹ lương đối với phòng ban KCQ TCT

- Xác định quỹ lương theo số người thực tế (Mỗi phòng 1 quỹ lương độc lập)

- Quỹ lương của Phòng = \sum hệ số lương x ngày công x đơn giá lương (A1)

g. Phân phối quỹ lương đối với các phòng thuộc khối CNKT

- **Quan điểm**

+ Phân phối lương theo 4 trụ và có tính yếu tố điểm bền vững

+ Đối với nhân sự ngành dọc, Giám đốc CNKT là người quyết định lương, ngành dọc chỉ quyết định có sử dụng hay không sử dụng nhân sự.

h. Phân loại tính theo doanh thu

- Loại 1: CNKT Viettel tỉnh/thành phố > 200 tỷ đồng/năm.
- Loại 2: 100 tỷ đồng/năm < CNKT Viettel tỉnh/thành phố ≤ 200 tỷ đồng/năm.
- Loại 3: 50 tỷ đồng/năm < CNKT Viettel tỉnh/thành phố ≤ 100 tỷ đồng/năm.
- Loại 4: CNKT Viettel tỉnh/thành phố ≤ 50 tỷ đồng/năm

i. Đơn giá khoán duy trì trong OS cho nhân viên dây máy, nhà trạm

- **Đơn giá áp dụng:** Do Hội đồng định mức của Tổng Công ty ban hành.
- **Điều chỉnh đơn giá** – $K_{\text{khu vực}}$ cho nhân viên kỹ thuật làm việc tại các huyện khó khăn, hải đảo.
- **Nguyên tắc điều chỉnh:** tối thiểu bằng 90% so với mức khoán bình quân của nhân viên kỹ thuật tại tỉnh.

j. Công thức tính khoán trong OS trả hàng tháng đối với CNKT

- **Đối với Nhân viên trực tiếp**
 - + Lương NV Nhà trạm = Lương duy trì trạm – Phạt lỗi trực tiếp của cá nhân

Trong đó:

- + Lương NV dây máy = Lương duy trì thuê bao + Lương triển khai mới

k. Công thức tính lương khoán đối với CBNV thuộc KCQ TCT, TT VHKT, TTHT, TT GPTH, HTCT

Lương cá nhân =	$\frac{\text{Quỹ đơn vị } i \times (0,02 \times T_{ni} + K_i) \times N_{hli} / N_{cdi} \times HSCD \times K \text{ thu hút}}{\sum (0,02 \times T_{ni} + K_i) \times N_{hli} / N_{cdi} \times HSCD \times K \text{ thu hút}}$
--------------------	--

l. Hệ số lương kinh doanh của Tổng công ty

Bảng hệ số lương của công ty được chia làm 15 nhóm ứng với vị trí công việc, chức danh công việc khác nhau, mỗi nhóm được chia làm 12 bậc lương, thời gian nâng bậc là 3 năm.

2.2.4. Những quy định khác

Ngoài điểm phạt vi phạm chất lượng và các hình thức xử lý nêu trên đối với đơn vị và cá nhân vi phạm. Để tăng cường vai trò trách nhiệm của lãnh đạo đơn vị trong công tác chỉ huy, điều hành quản lý ở cơ sở, Công ty quy định thêm một số điểm.

2.3. Đánh giá chung phân phối tiền lương tại Tổng công ty công trình Viettel

2.3.1. Kết quả đạt được

Có thể nói cơ chế phân phối tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi của Tổng công ty công trình Viettel 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.

2.3.2. Những tồn tại

- Việc đánh giá năng suất, chất lượng lao động cá nhân còn mang tính chủ quan, độ chính xác chưa cao do chưa có hệ thống chỉ tiêu đánh giá cá nhân, làm ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả trả lương của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, hệ số mức độ phức tạp công việc còn bị ảnh hưởng nhiều theo chức danh, chức danh cao thì hệ số phức tạp cao, không phản ánh chính xác thực tế từng công việc phải thực hiện của từng người lao động.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương 2 nêu khái quát chung về Tổng công ty công trình Viettel, 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 Tổng công ty công trình Viettel.

CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP HOÀN THIÊN PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TẠI TỔNG CÔNG TY CÔNG TRÌNH VIETTEL

3.1. Phương hướng hoạt động kinh doanh của Tổng công ty cổ phần công trình Viettel và vấn đề phân phối tiền lương đặt ra

3.1.1. Phương hướng hoạt động kinh doanh

Năm 2019, VCC quyết định tổ chức hoạt động theo mô hình 4 Trụ sản xuất kinh doanh chính: (1) Hạ tầng cho thuê, (2) Vận hành khai thác, (3) Xây lắp, và (4) Giải pháp tích hợp. Phần này sẽ phân tích và đánh giá sơ bộ cơ hội thị trường đối với các dòng sản phẩm của từng Trụ.

3.1.1.1. Thị trường Hạ tầng cho thuê

Nhu cầu thuê hạ tầng từ các TowerCo của các nhà mạng tăng vì các lý do sau:

Nhu cầu về lưu lượng sử dụng data dự kiến tăng cao, dẫn đến cần đầu tư thêm nhiều hạ tầng thụ động (small cell, fiber backhaul, data center...) trong khi các nhà mạng chưa sẵn sàng; nếu sử dụng giải pháp thuê lại của TowerCo, thì khả năng sẽ tiết kiệm được chi phí.

3.1.1.2. Thị trường Vận hành khai thác

Khách hàng VHKT gồm các nhà mạng, các nhà cung cấp dịch vụ truyền hình.

Tính đến cuối năm 2018 có 64 doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông cố định mặt đất, 58 doanh nghiệp cung cấp dịch vụ truy nhập Internet băng rộng cố định, 3 doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông cố định vệ tinh, 6 doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông di động mặt đất, 3 doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông di động vệ tinh và 1 doanh nghiệp cung cấp dịch vụ di động hàng hải.

Bên cạnh VHKT viễn thông truyền thống, cơ hội có thể đến từ VHKT hệ thống ICT cho doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) và VHKT hệ thống ME hay Solar cho các hộ gia đình.

3.1.1.3. Thị trường Xây lắp, Xây dựng

Nền kinh tế Việt Nam có độ ổn định và tốc độ tăng trưởng hàng đầu thế giới. Trong một thập kỷ qua, GDP Việt Nam đạt mức tăng trưởng trung bình 7.1%/ năm. Năm 2020, do tác động của đại dịch Covid-19, tăng trưởng có phần chậm lại và chính phủ hiện đang trình quốc hội phương án điều chỉnh mục tiêu tăng trưởng GDP xuống còn 4.5%, nếu kịch bản thuận lợi có thể đạt mức tăng trưởng cao nhất 5,4%. Tuy nhiên, mức tăng trưởng trung bình giai đoạn 2020-2025 vẫn dự kiến đảm bảo đạt 6.5%.

Những năm vừa qua đã chứng kiến xu hướng giảm của vốn đầu tư công và sự gia tăng của vốn đầu tư tư nhân và nước ngoài; hai nguồn vốn này là động lực thúc đẩy tăng trưởng của ngành Xây dựng. Giai đoạn từ năm 2015 tới nay, vốn đầu tư phát triển toàn xã hội tăng trưởng thực trung bình 9%/năm, trong khi nguồn vốn đầu tư nhà nước chỉ tăng 5,3%/năm thì vốn đầu tư ngoài nhà nước và nước ngoài có tốc độ tăng trưởng tới ~12%/năm.

3.1.1.4. Thị trường Giải pháp tích hợp

Thiết kế triển khai cơ điện tòa nhà (M&E) và Smart Solution

Đánh giá triển vọng thị trường: Dịch vụ trọn gói GPTH bao gồm Smarthome, ICT (wifi, camera), Điều hòa/lọc không khí, là thị trường tiềm năng với mong đợi có thể mang lại cho VCC mức tăng trưởng trung bình 9.3%/ năm.

Thiết kế, cài đặt, và managed service hệ thống ICT cho SMEs

Đánh giá triển vọng thị trường: với số lượng đăng ký mới hàng năm và nhu cầu ngày càng cao của doanh nghiệp về tính chuyên nghiệp, ứng dụng công nghệ trong hoạt động sản xuất kinh doanh thì thị trường cung cấp dịch vụ thiết kế, lắp đặt và vận hành hệ thống ICT cho SMEs có thể đạt mức tăng trưởng 8-13.5%/năm.

Năng lượng mặt trời (Solar)

Đánh giá triển vọng thị trường: Tính đến 0 giờ ngày 01/4/2019, có 26,9 triệu hộ dân cư sinh sống trên lãnh thổ Việt Nam. Có thể nói cơ hội đối với việc cung cấp dịch vụ đầu tư phát triển năng lượng mặt trời cho hộ gia đình là rất lớn. Giả sử chỉ 1% (0.001) số hộ có nhu cầu đầu tư và giá trị đầu tư trung bình của mỗi hộ là 200 triệu VND thì qui mô thị trường này đạt tới mức trên 5000 tỉ đồng vào năm 2020.

3.1.2. Một số vấn đề đặt ra với phân phối tiền lương tại Tổng công ty cổ phần công trình Viettel

- Mức lương thấp, thậm chí phi thị trường, dẫn đến khó tuyển dụng và đàm phán với các ứng viên vào vị trí quản lý đòi hỏi trình độ cao, có kinh nghiệm, nếu không xử lý bằng các cơ chế đặc thù.

- Trả lương theo chức danh, chưa có đánh giá độ phức tạp, độ lớn của mỗi công việc.

- Trả lương chung một cơ cấu kỳ 1 - kỳ 2 - quý – năm (82%/12%/6%) cho tất cả các nhóm chức danh, không có sự phân biệt rõ ràng giữa nhóm hỗ trợ và bán hàng, giữa quản lý/nhân viên.

- Chưa có cơ chế để điều chỉnh toàn bộ cấu trúc lương khi lạm phát, thay đổi giá cả thị trường lao động... Chu kỳ tăng lương dài, thông qua thi cử. Mức tăng lương cho các trường hợp được bổ nhiệm chưa thỏa đáng với phần trách nhiệm tăng thêm.

- Lương thâm niên chiếm tỷ trọng lớn, gây mất công bằng nội bộ. Chưa vận dụng được các phương pháp và kỹ năng quản trị nhân sự hiện đại vào thực tiễn nên còn nhiều lúng túng trong xử lý các vấn đề trên.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện phân phối tiền lương tại Tổng công ty cổ phần công trình Viettel.

3.2.1. Chuẩn hóa hệ thống tiêu chuẩn chức danh

Có thể nói, việc Chuẩn hóa cơ cấu tổ chức, chuẩn hóa hệ thống chức danh là tiền đề cho các hoạt động tiếp theo của doanh nghiệp, khâu ban đầu

tương dễ dàng này sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ các hoạt động sau này của doanh nghiệp như bố trí, sắp xếp nhân sự, quy trình xử lý công việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc, đánh giá năng lực nhân sự, đánh giá giá trị công việc...và đương nhiên nó sẽ ảnh hưởng đến chất lượng của công việc, năng suất lao động, kể cả động lực của nhân sự, phân chia quỹ lương, cơ chế trả lương.

Bởi vậy, việc thiết kế, chuẩn hóa cơ cấu tổ chức, chuẩn hóa hệ thống chức danh theo đúng mô hình kinh doanh làm xương sống cho việc hình thành hệ thống nhân sự và phân chia công việc cho doanh nghiệp là điều kiện quan trọng cần được quan tâm.

3.2.2. Nghiên cứu áp dụng trả lương khối gián tiếp theo phương pháp HAY

3.2.2.1. Khái niệm phương pháp HAY đo lường giá trị công việc:

Phương pháp HAY là một phương pháp chấm điểm lượng hóa các công việc (cho điểm các yếu tố) được phát triển bởi Edward N. Hay.

3.2.2.2. Các yếu tố phương pháp Hay:

Các yếu tố Hay Method được dùng để đo lường giá trị công việc được xem là có tính logic và phản ánh tương đối đầy đủ giá trị công việc, từ đó cho thấy khả năng của người thực hiện.

3.2.2.3. Đầu vào: Sự hiểu biết, Yêu cầu về năng lực, kiến thức

Định nghĩa: Là tổng hợp các yêu cầu về kiến thức và kỹ năng mà công việc yêu cầu người thực hiện công việc cần có.

3.2.2.4. Đầu ra: Trách nhiệm ra quyết định

Định nghĩa: Đo lường mức độ người thực hiện công việc phải chịu trách nhiệm về kết quả và tầm quan trọng/ảnh hưởng của kết quả này đối với tổ chức.

3.2.2.5. Xử lý: Xử lý/Giải quyết công việc

Định nghĩa: Là một quá trình tư duy để xử lý công việc gồm nhận biết, xác định và giải quyết vấn đề. Khả năng tư duy giải quyết vấn đề được giới hạn bởi những kiến thức, hiểu biết của người xử lý.

3.2.2.6. Điều kiện làm việc:

Bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường làm việc, được đo lường dựa trên các đặc điểm về cường độ, khoảng thời gian và tần suất.

3.2.2.7. Bảng điểm của phương pháp HAY

Được thiết kế dưới dạng ma trận có tính logic và có mối quan hệ với nhau, có tính cố định nhưng lại rất linh hoạt, áp dụng cho mọi doanh nghiệp, tổ chức.

Bảng điểm KH (Know – How) là sự kết hợp của 3 yếu tố (đã đề cập ở trên) để chọn ra được ô giá trị KH chứa 3 cấp bậc giá trị.

Bảng điểm PS (Problem Solving) là sự kết hợp của 2 yếu tố để chọn ra được ô giá trị PS chứa 2 cấp bậc giá trị phần trăm (Điểm của PS được tính trên phần trăm điểm KH).

Bảng điểm AC (Accountability) là sự kết hợp của 3 yếu tố để chọn ra ô giá trị AC chứa 3 cấp bậc giá trị.

Bảng điểm WC (Working Condition) bao gồm các khung điểm của 4 yếu tố thuộc nhóm WC.

Phương pháp HAY đã được VCC sử dụng như một phương pháp đo lường trong khung năng lực. Dựa trên các cấp độ của HAY để mô tả khả năng thực hiện công việc và quy đổi ra số điểm, VCC đã ứng dụng và phương pháp khung năng lực COID để người quản lý có thể dễ dàng đánh giá – quy đổi ra điểm năng lực dựa trên hành vi công việc của nhân viên.

3.2.3. *Xây dựng cấu trúc tiền lương hiệu quả*

- Chi trả theo kết quả SXKD, NSLĐ đảm bảo hiệu quả và lợi nhuận của Tổng Công ty, làm nhiều hưởng nhiều.

- Xây dựng cơ chế khoán theo phương pháp lương “Hay”, trả lương khối gián tiếp theo đúng giá trị công việc tương đương từ P50 – P75 trên thị trường.

- Trả lương theo giá trị các vị trí công việc (độ khó, mức độ đóng góp của đơn vị với tổ chức), so sánh, tham chiếu với các đơn vị trong ngành, đảm bảo công bằng nội bộ.

- Tách lương thâm niên thành một loại phụ cấp với tỷ trọng tối đa là 3% tổng lương.

3.2.3.1. Xây dựng cấu trúc ngạch bậc

- Các vị trí công việc đều tồn tại nhằm đóng góp một giá trị nào đó cho tổ chức.

- Việc lượng giá vị trí công việc cho phép chúng ta có thể đo lường được sự đóng góp của vị trí công việc theo giá trị của chúng.

- Bậc lương HAY (Min, Mid, Max) (10 Bậc từ HRL 1 đến HRL 10) Bước lương.

- Mỗi bậc ứng với 01 mức lương mục tiêu (thay cho hệ số chức danh hiện nay).

- Một Bậc lương có 60 bước, mỗi bước cách nhau 1,05% (khoảng cách Bước max/min của các bậc như nhau là 86%).

Cách xác định ngạch bậc

- Xác định vai trò của vị trí là Lãnh đạo, Quản lý, Chuyên môn, Nhân viên.

- Đối chiếu vai trò của vị trí với mô tả của các Bậc trong Ngạch tương ứng bắt đầu từ Bậc cao nhất trong mỗi ngạch. Nếu mô tả khớp với 70 - 80% nội dung công việc thì đây là cấp bậc phù hợp cho vị trí.

- Sau khi xác định được Bậc, đối chiếu vai trò của vị trí với mô tả của các tiêu chí phân bậc của từng Phân nhóm công việc. Đảm bảo vai trò của vị trí thỏa ít nhất 2 tiêu chí trong đó phải có tiêu chí (1) và/hoặc (2).

Cấu trúc ngạch bậc của công ty

- Hệ thống ngạch bậc:
 - + Thể hiện độ lớn, giá trị của từng chức danh, làm nền tảng trả lương theo giá trị công việc.
 - + Xác lập tương quan giữa các vị trí, chức danh để xây dựng lực lượng cán bộ kế thừa.
- Cấu trúc ngạch bậc
 - + Mỗi dải lương được xây dựng tương ứng với mỗi bậc Công ty.
 - + Bảng lương gồm 10 dải lương mục tiêu. Dải lương được thiết kế gồm nhiều bước (*60 bước, mỗi bước cách nhau ~1%*) để tạo ra sự linh hoạt khi sắp xếp mức lương cho CBNV.

f. Định vị lương mới theo cơ chế thị trường

- Tập chung thay đổi về lương, về cơ bản giữ nguyên các phúc lợi, hỗ trợ, thưởng.
- Thay đổi từ từ, dần đưa về mặt bằng chung của thị trường:
 - + Đối với Lương tháng: mức P50 của thị trường
 - + Đối với Tổng tiền lương: mức P75 của thị trường
 - + Nếu thêm cả phúc lợi (*quà lễ tết, nghỉ mát...*): cao hơn P75 của thị trường

3.2.3.2. Cơ cấu lương

a. Phân chia cơ cấu lương theo nhóm chức danh

- Cơ cấu lương chia làm hai phần: lương tháng và lương quý và năm.
- Nhóm chức danh cao cấp: lãnh đạo/quản lý cao cấp với cơ cấu 60-40 với lương tháng 60%, lương quý năm 40%
 - Nhóm chức danh trung cấp: lãnh đạo/quản lý cao cấp với cơ cấu 67-33 với lương tháng 67%, lương quý năm 33%
 - Nhóm chức danh còn lại: lãnh đạo/quản lý cao cấp với cơ cấu 75-25

với lương tháng 75%, lương quý năm 25%

b. Công thức xác định lương

- Lương tháng

$$\text{Lương cá nhân} = \text{Tlm} \times \text{Nhli} / \text{Ncdi} \times \text{Ki}$$

- Lương quý

$$\text{Lương cá nhân} = \text{TLm} \times \text{Kqdc} \times \text{Kqdv} \times \text{Nhli} / \text{Ncdi}$$

Lương năm

$$\text{Lương cá nhân} = \text{TLm} \times \text{Nhli} / \text{Ncdi} \times \text{Kncd} \times \text{Kndv} \times \text{Nhli} / \text{Ncdi}$$

3.2.4. Hoàn thiện hệ thống khuyến khích tài chính

3.2.4.1. Phụ cấp

- Mức phụ cấp có thể áp dụng tăng lên từ 15-40% mức lương cơ sở chung. Phụ thuộc vào tình hình thực tế, tránh tình trạng phụ cấp không đồng đều giữa lao động thường xuyên đi công tác, với những nhân viên chỉ thực hiện công việc chất lượng thấp.

- Phụ cấp thâm niên: Thâm niên không phải là một phần lương cơ bản, nhằm ghi nhận thâm niên công tác như một yếu tố quan trọng trong văn hóa Công ty với mức 2,5 % tổng thu nhập tùy theo số năm đóng góp.

3.2.4.2. Cơ chế khuyến khích

- NV đi hỗ trợ tinh có chất lượng mạng lưới kém củng cố, chỉnh trang đô thị, triển khai hợp đồng ngoài OS...

- NV đi hỗ trợ bão, lũ

3.2.4.3. Tiền thưởng

- TCT khen thưởng cho các phòng/ban hoàn thành xuất sắc nhất Khối cơ quan về các chỉ tiêu Tháng, Quý, Năm, phải đạt 100% trở lên.

3.2.5. Một số biện pháp khác

- Nâng cao trình độ, năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác lao động-tiền lương. Như vậy mới đảm bảo được tính hợp pháp của quy chế, đồng thời dễ dàng đưa quy chế vào thực tế để đem lại cho người lao động sự công bằng.
- Tăng cường quản lý lao động và giáo dục ý thức trách nhiệm cho người lao động, cần phải nâng cao ý thức tư tưởng cho người lao động giúp họ hiểu được quy chế, quyền lợi của mình được hưởng. Mở rộng đối tượng khen thưởng: doanh thu, sáng kiến, cống hiến để động viên khuyến khích người lao động.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Đây là chương cuối của đề tài nhằm đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện cơ chế phân phối tiền lương tại Tổng công ty cổ phần công trình Viettel. Về cơ bản đã đáp ứng được các tiêu chí, yêu cầu đặt ra của luận văn, có tính thực tế áp dụng.