

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

-----



**NGUYỄN NHẬT HÙNG**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**(Theo định hướng ứng dụng)**

**HÀ NỘI - NĂM 2020**

**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 .....

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: GS.TS. BÙI XUÂN PHONG**

**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: PGS.TS Lê Thị Lan Hương

Phản biện 2: TS Trần Thị Hòa

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: .8..... giờ ..... ngày .9..... tháng ...1..... .. năm ....2021.....

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

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

## MỤC LỤC

<b>Mục lục .....</b>	<b>ii</b>
<b>Lời cảm ơn.....</b>	<b>v</b>
<b>Lời cam đoan.....</b>	<b>vi</b>
<b>Danh mục các thuật ngữ viết tắt .....</b>	<b>vii</b>
<b>Danh sách bảng.....</b>	<b>viii</b>
<b>Danh sách hình vẽ.....</b>	<b>ix</b>
<b>Lời mở đầu .....</b>	<b>1</b>
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu.....	2
3. Mục đích của đề tài.....	3
4. Đối tượng và phạm vi đề tài .....	3
5. Phương pháp nghiên cứu .....	3
<b>CHƯƠNG 1: Cơ sở lý luận về tiền lương và phân phối tiền lương trong doanh nghiệp .....</b>	<b>5</b>
1.1. 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.....	8
1.1.4. Chế độ tiền lương .....	9
1.1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương.....	10
1.1.6. Xây dựng khung năng lực .....	10
1.1.7. Xây dựng bản mô tả công việc .....	14

1.2. Phân phối tiền lương.....	17
1.2.1. Các nguyên tắc phân phối tiền lương .....	17
1.2.2. Các hình thức trả lương .....	18
1.3. Doanh nghiệp vận hành khai thác viễn thông .....	19
1.3.1. Khái niệm và đặc điểm .....	19
1.3.2. Vấn đề phân phối tiền lương .....	20
1.4. Kết luận chương .....	21
<b>CHƯƠNG 2: Thực trạng phân phối tiền lương tại Tổng công ty Công</b>	
<b>trình Viettel .....</b>	<b>22</b>
2.1. Tổng quan về Tổng công ty công trình Viettel.....	22
2.1.1. Giới thiệu chung về Tổng công ty công trình Viettel.....	22
2.1.2. Lĩnh vực hoạt động và ngành nghề kinh doanh .....	23
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy hoạt động của Tổng công ty công trình	
Viettel	24
2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh .....	32
2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực .....	33
2.1.6. Hoạt động sản xuất kinh doanh.....	34
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.....	35
2.2.1. Các căn cứ xây dựng Quy chế phân phối tiền lương .....	35
2.2.2. Nguyên tắc xây dựng quy chế phân phối lương của đơn vị.....	36
2.2.3. Phân phối tiền lương tại Tổng công ty công trình Viettel.....	36
2.2.4. Những quy định khác .....	47
2.3. Đánh giá chung phân phối tiền lương tại Tổng công ty công trình	
Viettel .....	48

2.3.1. Kết quả đạt được.....	48
2.3.2. Những tồn tại .....	49
2.3.3. Nguyên nhân .....	50
2.4. Kết luận chương .....	51
<b>CHƯƠNG 3: Giải pháp hoàn thiện phân phối tiền lương tại Tổng công ty Công Trình Viettel.....</b>	<b>52</b>
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 .....	52
3.1.1. Phương hướng hoạt động kinh doanh .....	52
3.1.2. Một số vấn đề đặt ra với phân phối tiền lương tại Tổng công ty cổ phần công trình Viettel .....	58
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện phân phối tiền lương tại Tổng công ty cổ phần công trình Viettel. ....	58
3.2.1. Chuẩn hóa hệ thống tiêu chuẩn chức danh.....	58
3.2.2. Nghiên cứu áp dụng trả lương khối gián tiếp theo phương pháp HAY.....	60
3.2.3. Xây dựng cấu trúc tiền lương hiệu quả .....	62
3.2.4. Hoàn thiện hệ thống khuyến khích tài chính .....	68
3.2.5. Một số biện pháp khác.....	69
3.3. Kết luận chương .....	70
<b>Kết luận .....</b>	<b>71</b>
<b>Danh mục tài liệu tham khảo .....</b>	<b>72</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>73</b>

## Lời cảm ơn

Trước tiên, tôi xin cảm ơn Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông, Khoa Đào tạo sau đại học, các thầy cô giáo của Học viện đã tạo điều kiện và trực tiếp giảng dạy, giúp đỡ hoàn thành chương trình đào tạo Thạc sĩ Quản trị kinh doanh.

Tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới: **GS.TS. Bùi Xuân Phong** - đã dành nhiều thời gian, tâm huyết hướng dẫn tận tình và đóng góp các ý kiến quý báu để tôi hoàn thiện luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn tới Ban lãnh đạo, anh chị em đồng nghiệp tại Tổng công ty Công trình Viettel đã nhiệt tình tham gia và góp ý trong quá trình thực hiện khảo sát và viết bài.

Cuối cùng, tôi muốn bày tỏ sự biết ơn đối với gia đình, người thân, bạn bè đã luôn bên cạnh khích lệ, động viên, giúp đỡ trong suốt thời gian học tập và hoàn thiện luận văn.

Tôi xin trân trọng cảm ơn.

## **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.

Người viết

Nguyễn Nhật Hưng



## DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ VIẾT TẮT

Viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
AC	Accountability	Trách nhiệm giải trình
BHXXH		Bảo hiểm xã hội
BTTTT		Bộ Thông tin & Truyền thông
CBCNV		Cán bộ công nhân viên
CNKT		Chi nhánh kỹ thuật
CP		Cổ phần
GPTH		Giải pháp tích hợp
HĐQT		Hội đồng Quản trị
HTCT		Hạ tầng cho thuê
ICT	Information and Communications Technology	Công nghệ, thông tin và truyền thông
IOT	Internet of Things	Internet vạn vật
KCQ		Khối cơ quan
KH		Khách hàng
NSLĐ		Năng suất lao động
NV		Nhân viên
OS	Outsource	Thuê ngoài
PS	Problem Solving	Giải quyết vấn đề
SQ, QNCN, CNVQP		Sỹ quan, Quân nhân chuyên nghiệp, Công nhân viên chức quốc phòng
TCLĐ		Tổ chức lao động
TCT		Tổng Công ty
TGD		Tổng Giám Đốc
VCC	Viettel Construction Corporation	Tổng công ty Cổ phần công trình Viettel
VHKT		Vận hành khai thác
WC	Working Condition	Điều kiện làm việc

## **DANH SÁCH BẢNG**

Bảng 2.1: Tình hình tài sản của Tổng công ty công trình Viettel.....	32
Bảng 2.2: Tình hình nguồn vốn của Tổng công ty công trình Viettel.....	33
Bảng 2.3: Cơ cấu nhân lực của Tổng công ty công trình Viettel .....	33
Bảng 2.4: Trình độ CBCNV tại Tổng công ty công trình Viettel năm 2019 .....	34
Bảng 2.5: Đơn khoản duy trì trong OS .....	41
Bảng 2.6: Bảng hệ số lương của Tổng công ty .....	43
Bảng 2.7: Bảng tính hệ số phân phối thu nhập tháng 12/2019.....	45
Bảng 3.1: Bảng ngạch bậc theo chức danh (Đvt: nghìn đồng).....	65
Bảng 3.2: Phân bổ cơ cấu lương theo tháng, quý năm.....	67

## **DANH SÁCH HÌNH VẼ**

Hình 2-1: Sơ đồ tổ chức của Tổng công ty công trình Viettel .....	25
Hình 3-1: Các bước xác định vị trí công việc.....	63
Hình 3-2: Nguyên tắc cần chú ý .....	64

## LỜI MỞ ĐẦU

### *1. Tính cấp thiết của đề tài*

Có thể nói, yếu tố quyết định đến sự phát triển và thành công của một doanh nghiệp chính là khả năng thu hút và giữ chân những nhân viên giỏi. Chúng ta có thể dễ dàng huy động nguồn vốn, tài sản, cơ sở vật chất, máy móc, công cụ,... Nhưng yếu tố quan trọng nhất có thể vận hành và biến các yếu tố trên thành lợi nhuận chính là con người, và hơn bao giờ hết trong một thế giới biến đổi nhanh, phẳng như hiện nay với sự phát triển nhanh của các công nghệ thì việc duy trì, tăng cường nguồn nhân lực có chất lượng càng trở nên cần thiết.

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. Trong khi đó, nguồn nhân lực công nghệ thông tin và viễn thông lại thường xuyên biến động, tạo áp lực rất lớn cho các doanh nghiệp trong ngành. 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. Chi phí tiền lương gắn liền với quá trình sản xuất kinh doanh và chiếm một phần không nhỏ trong tổng chi phí đòi hỏi phải hài hòa giữa mục tiêu kích thích người lao động và một bên là hiệu quả chi phí nhằm tối ưu lợi nhuận của đơn vị. Vì vậy, việc xây dựng chính sách tiền lương tại mỗi doanh nghiệp là phức tạp.

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 sỹ ngành Quản trị kinh doanh của mình.

## ***2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu***

Trong bối cảnh nền kinh tế thế giới phát triển ngày càng mạnh mẽ như ngày nay, quản trị tiền lương đã và đang trở thành một trong những vấn đề hết sức cấp thiết của doanh nghiệp, cần nhận được sự quan tâm thích đáng đến từ đội ngũ lãnh đạo công ty.

Bất cứ doanh nghiệp nào cũng cần ý thức rõ ràng tầm quan trọng của công tác quản trị tiền lương đối với sự phát triển của toàn bộ công ty, đồng thời chú ý thảo luận, đề ra những phương pháp để thực hiện việc quản trị tiền lương một cách hiệu quả. Nếu không, điều này sẽ gây ảnh hưởng không tốt đến động lực làm việc của người lao động và trở thành rào cản cho quá trình phát triển của hoạt động sản xuất kinh doanh.

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....

Qua tìm hiểu, có một số đề tài, sách, tạp chí điển hình nghiên cứu về vấn đề này như:

Sách Hướng dẫn xây dựng Bảng lương và Quy chế trả lương trong doanh nghiệp của tác giả Ngô Xuân Thiên Minh, NXB Tài Chính năm 2011.

Luận văn “*Hoàn thiện công tác tiền lương tại công ty điện lực thành phố Hà Nội*” của học viên Nguyễn Thu Hiền, Đại học kinh tế quốc dân.

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 của 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.

## **6. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành ba 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 Tổng công ty cổ phần công trình Viettel
- Chương 3: Giải pháp hoàn thiện phân phối tiền lương tại Tổng công ty cổ phần công trình Viettel.

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

*Chương này trình bày và hệ thống cơ sở lý luận về tiền lương và phân phối tiền lương trong doanh nghiệp. Đây là khung pháp lý cần thiết để nghiên cứu đánh giá thực trạng tiền lương và phân phối tiền lương của Tổng công ty cổ phần công trình Viettel thời gian qua và nghiên cứu đề xuất giải pháp hoàn thiện phân phối tiền lương của Tổng công ty trong thời gian tới.*

### **1.1. Tiền lương**

#### ***1.1.1. Khái niệm về tiền lương***

Tiền lương là một phạm trù kinh tế tổng hợp, nó chịu chi phối của nhiều yếu tố như kinh tế, dân trí, chính trị, lịch sử. Chiều ngược lại, tiền lương cũng tác động đối với hoạt động sản xuất, nâng cao đời sống và duy trì hài hòa chính trị xã hội. Do đó, mọi cơ quan, tổ chức đều hướng đến công tác quản trị chính sách tiền lương. Chính sách tiền lương phải linh hoạt, nguyên tắc điều chỉnh kịp thời để thích nghi với điều kiện thay đổi kinh tế, khoa học công nghệ, chính trị xã hội của từng thời điểm.

Theo quy định tại Điều 90 Bộ luật Lao động hiện hành, thì: “Tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động để thực hiện công việc theo thỏa thuận. Tiền lương bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương hoặc các khoản phụ cấp lương khác. Mức lương của người lao động không được thấp hơn mức lương tối thiểu do Chính phủ quy định. Tiền lương trả cho người lao động căn cứ vào năng suất lao động và chất lượng công việc. Người sử dụng lao động phải đảm bảo trả lương bình đẳng, không phân biệt giới tính đối với người lao động làm công việc có giá trị như nhau”.

Ở Việt nam cũng có nhiều khái niệm khác nhau về tiền lương. Một số khái niệm về tiền lương có thể được nêu ra như sau:

Tiền lương là khoản tiền mà người lao động nhận được khi họ đã hoàn thành hoặc sẽ hoàn thành một công việc nào đó, mà công việc đó không bị pháp luật ngăn



cấm.

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.

Ngoài ra, do hàng hóa sức lao động ứng với giá cả là tiền lương, nên nó cũng như một loại hàng hóa trên thị trường sức lao động phải chịu tác động bởi quy luật cung- cầu. Do đó, tiền lương luôn thay đổi, điều chỉnh phù hợp giá trị sức lao động trong môi trường kinh tế thị trường.

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: 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 bất cứ một doanh nghiệp nào tiền lương thực hiện các chức năng sau đây:

- Về phương diện xã hội: Trong mọi tổ chức, công ty thì tiền lương thực hiện vai trò kinh tế cơ bản của nó là duy trì tái sản xuất sức lao động cho xã hội. Người lao động tái sản xuất sức lao động của mình thông qua các khoản tiền lương của họ để thực hiện các nhu cầu cá nhân. Mức tiêu dùng cá nhân người lao động và gia đình được đảm bảo bởi thu nhập của họ và duy trì để tái sản xuất sức lao động.
- Nhà nước phải quy định mức lương tối thiểu: nó duy trì tối thiểu chi trả chi phí của gia đình và bản thân người lao động. Việc đảm bảo mức lương tối thiểu là cơ sở nền tảng định hướng cho chính sách tiền lương và việc trả lương của các doanh nghiệp, nó liên quan đến an sinh xã hội, do đó phải được quy định bằng pháp luật để đảm bảo mọi doanh nghiệp phải thực hiện khi sử dụng lao động.
- Mức lương cơ bản khác: Không bao gồm các khoảng phụ cấp, tiền thưởng hoặc

các khoản bổ sung, phúc lợi khác trên cơ sở tính toán giá cả hàng hóa tiêu dụng từng thời điểm. Lương tăng theo sự thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động khi giá cả có biến động, đặc biệt khi tốc độ lạm phát cao, phải điều chỉnh tiền lương phù hợp để đảm bảo đời sống của người lao động.

- Về phương diện kinh tế: Tiền lương là đòn bẩy kinh tế kích thích lợi ích vật chất đối với người lao động, làm cho họ lao động tích cực vì lợi ích vật chất của bản thân và gia đình, lao động tích cực có kết quả chất lượng cao hơn. Chính sách tiền lương đảm bảo nguyên tắc làm nhiều hơn, tận hưởng nhiều hơn, làm ít tận hưởng ít hơn, không làm không tận hưởng. Hệ số nhân tiền lương phải phản ánh chính xác sự khác biệt về tiền lương giữa những người lao động có trình độ học vấn thấp nhất và cao nhất được hình thành trong quá trình làm việc. Với chức năng cơ bản trên, vai trò của tiền lương được biểu hiện

- Về mặt kinh tế: Tiền lương là yếu tố quan trọng đặc biệt trong đời sống xã hội. Tiền lương không đủ trang trải, đời sống người lao động bị giảm sút, họ phải tìm việc làm thêm ngoài doanh nghiệp nên có thể ảnh hưởng đến kết quả làm việc tại doanh nghiệp. Ngược lại, nếu tiền lương trả cho người lao động đảm bảo cuộc sống thì người lao động yên tâm, phấn khởi làm việc, dốc hết khả năng, sức lực vào công việc vì lợi ích chung, lợi ích của mình, từ đó doanh nghiệp sẽ vững mạnh phát triển.

- Về mặt chính trị xã hội: Có thể nói tiền lương là yếu tố quan trọng ảnh hưởng nhiều nhất. Do đó, để an sinh xã hội tiền lương phải đảm bảo cơ cấu cầu thành để ổn định nguồn thu nhập, là nguồn kinh tế chính của người lao động và gia đình họ.

Chính sách tiền lương trong doanh nghiệp được phù hợp sẽ tạo ra động lực đối với người lao động, khi quan hệ cởi mở giữa những người lao động, trên dưới đồng thuận, vì sự nghiệp phát triển và vì lợi ích bản thân người lao động. Do đó mà người lao động sẽ tích cực làm việc với sự hăng say và họ có quyền tự hào về mức thu nhập họ đạt được. Tóm lại, 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***

Về cơ bản thì các mục tiêu cần phải đạt được của một hệ thống tiền lương bao gồm:

- Thu hút được các nhân viên tài năng: Mong muốn có được một nguồn nhân lực chất lượng cao luôn ở bất cứ một doanh nghiệp nào, để tăng khả năng thành công và thích ứng nhanh với sự thay đổi của thị trường. Tiền lương luôn là một trong những nhân tố chính, hàng đầu trong việc thu hút nguồn lao động chất lượng cao. Các báo cáo của các tổ chức nghiên cứu chỉ ra các đơn vị trả lương cao hơn mức trung bình trên thị trường sẽ có được nguồn lao động tốt hơn, tạo ra sức mạnh hơn và thường thành công hơn trong kinh doanh.

- Duy trì được đội ngũ nhân viên giỏi: Sự thành công của tổ chức không thể thiếu nhân viên xuất sắc, đặc biệt là sự đóng góp của những người tài năng luôn mang tính quyết định. Duy trì thế cạnh tranh phụ thuộc lớn vào đội ngũ nhân viên giỏi và chính họ giúp tổ chức tạo ra những đột biến cho sự phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy, tổ chức phải nhấn mạnh đến việc thu hút tài năng và đặc biệt là các giải pháp gìn giữ nhân viên giỏi. Nhất là, trong môi trường cạnh tranh, công nghệ thay đổi và biến động về nguồn nhân lực ngày càng trở nên gay gắt thì việc coi trọng việc bảo vệ nguồn tài sản quý báu nhân lực luôn là việc quan trọng hàng đầu của tổ chức.

- Kiểm soát được chi phí: Để một tổ chức đó tăng tối đa hiệu suất của mình trong sản xuất hàng hóa và dịch vụ thì các chi phí phải được kiểm soát và tối ưu, trong đó chi phí tiền lương là một trong các chi phí phải được tối ưu hàng đầu. Mặc dù người lao động ngược lại luôn muốn hài lòng sức mua của đồng lương.

- Đáp ứng được các yêu cầu luật pháp: Nhà xây dựng tiền lương phải tính đến yếu tố, quy định luật pháp về: định mức lương tối thiểu, thời gian lao động bình quân trong tuần, các chế độ phúc lợi bắt buộc...

- 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. Đây được coi là nguyên tắc quan trọng nhất trong chính sách tiền lương. Và cũng được coi là phức tạp nhất khi xây dựng một cơ chế tiền lương.

- Phải phù hợp với khả năng tài chính của doanh nghiệp. Tiền lương phải mềm dẻo để có thể đương đầu với cạnh tranh, không có một chính sách tiền lương mà ở đó cùng lúc đạt được tất cả các mục tiêu. Với mục tiêu ở mức độ khác nhau vào các thời điểm khác nhau, có thể tổ chức linh hoạt cơ chế của mình để đảm bảo sự cố gắng nhằm đạt được mục tiêu này không cản trở đến việc thực hiện các mục tiêu hay yêu cầu khác.

#### ***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.
- Mức lương là lượng tiền trả cho người lao động trong một đơn vị thời gian (giờ, ngày, tháng...) phù hợp với các cấp bậc trong thang lương. Thông thường, Nhà nước chỉ quy định mức lương bậc I hoặc mức lương tối thiểu với hệ số lương của cấp bậc tương ứng.
- 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.
- Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật là văn bản quy định về mức độ phức tạp của công việc và yêu cầu về trình độ lành nghề của công nhân ở một bậc nào đó phải biết gì về mặt kỹ thuật và phải làm được gì về mặt thực hành.
- Giữa các khái niệm trên có mối quan hệ chặt chẽ. Nhân viên hoàn thành tốt mức nào thì sẽ được xếp vào cấp bậc lương tương ứng mức đó. Tất nhiên quyết định này chỉ được đưa ra sau khi hoàn thành quá trình đánh giá kỹ lưỡng, khoa học.
- Đối tượng áp dụng: Cán bộ công nhân viên, nhân viên trong doanh nghiệp cũng như trong các cơ quan hành chính sự nghiệp, lực lượng vũ trang khi họ đảm nhận các

chức vụ trong doanh nghiệp.

#### ***1.1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương***

- **Môi trường, chính sách của công ty:** Tiền lương vừa là một chi phí tốn kém vừa là một loại tài sản. Chi phí tốn kém phản ánh qua chi phí lao động, tuy nhiên tiền lương là một loại tài sản vì nó thúc đẩy nhân viên nỗ lực. Tiền lương thường như một khoản kích thích làm cho nhân viên tăng cường công tác, tăng năng suất, và tỉ lệ số người bỏ việc sẽ thấp hơn.

- **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: Nguồn lực, đào tạo, lương thưởng trên thị trường, chi phí sinh hoạt, công đoàn, xã hội, nền kinh tế và luật pháp.

- **Lương thưởng** trên thị trường: Khu vực địa lý nơi công ty đang kinh doanh, cần có so sánh với các công ty khác cùng lĩnh vực, đánh giá đặc điểm môi trường thu nhập của người lao động.

- **Chi phí sinh hoạt:** Lương thưởng thích ứng với chi phí sinh hoạt đó là quy luật chung của bất kỳ doanh nghiệp nào. Tại các công ty nước ngoài hoặc các công ty liên doanh cũng phải đảm bảo mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định để cho nhân viên đủ sống khi làm việc. Trong một giai đoạn nhất định nào đó công ty phải tăng lương theo một tỉ lệ nhất định đủ để cho nhân viên duy trì cuộc sống khi giá cả tăng lên.

- **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. Do đó, các công ty có khuynh hướng hạ thấp lương hoặc không tăng lương. Tuy nhiên, do mức chi phí sinh hoạt gia tăng, nên công đoàn, chính phủ và xã hội lại ép công ty tăng lương.

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

#### ***1.1.6. Xây dựng khung năng lực***

- **Mỗi công việc sẽ yêu cầu một tập hợp các năng lực:** Kiến thức, kỹ năng và đặc điểm cá nhân cần để hoàn thành tốt một công việc và tập hợp này gọi là khung năng

lực hoặc hồ sơ năng lực. Khung năng lực là một phương pháp tổng hợp nhằm hỗ trợ cho việc tuyển dụng và xây dựng chương trình quy hoạch cán bộ lãnh đạo – quản lý, xây dựng các chương trình đào tạo, phát triển quản lý và lãnh đạo, xây dựng hệ thống quản lý thành tích và đãi ngộ dành cho đối tượng quản lý và lãnh đạo cũng như nhân viên trong tổ chức.

- Khung năng lực là một phương pháp quản lý nhân sự tổng hợp nhằm ứng dụng cho rất nhiều các hoạt động quản lý nguồn nhân lực.

- Khung năng lực có thể sử dụng làm cơ sở để tuyển dụng đội ngũ nhân viên, giám sát và quản lý cũng là cơ sở quan trọng cho hoạt động xây dựng chương trình quy hoạch cán bộ lãnh đạo. Các năng lực trong khung năng lực có thể được sử dụng làm tiêu chuẩn đánh giá ứng viên. Khung năng lực giúp nhà quản lý có một bức tranh toàn diện về các yêu cầu của công việc. Ngoài ra, nó còn giúp nhà quản lý có thể phân biệt giữa các năng lực có thể đào tạo, những năng lực rất khó phát triển và năng lực cần phải đáp ứng ngay khi tuyển dụng nhân sự.

- Khung năng lực cũng là cơ sở quan trọng cho hoạt động đào tạo nhân sự, cụ thể là xác định được nhu cầu đào tạo, nội dung chương trình đào tạo phát triển đội ngũ nhân viên. Khi xây dựng khung năng lực, doanh nghiệp sẽ phải xác định được yêu cầu về loại năng lực và cấp độ ở từng năng lực của vị trí hiện tại hoặc vị trí cần phát triển lên đồng thời thực hiện đánh giá năng lực cho cán bộ quản lý và nhân viên.

- Với việc ứng dụng khung năng lực, doanh nghiệp có thể tập trung vào mô hình năng lực với tổ hợp ba yếu tố: Thái độ, Kiến thức, Kỹ năng sẽ giúp doanh nghiệp giảm bớt chi phí về thời gian và tài chính.

- Bên cạnh đó, khung năng lực cũng thiết lập một nền tảng quan trọng cho việc xây dựng hệ thống quản lý thành tích và đãi ngộ cho nhân viên. Nó giúp người quản lý có cách hiểu chung về những gì sẽ được kiểm soát, đo lường và xác định nhưng gì cần tập trung và thúc đẩy trong thảo luận đánh giá thành tích. Đối với việc vận hành hệ thống lương, việc quyết định một người ở bậc lương nào trong một thang lương sẽ dễ dàng hơn và có cơ sở rõ ràng hơn vì doanh nghiệp chỉ cần so sánh mức độ đáp ứng và yêu cầu năng lực.

Tóm lại, khung năng lực giúp cho nhà quản lý thực hiện tốt những công việc như: Tuyển dụng nhân sự, Đào tạo, khen thưởng, đãi ngộ và trả lương phù hợp cho nhân viên. Ngoài ra khung năng lực tạo ra sự công bằng trong tổ chức và tiết kiệm nhiều chi phí về thời gian, tài chính.

**- Cấu trúc của khung năng lực:**

Để thiết lập một nền tảng hiệu quả cho hoạt động quản lý nhân sự nói chung và nâng cao năng lực lãnh đạo quản lý nhân viên nói riêng, mỗi vị trí nhân sự trong tổ chức sẽ có một khung năng lực cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và cố gắng phát triển thêm những năng lực còn thiếu để trở thành một nhà lãnh đạo.

- **Năng lực theo vai trò (Role specific competencies):** Là các năng lực ứng dụng cho các vị trí cụ thể trong tổ chức như năng lực lãnh đạo, năng lực tư duy chiến lược.

- **Năng lực cốt lõi (Core competencies):** Gồm các năng lực cần thiết cho tất cả các vị trí như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng ra quyết định và giải quyết vấn đề....

- **Năng lực chuyên môn (Technical competence):** là các kiến thức, kỹ năng chuyên môn gắn với lĩnh vực cụ thể có vai trò thiết yếu trong việc hoàn thành các nhiệm vụ chuyên môn. Ví dụ: Kỹ năng bán hàng, kỹ năng lập trình....

**- Các bước xây dựng và triển khai khung năng lực:**

**Bước 1: Đưa ra mục đích**

Để xây dựng khung năng lực cho một tổ chức, công việc đầu tiên phải làm rõ mục đích thực sự của dự án xây dựng khung năng lực là gì? Với mục đích sử dụng khác nhau (Tuyển dụng, đào tạo hay phát triển nhân lực, đãi ngộ, trả lương...) sẽ dẫn đến việc lựa chọn khác nhau.

**Bước 2: Chuẩn hóa hệ thống các chức danh**

Quá trình xây dựng khung năng lực đòi hỏi tổ chức phải chuẩn hóa cơ cấu tổ chức, hệ thống chức danh và chức năng, nhiệm vụ của mỗi chức danh. Lý do là các năng lực thường sẽ gắn với việc thực hiện những nhiệm vụ hoặc hoạt động nhất định, vì vậy khi hệ thống chức danh và chức năng, nhiệm vụ chưa rõ ràng thì sẽ không thể xác định được năng lực nào là cần thiết và giúp người thực hiện công việc trở nên vượt trội.

**Bước 3: Xác định những năng lực cần có**

Sau khi chúng ta xác định xong hệ thống chức danh, công việc tiếp theo là xác định các năng lực có thể cần đến. Việc xác định các năng lực không nhất thiết phải xây dựng mới hoàn toàn (vì sẽ mất rất nhiều thời gian) trong khi chúng ta có thể tham khảo tài liệu ở nhiều nguồn khác nhau. Các bộ năng lực này đã nêu đầy đủ định nghĩa năng lực, mô tả các hành vi gắn với năng lực và các ví dụ. Việc cần làm là doanh nghiệp xác định năng lực nào có thể cần, phân chia các hành vi thành các cấp độ từ thấp đến cao một cách hợp lý và khoa học. Phương pháp sử dụng các khung năng lực có sẵn sau đó điều chỉnh sao cho phù hợp với đặc thù công việc trong doanh nghiệp. Đây là phương pháp sử dụng rộng rãi nhất và chứng tỏ sự thành công trên thế giới cũng như ở Việt Nam.

#### **Bước 4: Sắp xếp năng lực cho từng vị trí**

Sau khi có được bộ năng lực với đầy đủ định nghĩa và mô tả các cấp độ, bước tiếp theo cần làm là xác định năng lực và các cấp độ năng lực cho từng vị trí trong doanh nghiệp. Có thể có nhiều cách tiếp cận khác nhau nhưng cách làm đơn giản nhất là thực hiện khảo sát hoặc thảo luận nội bộ về tần suất sử dụng và tầm quan trọng của từng năng lực đối với những công việc cụ thể. Quá trình xác định năng lực phải bám sát vào chức năng, nhiệm vụ, kết quả đầu ra của mỗi chức danh mới đảm bảo những năng lực sau khi được chọn sẽ thực sự phù hợp và đóng góp vào nâng cao hiệu quả công việc. Kết thúc giai đoạn này, mỗi công việc trong doanh nghiệp đều gắn với một năng lực nhất định và các cấp độ yêu cầu tương ứng.

#### **Bước 5: Đánh giá**

Để khung năng lực có thể được đưa vào sử dụng, chúng ta phải phát triển các công cụ đánh giá năng lực của mỗi cá nhân và phương pháp đào tạo, phát triển gắn với mỗi loại năng lực. Tuy nhiên, đây là phần việc đòi hỏi chuyên môn rất cao vì vậy nếu doanh nghiệp không có đủ người với năng lực chuyên môn thì có thể thuê các chuyên gia hoặc các công ty tư vấn chuyên nghiệp thực hiện thay vì tự phát triển nội bộ.

Cuối cùng, quá trình áp dụng khung năng lực trong quản lý nhân sự sẽ bắt đầu bằng việc thực hiện đánh giá cá nhân, xác định khoảng cách năng lực (chênh lệch giữa cấp độ yêu cầu và cấp độ đạt được của mỗi cá nhân sau khi được đánh giá. Trên cơ sở kết quả phân tích, so sánh, bộ phận nhân sự có thể xây dựng các chương trình phát triển năng



lực cụ thể cho mỗi cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp để giúp họ đạt được cấp độ năng lực hiệu quả cũng như thực hiện lộ trình công danh đã đặt ra). Khuyến khích, thúc đẩy sự quan tâm của các nhà quản lý và bản thân nhân viên, mục tiêu phát triển năng lực nên được đưa vào thành chỉ số thành tích thiết yếu (KPI) trong đánh giá cuối năm...

Mục tiêu không phải là để chọn nhiều năng lực nhất có thể, mà là lựa chọn những năng lực nào có thể giúp ích nhất khi áp dụng trong công việc.

Điều chính yếu là phải tập trung từ 8-10 (không có con số kỳ diệu) năng lực quan trọng nhất như là một khung hay mô hình năng lực, sau đó thu hẹp xuống còn từ 3-5 năng lực sử dụng trong quản lý và phát triển hiệu suất.

### ***1.1.7. Xây dựng bản mô tả công việc***

Việc xây dựng một hệ thống mô tả công việc rõ ràng mang lại rất nhiều lợi ích, được sử dụng cho nhiều mục đích khác nhau, trong đó các mục đích quan trọng có thể kể tới gồm:

- **Thiết kế tổ chức:** Tài liệu rõ ràng và chính xác về vị trí công việc giúp phân bổ trách nhiệm, kết quả đầu ra một cách hiệu quả và thực tế giữa các đơn vị trong một tổ chức. Các tài liệu về công việc là chìa khóa giúp người đọc hiểu được mối quan hệ và làm rõ được sự chồng chéo hoặc thiếu sót về trách nhiệm giữa các công việc.

- **Lượng giá công việc:** Mỗi công việc đều có giá trị riêng trong một tổ chức. Bản mô tả công việc giúp ghi chép lại sự khác nhau giữa các công việc và là thông tin đầu vào giúp lượng giá công việc. Kết quả lượng giá công việc là nền tảng cho nhiều cấu phần của Quản trị nhân lực như Hệ thống ngạch bậc, Cấu trúc lương, Lộ trình nghề nghiệp, v.v...

- **Tuyển dụng và chọn lọc:** Có thể xây dựng chiến lược tuyển dụng và đào tạo dựa trên phân tích về yêu cầu học vấn, kinh nghiệm trong mô tả công việc để đảm bảo đáp ứng các yêu cầu tối thiểu của công việc. Một bản mô tả công việc đầy đủ thông tin có thể giúp đánh giá trình độ chuyên môn của ứng viên có phù hợp với công việc hay không.

- **Đào tạo và phát triển:** Dựa vào các yêu cầu về kiến thức, kinh nghiệm và năng lực được liệt kê trong bản mô tả công việc của vị trí, tổ chức có thể xác định hướng đào

tạo và phát triển người nắm giữ vị trí một cách phù hợp.

- **Đánh giá hiệu quả công việc:** mô tả công việc có thể giải thích bản chất cũng như cách thức hoạt động và yêu cầu về hiệu quả công việc của vị trí cho từng nhân viên. Ngoài ra, bản mô tả công việc có thể hỗ trợ đánh giá hiệu quả của nhân viên trong từng thời kỳ.

- **Lương thưởng:** Việc phân tích công việc và xác định nội dung công việc là rất cần thiết cho việc xây dựng các công cụ đánh giá vị trí và chính sách lương thưởng. mô tả công việc sẽ cung cấp những thông tin quý giá, giúp so sánh tính tương quan giữa các vị trí trong tổ chức với giá trị thị trường của công việc, là thông tin đầu vào cho khảo sát mức lương thưởng trong ngành.

- **Tính tuân thủ:** Bản mô tả công việc chính xác và cập nhật là tài liệu quan trọng ghi chép lại trách nhiệm chính của một vị trí. Điều này rất quan trọng để xác định trình độ của vị trí, cũng như các khía cạnh quan trọng của vị trí.

- **Các bước xây dựng mô tả công việc:**

**Bước 1:** Xây dựng bản ma trận phân bổ trách nhiệm của phòng/ban

Xác định phạm vi trách nhiệm chính của phòng ban, phân bổ trách nhiệm cho các vị trí công việc và kiểm tra tính hợp lý của phân công trách nhiệm.

**Bước 2:** Thu thập thông tin về vị trí

Thu thập thông tin tổng quan về tổ chức/ phòng ban và thu thập thông tin chi tiết về vị trí.

**Bước 3:** Viết bản mô tả công việc:

Soạn thảo các nội dung của bản mô tả công việc dựa trên thông tin từ 2 bước trên.

**Bước 4:** Phê duyệt bản mô tả công việc:

Cấp quản lý trực tiếp và bộ phận tổ chức nhân lực phê duyệt kết quả cuối cùng.

- **Nội dung một bản mô tả công việc gồm:** các thông tin cốt lõi là những thông tin cần có để phân tích và hiểu rõ về vị trí, nhằm phục vụ công tác lượng giá và phân cấp bậc, bao gồm: Thông tin chung về vị trí, mục đích của vị trí, sơ đồ tổ chức, sự tương tác trong công việc, phạm vi trách nhiệm, quyền hạn – các quyết định/chỉ số chính, các yêu cầu cho vị trí công việc.

- **Thông tin chung về vị trí:** thông tin chung về vị trí công việc giúp xác định rõ tên chức danh, vị trí trong tổ chức và các thông tin cần thiết giúp bộ phận nhân sự có thể quản trị và xử lý.

- **Mục đích của vị trí:** Nêu lý do tại sao vị trí này là cần thiết, giúp người đọc có được những ấn tượng đầu tiên về trách nhiệm chung của vị trí trong tổ chức. Nội dung này nên giúp phân biệt rõ vị trí này với tất cả các vị trí khác trong tổ chức. Cụ thể hơn, nội dung này nên giúp phân biệt vị trí được mô tả với vị trí cấp trên giám sát và báo cáo trực tiếp, phân biệt được với các vị trí cấp dưới và các vị trí ngang cấp.

- Nội dung mục đích vị trí mô tả kết quả đầu ra cuối cùng mà vị trí này cần đạt được, cũng như các hoạt động giúp vị trí này đạt được kết quả cuối cùng đó. Mục đích vị trí không phải liệt kê chi tiết và dài dòng các nhiệm vụ của vị trí đó, mà là một đoạn cụ thể giải thích chức năng chính của vị trí và lý do các chức năng đó là cần thiết.

- **Sơ đồ tổ chức:** Sơ đồ tổ chức có mục đích mô tả mối quan hệ về mặt cấu trúc tổ chức giữa vị trí công việc và các vị trí công việc khác có liên quan trực tiếp.

- **Sự tương tác trong công việc:** Nội dung này thể hiện các mối quan hệ giữa vị trí công việc với các đối tượng trong và ngoài đơn vị, giúp làm rõ phạm vi công việc, các yêu cầu về điều phối, kết hợp và tương tác trong công việc nhằm đạt được kết quả đầu ra.

- **Phạm vi trách nhiệm:** Phạm vi trách nhiệm của vị trí đưa ra cái nhìn toàn cảnh vì sao vị trí đó tồn tại, mô tả những hoạt động quan trọng nhất trong công việc để mang đến kết quả cuối cùng của vị trí. Những phạm vi trách nhiệm chính sẽ giúp làm rõ hơn mục đích vị trí, cung cấp thông tin về “việc gì” và “vì sao”. Phạm vi trách nhiệm bao gồm 3 phần chính: Phạm vi trách nhiệm, Các hoạt động chính và Các kết quả.

- **Quyền hạn:** Quyền hạn mô tả giới hạn quyền thực thi, quyết định, đề xuất của vị trí. Liệt kê quyền hạn và trách nhiệm của vị trí cần/không cần sự phê duyệt của cấp trên giám sát giúp phân biệt vị trí được mô tả so với vị trí cấp trên.

- **Các quyết định/ Chỉ số chính:** Chỉ số chính là số liệu/ giá trị định lượng mà vị trí có tác động trực tiếp hay gián tiếp, giúp bổ sung thông tin về bản chất và khối lượng tương đối của vị trí công việc. Cung cấp thông tin về kích cỡ của vị trí, giúp đánh giá

công việc công bằng và hợp lý. Ghi nhận dữ liệu định lượng về phạm vi hoạt động và mức độ ảnh hưởng của vị trí này đối với dữ liệu định lượng đó (trực tiếp hoặc gián tiếp).

- **Yêu cầu cho vị trí công việc:** mô tả kiến thức và kinh nghiệm cần có để thực hiện công việc. Nội dung này cũng hỗ trợ đảm bảo tính tuân thủ nội bộ, giúp kiểm tra liệu cá nhân đang nắm giữ vị trí này có đạt đủ các yêu cầu tối thiểu để hoàn thành công việc hay không.

- Học vấn: Yêu cầu tối thiểu về bằng cấp học vấn. Ứng viên có thể đạt yêu cầu học vấn hoặc được thay thế bằng kinh nghiệm thực tế, hoặc yêu cầu có cả hai. Ví dụ: Kỹ sư bậc 2 cần có bằng kỹ sư chuyên ngành chính quy; Nhân viên Kế toán cần tốt nghiệp Đại học chính quy chuyên ngành kế toán tài chính.

- Kinh nghiệm: Liệt kê các yêu cầu kinh nghiệm tối thiểu để được tuyển dụng vào vị trí này, cần làm rõ yêu cầu kinh nghiệm về các mảng chuyên môn/vị trí nào.

- Chứng chỉ: Một vài vị trí cần có các chứng chỉ, chứng nhận hành nghề nhất định. Nên lưu ý đây là yêu cầu tối thiểu để thực hiện công việc, không phải những chứng chỉ mà người nắm giữ vị trí đang có. Ví dụ: Vị trí chuyên viên chính Pháp chế có thể cần có chứng chỉ hành nghề luật sư; chuyên viên kiểm toán có thể yêu cầu có chứng chỉ kiểm toán/kế toán quốc tế, v.v...

## **1.2. Phân phối tiền lương**

### ***1.2.1. Các nguyên tắc phân phối tiền lương***

Thoả thuận trong hợp đồng lao động hai bên là văn bản pháp lý thống nhất tiền lương của người lao động căn cứ theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc. Tuy nhiên mức lương của người lao động phải cao hơn mức lương tối thiểu theo quy định Nhà nước.

Theo đó, các nguyên tắc cơ bản cho việc trả lương trong doanh nghiệp được quy định như sau:

**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 đảm bảo sự bình đẳng trong công tác trả lương. Nguyên tắc này phải được thể hiện trong các thang lương, bảng lương và các hình thức trả lương trong doanh nghiệp.

**Nguyên tắc 2:** Việc tiền lương bình quân luôn đảm bảo thấp hơn tăng năng suất lao động, doanh nghiệp duy trì nguyên tắc này để đảm bảo hiệu quả trong công tác sử dụng tiền lương làm kích thích, tính hiệu quả trong tối ưu sử dụng chi phí của doanh nghiệp.

**Nguyên tắc 3:** Phân phối theo số lượng và chất lượng lao động: Nguyên tắc này đòi hỏi doanh nghiệp xây dựng cơ chế tiền lương hướng đối tượng, tránh tình trạng phân phối bình quân trong công tác xây dựng các hình thức lương, là nguyên nhân không tạo ra sức cạnh tranh mà tạo ra sự ỷ lại và sức ỳ của người lao động trong doanh nghiệp.

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

Nguyên tắc này làm căn cứ cho doanh nghiệp xây dựng tổ chức thực hiện công tác tiền lương có tính đến các yếu tố điều kiện làm việc khó khăn, môi trường độc hại ...

### ***1.2.2. Các hình thức trả lương***

#### ***1.2.2.1. Lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân***

Chế độ trả lương này áp dụng rộng rãi đối với các đơn vị sản xuất có tính chất quá trình và điều kiện lao động mang tính cá nhân, có thể định mức, kiểm tra và nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể, độc lập.

#### ***1.2.2.2. Hình thức trả lương theo sản phẩm tập thể***

Chế độ trả lương này áp dụng rộng rãi đối với các đơn vị sản xuất với những công việc mang tính tập thể cần một nhóm công nhân cùng thực hiện phù hợp với bậc lương và thời gian lao động của họ, ví dụ như các bộ phận làm theo dây chuyền.

Phương thức trả lương theo sản phẩm tập thể có ưu điểm quan tâm đến kết quả cuối cùng của tổ, khuyến khích tính phối hợp trong tổ, nâng cao trách nhiệm tập thể. Nhược điểm là mỗi cá nhân không nâng cao năng suất lao động.

#### ***1.2.2.3. Hình thức trả lương theo sản phẩm lũy tiến***

Chế độ lương này áp dụng cho những công nhân sản xuất ở những khâu quan trọng lúc sản xuất khăn trương để đảm bảo tính đồng bộ, ở những khâu mà năng suất

có tính chất quyết định đối với việc hoàn thành chung kế hoạch của xí nghiệp.

Số sản phẩm hoàn thành vượt định mức sẽ lương trả theo đơn giá lũy tiến. Đơn giá này dựa vào đơn giá cố định và có tính đến hệ số trong đơn giá. Đơn giá cố định dùng để tính lương cho sản phẩm vượt mức thời điểm và người ta chỉ dùng một phần chi phí gián tiếp cố định và tiết kiệm để thưởng còn một phần để hạ giá thành.

#### 1.2.2.4. Hình thức trả lương khoán sản phẩm

Chế độ trả lương này áp dụng rộng rãi đối với các đơn vị sản xuất khi giao công việc đã định mức cụ thể số tiền để hoàn thành một khối lượng công việc cụ thể trong một đơn vị thời gian cụ thể.

Hình thức này thúc đẩy, kích thích người công nhân chủ động hoàn thành nhiệm vụ nhanh nhất, nhưng phải đảm bảo chất lượng công việc, việc áp dụng hình thức này được kiểm soát chất lượng một cách chi tiết, cụ thể và kiểm soát thời gian làm việc chặt chẽ.

#### 1.2.2.5. Hình thức trả lương theo thời gian

Tiền lương theo thời gian là tiền lương thanh toán cho người lao động căn cứ vào trình độ kỹ thuật và thời gian công tác của họ. Tiền lương theo thời gian có thể được tính theo chu kỳ công tác.

Tiền lương này chủ yếu áp dụng đối với những người làm công tác quản lý. Còn đối với công nhân sản xuất chỉ áp dụng ở những bộ phận lao động bằng dây chuyền, máy móc tự động là chủ yếu.

### 1.3. Doanh nghiệp vận hành khai thác viễn thông

#### 1.3.1. Khái niệm và đặc điểm

Khái niệm: 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

Sản phẩm dịch vụ viễn thông là loại sản phẩm hàng hoá đặc biệt, là dịch vụ truyền tải thông tin, không có tính vật thể. Các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông sẽ

phải tạo ra các ý niệm hữu hình cho các dịch vụ của họ. Nói chung, khách hàng khó đánh giá giá trị của bất cứ dịch vụ nào.

- Quá trình sản xuất và tiêu dùng dịch vụ viễn thông là không chia tách được

Quy trình cung cấp dịch vụ viễn thông không được gián đoạn, phải đảm bảo tính liên tục. Quá trình cung cấp sản phẩm và tiêu dùng dịch vụ diễn ra cùng một lúc. Quá trình trả tiền là khi dịch vụ khi liên lạc được kết nối bắt đầu thực hiện.

Quá trình sản xuất và tiêu dùng diễn ra cùng một lúc. Trên thực tế hệ thống dịch vụ viễn thông ở từng thời điểm có sự nhàn rỗi, nhưng trong cả hệ thống dịch vụ thì hệ thống luôn luôn hoạt động liên tục. Vì vậy nếu khách hàng không sử dụng hết công suất phục vụ thì cũng xảy ra sự lãng phí tài nguyên.

- Dịch vụ viễn thông không thể dự trữ được

Hệ thống cơ sở hạ tầng dịch vụ được chia sẻ và thiết kế để có thể cung cấp một lượng công suất nhất định tại bất kỳ thời điểm nào. Dịch vụ không bán được trong một thời gian nhất định cũng có nghĩa là lãng phí vĩnh viễn. Mất mát cũng xảy ra khi hệ thống quá tải, nghĩa là khi mọi người thấy rằng tất cả các điện thoại đang bận, họ có thể không thực hiện cuộc gọi nữa.

- Tóm lại, 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. Những đặc điểm nêu trên có ảnh hưởng lớn tới hoạt động đầu tư vào ngành viễn thông.

### ***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, khích lệ người lao động không ngừng cải tiến, quyết tâm tăng năng suất lao động, chất lượng công việc, đảm bảo đúng hạn các công việc được giao.

- 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. Trả lương phải đảm bảo công bằng giữa tập thể, cá nhân người lao động.

- Gắn chính sách tiền lương với chính sách quản trị, tối ưu nguồn lực, tiết kiệm chi phí, từng bước thay đổi cơ cấu, nâng cao chất lượng lao động. Có chính sách thu hút, khuyến khích đối với lao động có trình độ chuyên môn cao và năng lực quản lý giỏi.

- Trả lương, phân phối tiền thưởng phải đảm bảo dân chủ, công khai.

- Chi trả lương theo mức cụ thể bằng tiền, được định vị chuẩn so với thị trường, đảm bảo bám sát theo các thông lệ tốt nhất trên thị trường.

- Cơ cấu lương theo nhóm chức danh (nhóm sale thì tỷ lệ cứng/mềm thấp, nhóm non-sale thì tỷ lệ cứng/mềm cao) và theo cấp bậc (quản lý thì tỷ lệ cứng/mềm thấp, nhân viên thì tỷ lệ cứng/mềm cao).

#### **1.4. Kết luận chương**

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 ánh 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 2: THỰC TRẠNG PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TẠI TỔNG CÔNG TY CÔNG TRÌNH VIETTEL**

*Sau khi trình bày phần tổng quan, sẽ là phần phân tích đánh giá thực trạng phân phối tiền lương tại Tổng công ty công trình Viettel. Trên cơ sở đó rút ra những kết quả đạt được, những tồn tại và nguyên nhân làm cơ sở cho đề xuất giải pháp ở chương 3.*

### **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.

Ngày 30/10/1995, Xí nghiệp Khảo sát thiết kế và Xí nghiệp Xây lắp Công trình trực thuộc Công ty Điện tử Viễn thông Quân đội trước đây, nay là Tổng Công ty Cổ phần Công trình Viettel được thành lập.

Từ năm 1995 đến 2003, Công ty đã tham gia thi công móng trụ và lắp đặt các cột anten trong nước cũng như quốc tế.

Ngày 30/9/2003, Trung tâm dịch vụ kỹ thuật sát nhập với Xí nghiệp Xây lắp Công trình lấy tên là Xí nghiệp Xây lắp Công trình. Biên chế của Xí nghiệp là 39 cán bộ, nhân viên nhưng năm 2004 đã có doanh thu đạt 13,5 tỉ đồng, lợi nhuận đạt 1,47 tỉ đồng, nộp ngân sách nhà nước 413 triệu đồng.

Năm 2005, Xí nghiệp Xây lắp Công trình đổi tên thành Công ty Công trình Viettel, chuyển đổi hình thức hoạt động từ hạch toán phụ thuộc sang hạch toán độc lập. Tính đến năm 2009, trung bình mỗi tháng Công ty xây lắp được hơn 1000 trạm phát sóng, mỗi ngày hoàn thành hơn 30 trạm, góp phần nâng tổng số trạm phát sóng của Viettel lên hơn 20.000 trạm thu phát sóng di động (BTS), gần bằng 50% tổng số trạm phát sóng của tất cả các mạng di động trong cả nước cộng lại, đưa Viettel trở thành mạng di động số 1 Việt Nam. Đến nay, Công ty vẫn là doanh nghiệp duy nhất thi công và bảo dưỡng các trạm phát sóng di động tại quần đảo Trường Sa.

Năm 2008, chi nhánh đầu tiên ở Campuchia đã được thành lập, đánh dấu nỗ lực đầu tiên của Công ty vươn ra thị trường nước ngoài theo chiến lược của Tập đoàn. Kể từ đó đến nay người công trình đã tham gia thi công hạ tầng Viễn thông ở hầu hết các thị trường mà Tập đoàn đầu tư như: Lào, Haiti, Peru, Cameroon, Mozambique, Burundi và chuẩn bị triển khai thi công tại Tanzania.

Năm 2010, Công ty chuyển đổi hình thức hoạt động và đổi tên thành Công ty Cổ phần Công trình Viettel. Từ năm 2010 đến năm 2014, đây là giai đoạn ổn định, phát triển và mở rộng ngành nghề kinh doanh của Công ty.

Tháng 4/2017, ghi dấu mốc quan trọng trong lịch sử phát triển của Công ty khi tiếp nhận, triển khai công việc vận hành khai thác lớp mạng truy nhập tại 62 tỉnh/thành phố trên cả nước. Công ty từ đơn vị chuyên xây lắp được mở rộng thêm ngành nghề mới là dịch vụ vận hành khai thác mạng viễn thông. Quy mô Công ty tăng gấp 10 lần từ khoảng 1.000 người lên khoảng gần 10.000 CBCNV.

Tháng 10/2017, Công ty Cổ phần Công trình Viettel trở thành đơn vị đầu tiên thuộc Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông quân đội lên sàn chứng khoán Upcom với mã chứng khoán là CTR.

Tháng 8/2018, Công ty Cổ phần Công trình Viettel chính thức trở thành Tổng Công ty Cổ phần Công trình Viettel.

### ***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. Với định hướng mở rộng không gian kinh doanh, chúng tôi cung cấp dịch vụ xây dựng dân dụng và trở thành đối tác tin cậy của hộ gia đình Việt Nam cũng như các doanh nghiệp lớn (Vingroup, FLC).

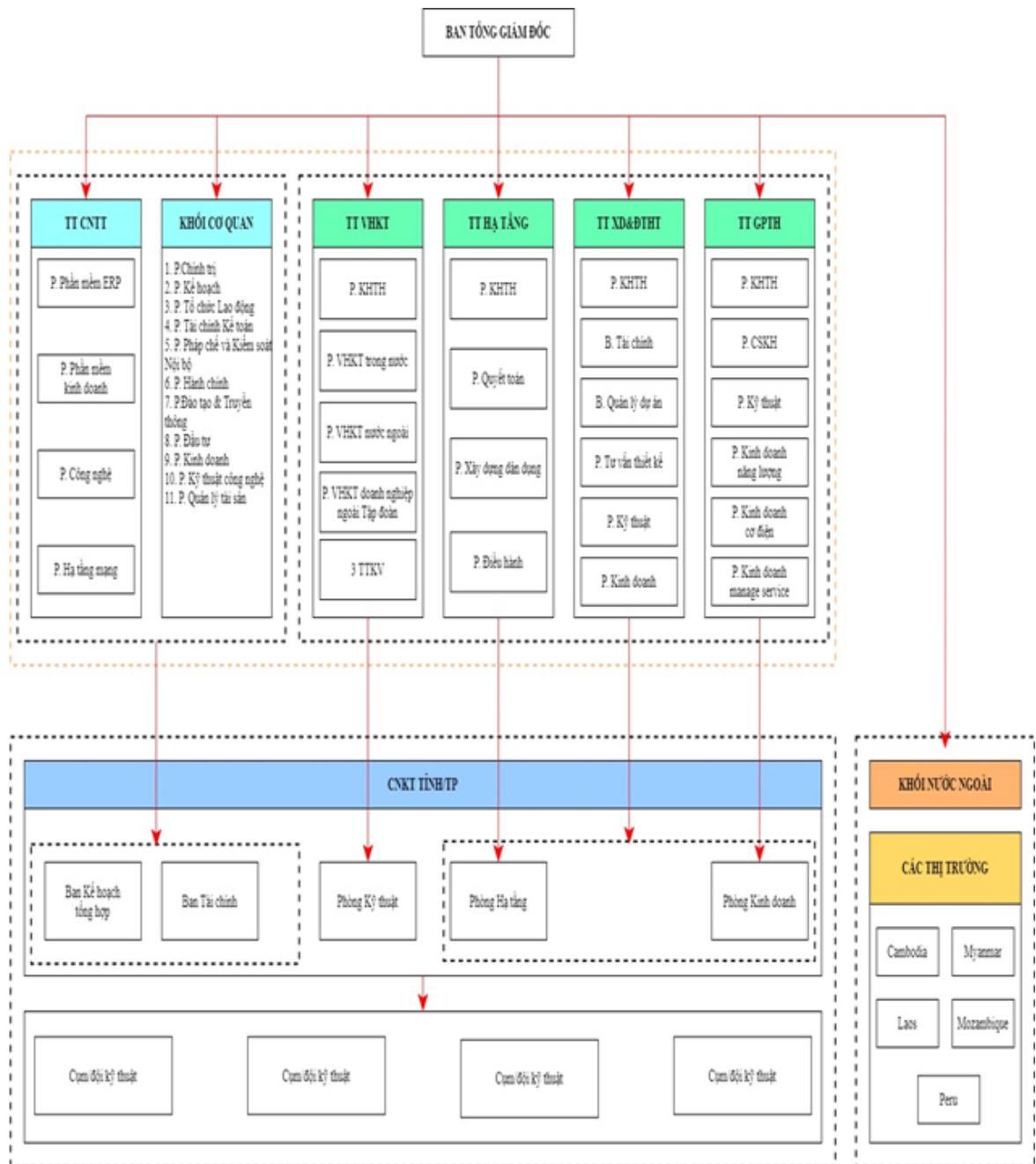
- **Đầu tư hạ tầng cho thuê:** Mua lại, củng cố, cải tiến, nâng cấp hạ tầng cho: Các doanh nghiệp viễn thông khác thuê để kinh doanh dịch vụ. Cơ quan, chính quyền vận hành các dịch vụ công, dịch vụ xã hội (hạ tầng IOT, Smart City).

- **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, Viettel Construction cung cấp cho thị trường hệ thống sản phẩm dịch vụ và giải pháp với tiêu chí thông minh, an toàn như: các thiết bị máy tính, điện lạnh, thiết bị dân dụng (điều hòa/tivi/tủ lạnh...); hệ thống giám sát an ninh, thiết bị gia dụng thông minh; thiết bị năng lượng mặt trời; giải pháp tổng thể tại các tòa nhà/cơ quan doanh nghiệp (xây dựng - lắp đặt - vận hành - bảo trì)...

- **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. Bên cạnh đó, Công trình Viettel hiện đang vận hành mạng cáp quang cho Bộ Công an, CMC, trạm cho NTD (Myanmar) và đang xúc tiến vận hành cho các đơn vị khác (cả trong nước và nước ngoài).

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

Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty công trình Viettel gồm có hai bộ phận chính là: khối phòng ban chuyên môn và khối các đơn vị kinh doanh.



Hình 2-1: Sơ đồ tổ chức của Tổng công ty công trình Viettel

#### 2.1.3.1. Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty

- 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.

#### 2.1.3.2. Phòng Chính trị

- Hướng dẫn, điều hành công tác giáo dục chính trị, quản lý tư tưởng, thi đua, khen thưởng, xây dựng môi trường văn hóa.

- Hướng dẫn, đôn đốc các tổ chức đảng ra nghị quyết lãnh đạo thường kỳ; các nghị quyết chuyên đề và tổ chức đại hội đảng các cấp; xây dựng các tổ chức đảng trong Đảng bộ Tổng Công ty trong sạch vững mạnh.

- Nghiên cứu, đề xuất với Đảng ủy, Ban Tổng Giám đốc Tổng Công ty về công tác cán bộ và chính sách cán bộ; xây dựng đội ngũ cán bộ trong Tổng Công ty có cơ cấu hợp lý, chất lượng cao đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của Tổng Công ty.

- Chỉ đạo các cấp tiến hành công tác bảo vệ an ninh, dân vận; xây dựng đơn vị trong sạch về chính trị, an toàn về mọi mặt, đoàn kết, gắn bó với cấp ủy, chính quyền và nhân dân địa phương, xây dựng đơn vị an toàn gắn với xây dựng địa bàn an toàn.

#### 2.1.3.3. Phòng tổ chức lao động

Chủ trì thực hiện công tác Tổ chức lao động trong toàn Tổng Công ty, bao gồm:

- Lập chiến lược và kế hoạch nhân sự
- Tổ chức biên chế, mô hình tổ chức, định biên, tuyển dụng, điều động;
- Tiền lương, chính sách: thực hiện tính, chi trả lương, các chế độ chính sách cho người lao động: Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, An toàn lao động...

- Thuế TNCN: thực hiện trích nộp thuế, kê khai, quyết toán thuế thu nhập cá nhân.

#### 2.1.3.4. Phòng Kế hoạch

- Xây dựng và triển khai kế hoạch ngày/ tuần/ tháng/ quý/ năm của Tổng Công ty.
- Tổng hợp, đánh giá báo cáo kết quả thực hiện kế hoạch ngày/ tuần/ tháng/ quý/ năm của Tổng Công ty.

- Chủ trì xây dựng lịch công tác tuần trên cơ sở chỉ đạo, kết luận của Ban Giám Đốc.

#### 2.1.3.5. Phòng Tài chính kế toán

- Chủ trì thực hiện công tác Tài chính kế toán trong toàn Tổng Công ty, bao gồm:
- Hạch toán; hướng dẫn về nghiệp vụ hạch toán, lập chứng từ, ghi sổ kế toán, đối chiếu kiểm tra số liệu trên sổ sách với thực tế, lập báo cáo tài chính...theo chuẩn mực và chế độ kế toán.
- Đảm bảo nguồn vốn phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Tổng hợp, phân tích số liệu, cảnh báo, đánh giá hiệu quả các mảng hoạt động của Công ty, đáp ứng yêu cầu quản lý của Tập đoàn và lãnh đạo Tổng Công ty.
- Theo dõi chi phí dở dang, giám sát việc hình thành tài sản từ các công trình đang thi công. Kiểm tra, xác nhận, đề xuất thanh toán cho khách hàng.

#### 2.1.3.6. Phòng pháp chế và kiểm soát nội bộ

Chủ trì thực hiện công tác pháp chế và kiểm soát nội bộ trong toàn Tổng Công ty, bao gồm:

- Thực hiện công tác thẩm định, soạn thảo, tư vấn pháp lý các văn bản, thủ tục hoạt động SXKD, đăng ký thành lập CN, Cty con ở thị trường, Giấy phép đầu tư ở nước ngoài...
- Thực hiện các công tác đảm bảo cho hoạt động của Công ty CP (ĐHĐCĐ, HĐQT, quan hệ cổ đông, công bố thông tin..) theo luật Doanh nghiệp, Luật Chứng khoán.
- Thực hiện công tác kiểm soát nội bộ, thanh tra, kiểm tra, giải quyết khiếu nại, kiểm soát, phòng ngừa, cảnh báo rủi ro.
- Thực hiện chức năng quản trị rủi ro, kiểm toán nội bộ.

#### 2.1.3.7. Phòng Quản lý tài sản

Chủ trì báo cáo tổng thể tiến độ tất cả các dự án của Tổng Công ty: Tiến độ, Chủ trì thực hiện công tác Quản lý tài sản trong toàn Tổng Công ty, bao gồm:

- Xây dựng và ban hành các quy trình, quy định, chỉ tiêu KPI và chế tài xử lý vi phạm trong công tác tài sản trên phạm vi toàn bộ Tổng Công ty.
- Điều hành, triển khai, giám sát toàn bộ luồng, nghiệp vụ về quản lý tài sản từ cấp Tổng Công ty tới Cấp CNKT.

- Đảm bảo vật tư, hàng hóa nhập kho/điều chuyển/xuất kho đáp ứng hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty tới các CNKT.

- Quản lý vật tư, hàng hóa trong kho và thực hiện công tác kiểm kê theo quy định.

#### 2.1.3.8. Phòng Đầu tư

Chủ trì thực hiện công tác Đầu tư, mua sắm trong toàn Tổng Công ty, bao gồm:

- Chủ trì báo cáo tổng thể tiến độ tất cả các dự án của Tổng Công ty: Tiến độ, hồ sơ pháp lý, tổ chức thực hiện, đảm bảo vật tư, chi phí, hiệu quả ...

- Là đầu mối của Tổng Công ty trong lĩnh vực đầu tư dự án giao diện với Hội đồng quản trị để bám nắm thủ tục hồ sơ, chủ trương.

- Tham mưu, đề xuất các chủ trương/ kế hoạch đầu tư mua sắm, xây lắp;

- Quản lý công tác Lựa chọn nhà thầu mua sắm;

- Đảm bảo vật tư, thiết bị cho Xây lắp và Vận hành khai thác;

- Tìm kiếm nguồn việc thương mại đầu ra cho TCT, đảm bảo doanh thu theo chỉ tiêu do Ban Tổng Giám đốc Tổng Công ty giao;

#### 2.1.3.9. Phòng Kinh doanh

- Tìm kiếm nguồn việc, tham gia đấu thầu trong và ngoài Tập đoàn.

- Đánh giá hiệu quả các hợp đồng trong TCT

- Kiểm soát hiệu quả các hợp đồng trong Tổng công ty.

- Đánh giá, kiểm soát hiệu quả đối với các đơn vị do Tổng Công ty góp vốn

- Nghiên cứu, tìm kiếm xu thế của thị trường, chỉ ra các cơ hội, đối tượng khách hàng giao chỉ tiêu cho các đơn vị thực hiện.

- Nhiệm vụ marketing, tổ chức kênh bán.

#### 2.1.3.10. Phòng Hành chính

- Hướng dẫn, đôn đốc kiểm tra công tác hậu cần, quân y tại TCT.

- Hướng dẫn, điều hành công tác quản lý, sử dụng xe ô tô tại các đơn vị trong toàn TCT xuống công tác tại các đơn vị .

- Hướng dẫn, đào tạo công tác Văn thư Lưu trữ trong toàn TCT thực hiện đúng QĐ, đảm bảo tính bảo mật.

- Nghiên cứu, đề xuất với Đảng ủy, Ban Tổng Giám đốc Tổng Công ty về công tác văn phòng; sắp xếp văn phòng, vị trí làm việc cho CBNV đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của Tổng Công ty.

- Chỉ đạo các cấp tiến hành công tác bảo vệ an ninh, tuần tra canh gác; xây dựng đơn vị an toàn về mọi mặt, đoàn kết, gắn bó với nhân dân, chính quyền địa phương nơi đơn vị đóng quân.

- Hướng dẫn, chỉ đạo, quản lý, các đơn vị trong TCT sử dụng có hiệu quả kinh phí, trang thiết bị văn phòng. Kiểm tra, duy trì nề nếp, lễ tiết tác phong, nội vụ vệ sinh tại TCT và các đơn vị.

#### 2.1.3.11. Phòng Kỹ thuật công nghệ

Chủ trì thực hiện công tác kỹ thuật trong toàn Tổng Công ty, bao gồm:

- Chịu trách nhiệm tất cả các nhiệm vụ về quy trình trong toàn TCT: ban hành, đào tạo, cải tiến, số hóa, công cụ hóa, kiểm soát quy trình

- Áp dụng hoạt động cải tiến vào tất cả các hoạt động của TCT: Tiếp nhận, phân loại, hỗ trợ, định hướng, triển khai thử nghiệm và áp dụng vào thực tế

- Áp dụng hoạt động 5S vào tất cả các hoạt động SXKD của Tổng Công ty: xây dựng tiêu chuẩn, tài liệu; đào tạo triển khai, áp dụng, duy trì và giám sát tất cả các hoạt động 5S

- Chủ trì việc nghiên cứu, áp dụng công nghệ mới vào các hoạt động SXKD toàn Tổng Công ty: Tìm kiếm, hội thảo, thử nghiệm và đánh giá

- Chịu trách nhiệm công tác tiêu chuẩn định mức của Tổng Công ty.

- Chịu trách nhiệm toàn bộ công tác KCS trong Tổng Công ty

#### 2.1.3.12. Phòng Đào tạo & Truyền thông

Chủ trì thực hiện công tác Đào tạo, truyền thông trong toàn Tổng Công ty, bao gồm:

- Xây dựng lộ trình đào tạo, khung kiến thức, tài liệu đào tạo; Duy trì công tác đào tạo đi vào nề nếp; Tổ chức các khóa đào tạo theo đúng lộ trình; Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo trên cơ sở giá trị làm lợi cho Tổng Công ty và các đơn vị.

- Truyền thông Nội bộ: Tập trung vào nhiệm vụ sản xuất nội dung tin bài và đăng



tải trên các phương tiện truyền thông nhằm nâng cao hiệu quả gắn kết nội bộ; Đa phương tiện hóa các nội dung đào tạo (sách giáo khoa, bài giảng) phục vụ cho Công tác đào tạo.

- Truyền thông bên ngoài: Xây dựng hình ảnh, quảng bá thương hiệu Tổng Công ty ra các thị trường trong và ngoài nước. Quản trị trang web chính thức của Tổng Công ty.

#### 2.1.3.13. Trung tâm Công nghệ thông tin

- Chủ trì các giải pháp về CNTT, sản xuất phần mềm phục vụ kinh doanh.
- Tổ chức giám sát nề nếp sử dụng và đánh giá hiệu quả ứng dụng CNTT sau triển khai tại VCC.
- Đảm bảo An toàn thông tin và hạ tầng server ứng dụng, mạng WAN, LAN trong Tổng Công ty.
- Là đầu mối ngành dọc Công nghệ thông tin đối với Tập đoàn Viettel.

#### 2.1.3.14. Trung tâm Vận hành khai thác

- Chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động công tác VHKT tại Việt Nam và các thị trường Tổng Công ty ký hợp đồng cung cấp dịch vụ vận hành khai thác và ứng cứu thông tin dịch vụ viễn thông (cả đối tác trong và ngoài Tập đoàn).
- Tổ chức bộ máy và các điều kiện đảm bảo để vận hành khai thác lớp mạng truy nhập
- Làm chủ quy trình, quy định, phương án trong vận hành khai thác mạng viễn thông. Tìm hiểu, ứng dụng, vận dụng các giải pháp, công nghệ mới trong công việc triển khai để nâng cao hiệu quả hoạt động.
- Tổ chức bộ máy, các phương án ứng cứu thông tin, bảo trì, bảo dưỡng hạ tầng mạng lưới viễn thông đảm bảo các chỉ tiêu kỹ thuật KPI mạng lưới, KPI dịch vụ khách hàng theo hợp đồng ký kết với chủ đầu tư.
- Phối hợp với các đơn vị liên quan đầu tư và tổ chức vận hành khai thác hạ tầng cho các đơn vị trong và ngoài Tập đoàn.
- Tổ chức tìm kiếm nguồn việc, triển khai lắp đặt, vận hành các dự án ICT, ME, Solar và các sản phẩm khác thuộc lĩnh vực giải pháp tích hợp.

#### 2.1.3.15. Trung tâm hạ tầng

- Quản lý, điều hành toàn trình công tác hạ tầng trong nước từ cấp TCT xuống các Chi nhánh khu vực: Tiếp nhận nguồn việc (hợp đồng) – Tổ chức triển khai – Tạo ra sản lượng – Nghiệm thu, hoàn công – Lên doanh thu (Quyết toán hợp đồng).

- Quản trị các dự án hạ tầng xây lắp (thực hiện dự án, hiệu quả dự án).
- Giao diện với chủ đầu tư trong quá trình triển khai dự án.
- Tìm kiếm, tổ chức hệ sinh thái đối tác chiến lược (đối tác có năng lực, kinh nghiệm, tổ chức thực hiện với khối lượng lớn) phục vụ công tác triển khai xây lắp cho TCT.

#### 2.1.3.16. Xây dựng và đầu tư hạ tầng

Điều hành, hướng dẫn thực hiện tất cả các công việc liên quan tới đầu tư, kinh doanh hạ tầng tại các tỉnh/ thành phố, cụ thể:

- Tìm kiếm nguồn việc và đối tác trong, ngoài Tập đoàn liên quan đến hạ tầng để cho thuê.
- Nghiên cứu giải pháp hạ tầng cho thuê; công nghệ mới để đảm bảo hiệu quả dự án.
- Tổ chức thi công, quyết toán lên tài sản, tổ chức kinh doanh hạ tầng cho thuê.
- Nghiên cứu, đưa ra giải pháp đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

#### 2.1.3.17. Trung tâm Giải pháp tích hợp

Điều hành, hướng dẫn thực hiện tất cả các công việc liên quan tới đầu tư, kinh doanh các giải pháp tích hợp các tỉnh/ thành phố, cụ thể:

- Tìm kiếm nguồn việc và đối tác trong, ngoài Tập đoàn liên quan đến giải pháp tích hợp.
- Nghiên cứu giải pháp giải pháp tích hợp; công nghệ mới để đảm bảo sản phẩm phong phú.
- Tổ chức thi công, quyết toán lên tài sản, tổ chức kinh doanh giải pháp cho thuê.

#### 2.1.3.18. Chi nhánh Kỹ thuật Viettel tỉnh/TP

- Trực tiếp Thực hiện các danh mục đầu việc VHKT theo hợp đồng với chủ đầu tư, quản lý các mặt công tác kỹ thuật bao gồm kiểm soát VHKT, truyền dẫn, cơ điện,

BRCD, tính chính xác của dữ liệu QLTS tại TTKT tỉnh/TP quản lý. Điều hành đảm bảo các KPIs VHKT của chủ đầu tư và chỉ tiêu nội bộ Tổng Công ty.

- Bảo quản, bảo dưỡng hạ tầng thiết bị, các trang thiết bị, công cụ dụng cụ kỹ thuật như máy đo, máy hàn; hệ thống ắc quy, điều hòa, máy nổ...;
- Thực thi các nhiệm vụ khác để mở rộng kinh doanh theo nhu cầu của thị trường.

#### **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.

Tổng công ty công trình Viettel chịu sự kiểm tra, giám sát của Tập đoàn Viettel theo nội dung đã quy định tại Điều lệ tập đoàn.

Việc quản lý tài sản, vốn và các quỹ được hoạch toán tại Tổng công ty công trình Viettel được sử dụng quỹ của mình để phục vụ kịp thời nhu cầu kinh doanh theo nguyên tắc bảo toàn và phát triển vốn.

*Bảng 2.1: Tình hình tài sản của Tổng công ty công trình Viettel.*

*Đơn vị: Đồng*

	<b>Năm 2017</b>	<b>Năm 2018</b>	<b>Năm 2019</b>
<b>I. Tài sản ngắn hạn</b>	<b>1.792.001.939.320</b>	<b>2.258.571.083.722</b>	<b>2.136.160.645.013</b>
1. Tiền và các khoản tương đương tiền	83.509.374.001	423.993.755.065	809.012.079.429
2. Các khoản phải thu	1.142.636.438.129	1.361.977.668.251	907.803.621.330
3. Phải thu nội bộ			
4. Hàng tồn kho	537.516.512.115	440.495.150.224	371.397.952.759
5. Tài sản ngắn hạn khác	25.339.615.075	32.104.510.182	47.946.991.495
<b>II. Tài sản dài hạn</b>	<b>30.923.406.828</b>	<b>62.288.171.003</b>	<b>312.378.563.178</b>
1. Tài sản cố	27.965.909.738	43.309.138.829	274.062.816.205

định			
2.Tài sản dài hạn khác	2.957.497.090	18.979.032.174	35.140.845.495
Tổng cộng tài sản	1.822.925.346.148	2.320.859.254.725	2.448.539.208.191

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán Tổng công ty công trình Viettel)

Năm 2019 tài sản của đơn vị tăng so với các năm trước. Đó là do công ty không ngừng đầu tư, mở rộng từ phần lớn lợi nhuận để tái sản xuất mở rộng và xây dựng cơ bản.

*Bảng 2.2: Tình hình nguồn vốn của Tổng công ty công trình Viettel*

Đơn vị: Đồng

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
<b>I.Nợ phải trả</b>	1.130.117.710.973	1.545.035.949.591	1.566.647.286.652
1.Nợ ngắn hạn	1.130.117.710.973	1.545.035.949.591	1.566.647.286.652
2.Nợ dài hạn			
<b>II.Vốn chủ sở hữu</b>	775.823.305.134	775.823.305.134	881.891.921.539
1.Vốn chủ sở hữu	775.823.305.134	775.823.305.134	881.891.921.539
2.Nguồn kinh doanh và quỹ khác			
<b>Tổng nguồn vốn</b>	2.320.859.254.725	2.320.859.254.725	2.448.539.208.191

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán Tổng công ty công trình Viettel)

### **2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực**

Đội ngũ CBCNV là nhân tố có tính chất quyết định chất lượng hoạt động của công ty. Việc đánh giá tổng quan nguồn nhân sự của Tổng công ty công trình Viettel, 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 2.3: Cơ cấu nhân lực của Tổng công ty công trình Viettel*

Đơn vị: Người

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số Lượng	%	Số Lượng	%	Số Lượng	%

Tổng số	9018	100	9146	100	9306	100
Nam	8706	97,1	8819	96,4	8948	96,2
Nữ	312	2,9	327	3,6	358	3,8

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động Tổng công ty công trình Viettel)

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.

*Bảng 2.4: Trình độ CBCNV tại Tổng công ty công trình Viettel năm 2019*

STT	Trình độ	Số lượng	Tỷ lệ %
1	Cao học	62	0,7
2	Đại học	3853	41,4
3	Cao đẳng	2552	27,4
4	Trung cấp	1845	19,8
5	Sơ cấp	994	10,7

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động Tổng công ty công trình Viettel)

### **2.1.6. Hoạt động sản xuất kinh doanh**

Đặc điểm sản xuất kinh doanh của ngành viễn thông:

- Viễn thông hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ. Các dịch vụ viễn thông mang tính chất vô hình, những thứ ta thường thấy như dịch vụ di động, Internet là sản phẩm của dịch vụ viễn thông có tính chất hữu hình, do vậy đặc điểm quá trình SXKD của vận hành khai thác viễn thông là không tiêu tốn nhiều tư liệu sản xuất mà chủ yếu tiêu tốn chi phí lao động sống.

- Do đặc điểm của viễn thông không phải là ngành sản xuất vật chất mà là ngành dịch vụ, quá trình sản xuất trong ngành viễn thông đòi hỏi phải có mạng lưới tổ chức con người, hoạt động rộng khắp, từ khi bắt đầu đến khi hoàn thành một dịch vụ nhất định cần tham gia của của nhiều đơn vị, qua nhiều công đoạn.

- Mức độ thỏa mãn của khách hàng, và lợi nhuận là hai thước đo chất lượng hoạt động kinh doanh của viễn thông theo hai mục tiêu phục vụ và kinh doanh.

Do vậy để có một mức lao động chính xác là tương đối khó đòi hỏi người định mức phải có hiểu biết nhất định về định mức lao động.

#### **Thuận lợi:**

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. Bộ Thông tin và Truyền thông định hướng 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. Chính phủ gia tăng đầu tư công nhằm phát triển cơ sở hạ tầng, kết hợp đấu thầu sử dụng các nhà thầu trong nước là cơ hội cho Tổng Công ty tham gia mạnh hơn vào các hoạt động xây lắp, cơ điện, năng lượng.

#### **Khó khăn:**

Hoạt động xây lắp hạ tầng viễn thông trong nước và nước ngoài tiếp tục suy giảm. Mở rộng vận hành khai thác ra nước ngoài gặp khó khăn do pháp lý và chính trị tại nước sở tại.

## **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.
- Căn cứ Nghị định số 121/2016/NĐ-CP ngày 28/8/2016 quy định thí điểm quản lý lao động, tiền lương giai đoạn 2016 - 2020 đối với Công ty mẹ - Tập đoàn Viễn thông Quân đội; công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Công ty mẹ - Tập đoàn Viễn thông Quân đội nắm giữ 100% vốn điều lệ; tổng công ty và công ty do Công ty mẹ -

Tập đoàn Viễn thông Quân đội nắm giữ trên 50% vốn điều lệ.

- 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.

- Gắn với nội dung quản lý nhân sự khác như: đào tạo, tuyển chọn, bồi dưỡng, thu hút và định hướng phát triển nguồn nhân lực..

- Giao quỹ lương của các cơ quan, đơn vị theo tổng doanh thu tạo ra, đối với từng trụ phải đảm bảo tỉ lệ hoàn thành doanh thu tối thiểu.

- Giao quỹ lương gắn với tối ưu chi phí, các khoản chi phí tiết kiệm sẽ được tính vào quỹ lương cho đơn vị.

- Đối với khối gián tiếp (Khối cơ quan, trung tâm trực thuộc Tổng Công ty) áp dụng theo cơ chế lương thời gian.

- Quy chế phân phối tiền lương phải được tập thể lao động thông qua và đảm bảo nguyên tắc tập trung, khi quy chế ban hành mọi người có nghĩa vụ thực hiện.

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

#### **2.2.3.1. Căn cứ phân bổ**

Căn cứ kế hoạch sản xuất kinh doanh và quỹ tiền lương do Tổng công ty thực hiện hàng năm, Tổng công ty giao kế hoạch tiền lương cho các đơn vị theo doanh thu hình thành của các đơn vị.

#### **2.2.3.2. Trình tự phân bổ**

##### **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:  
Chỉ 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
- Khôi phòng ban chia thành hai nhóm: phòng doanh thu, chi phí và phòng còn lại.

*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

Trong đó :

- + Quỹ Trong OS = Doanh thu trong OS x đơn giá lương trên doanh thu trong OS
- + Quỹ Ngoài OS, xây lắp = Doanh thu ngoài OS x đơn giá lương trên doanh thu ngoài OS, xây lắp
- + Quỹ Giải pháp tích hợp (GPTH) = Doanh thu Giải pháp tích hợp x đơn



giá lương trên doanh thu Giải pháp tích hợp

+ Quỹ hạ tầng cho thuê (HTCT) = Doanh thu hạ tầng cho thuê x đơn giá lương trên doanh thu hạ tầng cho thuê

+ Lỗi phạt: theo quy định của Chủ đầu tư và Tổng Công ty

**Ghi chú:** Đơn giá lương do Tổng Công ty ban hành, được xác định theo từng quý/năm và điều chỉnh theo thực tế cho phù hợp với kết quả sản xuất kinh doanh và đảm bảo hiệu quả của Tổng Công ty.

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

*Trong đó:*

+ Quỹ trực tiếp: Lương chi cho lực lượng dây máy, nhà trạm, xây lắp theo hạ tầng

+ Quỹ gián tiếp: Lương chi khối gián tiếp cơ quan, cụm, huyện

+ Chi phí ăn ca, điện thoại, phụ cấp khác: do Tổng Công ty ban hành

+ BHXH do doanh nghiệp đóng: theo quy định của luật

**Ghi chú:** Ưu tiên chi cho lao động trực tiếp; chi phí ăn ca, điện thoại, BHXH trước khi chi lương cho lao động gián tiếp.

Quỹ gián tiếp = A-B-C (Lưu ý: Tỷ lệ lương bình quân gián tiếp/ trực tiếp  $\leq$  tỷ lệ lương bình quân chung của Tổng Công ty để đảm bảo tỷ lệ lương gián tiếp/ trực tiếp theo cơ cấu. Tỷ lệ lương bình quân chung do Tổng Công ty ban hành, được xác định theo từng quý/năm và điều chỉnh theo thực tế cho phù hợp với kết quả SXKD và đảm bảo hiệu quả của Tổng Công ty).

Trường hợp đặc biệt để đảm bảo cơ cấu quỹ lương chi trả giữa gián tiếp và trực tiếp  $\rightarrow$  Phòng TCLĐ báo cáo Tổng Giám đốc quyết định hệ số K điều chỉnh giữa quỹ gián tiếp và quỹ trực tiếp để đảm bảo nguồn quỹ đối với từng tỉnh.

#### - Quỹ trong OS

+ Doanh thu trong OS = Doanh thu duy trì nhà trạm + Doanh thu duy trì đôi dây + Doanh thu triển khai mới

+ Quỹ lương trong OS =  $\sum$  Doanh thu trong OS x đơn giá lương trên doanh

thu trong OS

+ Giám trừ quỹ trong OS theo tiền phạt của Chủ đầu tư :

Tổng quỹ phạt tính = Tổng phạt của chủ đầu tư – Tổng phạt nhân viên trực tiếp theo quy định của Tổng Công ty

→ Quỹ phạt khối trực tiếp: do đơn vị phân bổ theo lỗi phạt từng cá nhân

→ Quỹ phạt khối gián tiếp = Tổng quỹ phạt tính – Quỹ phạt khối trực tiếp

Trong đó: Phạt theo quy định do Tổng Công ty ban hành

- **Quỹ ngoài OS, Xây lắp:**

+ Doanh thu ngoài OS, Xây lắp = Doanh thu ngoài OS + Doanh thu xây lắp phân bổ theo hồ sơ hoàn công về từng tỉnh

+ Quỹ ngoài OS, xây lắp: Doanh thu theo từng ngành nghề x đơn giá lương trên doanh thu từng ngành nghề

- **Quỹ Giải pháp tích hợp:**

+ Doanh thu Giải pháp tích hợp = Doanh thu Giải pháp tích hợp.

+ Quỹ Giải pháp tích hợp: Doanh thu theo từng ngành nghề x đơn giá lương trên doanh thu Giải pháp tích hợp

- **Quỹ hạ tầng cho thuê**

+ Doanh thu hạ tầng cho thuê = Doanh thu hạ tầng cho thuê.

+ Quỹ hạ tầng cho thuê: Doanh thu theo từng ngành nghề x đơn giá lương trên doanh thu hạ tầng cho thuê

*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)

+ Đơn giá lương theo hiệu quả: Do Hội đồng định mức Tổng Công ty ban hành trên cơ sở hiệu quả theo quy định chung của Tổng Công ty.

- **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)
- Đơn giá lương: Hội đồng tiền lương phê duyệt
- Xác định quỹ lương của Phòng:
  - + Đối với nhóm phòng theo Doanh thu, chi phí:  $A1 \times 70\% \times$  tỉ lệ kết quả hoàn thành doanh thu +  $A1 \times 30\% \times$  Ki Phòng.
  - + Đối với nhóm phòng còn lại:  $A1 \times 50\% \times$  tỉ lệ kết quả hoàn thành doanh thu +  $A1 \times 50\% \times$  Ki Phòng.
  - + Trường hợp hoàn thành so với doanh thu mục tiêu  $\square$  Quỹ lương của Phòng tăng thêm = đơn giá lương trên doanh thu x (Doanh thu mục tiêu – Doanh thu thực tế tháng)

*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.
- **Phân phối**

Hội đồng tiền lương tại tỉnh phân phối lương cho các phòng, cụ thể như sau :

  - + Đối với PGĐ kỹ thuật và Phòng Kỹ thuật: 90% điểm trong OS & 10% điểm bền vững (KI CNKT).
  - + Đối với PGĐ hạ tầng và Phòng hạ tầng: 90% điểm ngoài OS, xây lắp & 10% điểm bền vững (KI CNKT)
  - + Đối với Phòng Kinh doanh có nhân sự dự án: 45% điểm Giải pháp tích hợp, 45% điểm Dự án hạ tầng cho thuê ; 10% điểm bền vững (Ki CNKT)
  - + Đối với GD, Ban Tài chính, Ban KHTH: 50% điểm trong OS ; 10% điểm

ngoài OS ; 15% điểm HTCT ; 15% điểm Giải pháp tích hợp ; 10% điểm bền vững (KI CNKT)

*h. Phân loại tỉnh 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.

*Bảng 2.5: Đơn khoán duy trì trong OS*

STT	Loại huyện	So sánh khoán BQ huyện/ BQ khoán NV kỹ thuật tỉnh	$K_{\text{khu vực}}$	Ghi chú
1	Loại 1	≤ 50% mức khoán BQ	1,8	
2	Loại 2	Từ 50% - 60% mức khoán BQ	1,6	
3	Loại 3	Từ 60% - 70% mức khoán BQ	1,4	
4	Loại 4	Từ 70% - 80% mức khoán BQ	1,2	
5	Loại 5	Từ 80% - 90% mức khoán BQ	1,1	

+ Đơn giá khoán trạm, đường dây = Đơn giá chung x  $K_{kv}$

+ Đối tượng hưởng: Nhân viên kỹ thuật làm việc tại các huyện khó khăn, công ích (miền núi, hải đảo, sông nước) có diện tích lớn, khoảng cách di chuyển giữa các trạm xa, hạ tầng ít.

+ Nguồn: tính trong quỹ khoán giao cho các đơn vị.

+ Trường hợp đặc biệt đề xuất ngoài các loại trên, đơn vị làm tờ trình báo cáo Hội đồng Tiền lương Tổng Công ty quyết định.

*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 duy trì = Đơn giá trạm x  $\sum$  (Nhà trạm x (80% x Kpi trạm + 20% x Kpi huyện))

○ Lỗi trực tiếp của cá nhân: do Tổng Công ty ban hành

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

- **Phạt lỗi trực tiếp của cá nhân**

*Trong đó:*

+ Lương duy trì = Đơn giá dây x  $\sum$  Đồi dây quy đổi x (80% + 20% x KPI huyện)

+ Lương triển khai mới = Đơn giá TKM x thuê bao TKM

+ Lỗi trực tiếp của cá nhân: do Tổng Công ty ban hành

- **Đối với Cụm/đội trưởng – Cụm/đội phó**

Lương = Lương BQ nhân viên trực tiếp tại Cụm/đội x Tỷ lệ chênh lệch x Ki cá nhân x Ksxkd

*Trong đó:*

+ Lương BQ nhân viên trực tiếp tại Cụm/huyện: như đã xác định ở trên

+ Tỷ lệ chênh lệch: theo đề xuất của Cấp ủy/Chỉ huy đơn vị

+ Ki cá nhân: do Cấp ủy/Chỉ huy đơn vị đánh giá

+ Ksxkd : theo kết quả hoàn thành SXKD của cụm/đội

- **Đối với NV Tổng hợp huyện**

Lương = Lương cố định x Ki cá nhân

*Trong đó:*

+ Lương cố định: 6.500.000 đ theo ngày công tính lương trong tháng

+ Ki cá nhân : do Cấp ủy/Chỉ huy đơn vị đánh giá

- **Đối với NV Lái xe**

Lương = (Lương BQ NV trực tiếp tỉnh – Lương tạm ứng cá nhân) x Ki cá nhân + Lương tạm ứng cá nhân

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

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

Trong đó:

- Quỹ đơn vị i
- K thu hút: Mức lương thu hút đối với nhân sự Key tại đơn vị với tiêu chí đánh giá như sau:

+ Loại 1: hưởng thu hút 50% lương đối với CBNV có chuyên môn xuất sắc, là lao động key tại đơn vị, có khả năng giải quyết nhiều đầu công việc.

+ Loại 2: hưởng thu hút 30% lương đối với CBNV có chuyên môn tốt, có khả năng giải quyết các việc khó.

+ Loại 3: hưởng thu hút 10% lương đối với CBNV có chuyên môn khá, có khả năng giải quyết tốt cũng như đề xuất cách làm mới hiệu quả các việc được giao.

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.

Bảng 2.6: Bảng hệ số lương của Tổng công ty

Ngạch lương	Chức danh hưởng lương	Hệ số lương		Độ dẫn cách	Ghi chú
		Bậc 1	Bậc 12		
1	- Chủ tịch Hội đồng quản trị - Tổng Giám đốc Tổng Công ty	44.00	77.00	3.00	
2	- Phó Tổng Giám đốc Tổng Công ty	34.00	56.00	2.00	
3	- Giám đốc TT VHKT - Giám đốc TT Hạ tầng	24.00	46.00	2.00	
4	Trưởng phòng TCT; Kế toán trưởng; PGĐ TT VHKT; PGĐ TT VHKT, TT Hạ tầng;				

4.1	- Kế toán trưởng Tổng Công ty - Phó Giám đốc TT VHKT - Phó Giám đốc TT Hạ tầng	17.20	28.20	1.00	
4.2	- Trưởng phòng TCT loại 1	14.20	25.20	1.00	
4.3	- Trưởng phòng TCT loại 2	13.20	24.20	1.00	
4.4	- Trưởng phòng TT VHKT	12.20	23.20	1.00	
5	Phó phòng TCT; TP TT VHKT, TT Hạ tầng				
5.1	- Phó phòng TCT loại 1 - Trưởng phòng TT Hạ tầng	9.30	14.80	0.50	
5.2	- Phó phòng TCT loại 2	8.65	14.15	0.50	
6	- Phó phòng TT VHKT - Phó phòng TT Hạ tầng - Trưởng phòng khu vực TT VHKT	7.80	13.30	0.50	
7	Phó Giám đốc TTKT; Phó Giám đốc TTXD		5.50		
7.1	- Phó Giám đốc TTKT	9.80	15.30	0.50	
7.2	- Phó Giám đốc TTXD	7.80	13.30	0.50	
8	- Trưởng phòng thuộc TTKT	7.30	11.15	0.35	
9	- Phó phòng thuộc TTKT	6.95	10.80	0.35	
10	- Tổ trưởng, Trưởng ban thuộc phòng TCT	5.80	11.30	0.50	
11	- Trưởng ban thuộc Phòng của TT VHKT, TT Hạ tầng	4.85	8.70	0.35	
12	- Trưởng ca thuộc TT VHKT	3.90	7.20	0.30	
13	- Chuyên viên chính	6.90	13.50	0.60	
14	- Chuyên viên, kỹ sư	3.60	6.90	0.30	
15	- Cán sự; Kỹ thuật viên	3.00	5.20	0.20	

(Nguồn Phòng tổ chức lao động Tổng công ty công trình Viettel)

#### *m. Phương pháp trả khoán*

Thu nhập tháng = Lương tạm ứng + Khoán NSLĐ+ Phụ cấp trên lương (ăn ca, điện thoại, xăng xe...).

- **Lương tạm ứng:** trả theo cấp bậc

+ SQ, QNCN, CNVQP: Lương tối thiểu chung x hệ số cấp bậc x ngày công tính lương/ ngày công chế độ

+ HDLD: Lương tối thiểu vùng x hệ số bảo hiểm x ngày công tính lương/ ngày công chế độ.

**Ghi chú:** Đối với lao động ký hợp đồng thử việc lương tạm ứng tính bằng lương tối thiểu Vùng

- **Khoản năng suất lao động:** Xác định theo cách tính như trên trừ đi lương tạm ứng

**Ví dụ: Tiền lương Phòng Kỹ Thuật Công Nghệ tháng 12/2019**

*Bảng 2.7: Bảng tính hệ số phân phối thu nhập tháng 12/2019*

STT	Họ và tên	Thông tin cá nhân			Thông tin công		Xếp loại Ki	Lương/thù lao quyết toán quyết toán				
								Khoản Năng suất lao động	Bảo hiểm	Phụ cấp các loại		
		Lương mục tiêu/Lương thỏa thuận	HS QM TT	Thâm niên	Công chế độ	Công tính lương				Ăn ca	Điện thoại	Phụ cấp khác
1	Nguyễn Công Linh	16,077,000	1.15	0	24	24	B	16,398,540	575,484	680,000	200,000	0
2	Phạm Quang Hưng	14,027,700	1.15	0	24	24	B	14,308,254	575,484	680,000	200,000	0
3	Trần Quang Huy	10,239,600	1.15	0	24	24	C	10,239,600	575,484	680,000	200,000	0
4	Nguyễn Nhật Hưng	53,139,200	1.15	14	24	24	C	55,653,380	971,599	680,000	500,000	596,000
5	Nguyễn Hồng Tuấn	17,856,050	1.15	11	24	24	D1	14,284,840	775,047	680,000	200,000	0
6	Lưu Thị Thu Huyền	16,418,550	1.15	12	24	24	C	16,418,550	640,458	680,000	200,000	223,500
7	Nguyễn Minh Đoàn	14,629,150	1.15	12	24	24	C	14,769,551	649,740	680,000	200,000	0
8	Giang Trung Lợi	15,579,050	1.15	11	24	24	B	15,890,631	747,201	680,000	200,000	0
9	Trịnh Thu Hiền	16,418,550	1.15	14	24	24	C	16,418,550	720,922	680,000	200,000	0
10	Nguyễn Minh Hoàn	11,984,150	1.15	1	24	24	B	12,223,833	575,484	680,000	200,000	0
11	Lê Anh Tuấn	16,869,350	1.15	8	24	24	B	17,206,737	607,971	680,000	200,000	0



12	Đỗ Hoàng Anh	14,027,700	1.15	0	24	24	B	14,308,254	575,484	680,000	200,000	0
13	Nguyễn Thành Đồ	14,027,700	1.15	1	24	24	C	14,027,700	575,484	680,000	200,000	0
14	Nguyễn Hải Dương	20,601,100	1.15	11	24	24	C	20,601,100	710,073	680,000	200,000	0
15	Cao Thế Anh	30,912,000	1.15	0	24	24	C	30,912,000	575,484	680,000	200,000	0
16	Phạm Hà Chi	14,027,700	1.15	0	24	24	B	14,308,254	575,484	680,000	200,000	0
17	Đặng Văn Hà	32,919,900	1.15	1	24	24	C	32,919,900	1,132,404	680,000	400,000	0
18	Khúc Việt Dũng	27,542,500	1.15	9	24	24	A	28,919,625	807,534	680,000	200,000	0
19	Đỗ Tiến Thịnh	16,014,900	1.15	5	24	24	C	16,014,900	672,945	680,000	200,000	0
20	Bùi Công Minh	15,000,000	1.15	0	24	24	B	15,300,000	0	467,500	137,500	0
21	Nguyễn Văn Linh	12,000,000	1.15	0	24	24	D1	9,600,000	0	340,000	100,000	0
<b>Tổng cộng</b>								<b>400,724,199</b>	<b>13,039,766</b>	<b>13,727,500</b>	<b>4,537,500</b>	<b>819,500</b>

(Nguồn Phòng tổ chức lao động Tổng công ty công trình Viettel)

#### 2.2.3.3. Khảo sát về phân phối tiền lương tại Tổng công ty công trình Viettel

Với mục đích cải tiến, nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống quản lý và nhân sự của Tổng công ty công trình Viettel 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 với số câu là 15 (phụ lục), kích thước mẫu lấy theo phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA), với tỷ lệ số quan sát trên một biến phân tích là 5:1. Số quan sát được hiểu là số phiếu hợp lệ cần thiết khảo sát, biến đo lường là số lượng câu hỏi đo lường trong bảng khảo sát.

- Số lượng người khảo sát tập trung vào khối phòng ban nơi cần điều chỉnh cơ cấu với số lượng: **5\*15= 75 người** tương ứng với 25% quân số khối gián tiếp.

Một số vấn đề chính trong kết quả khảo sát:

- Về quy chế phân phối tiền lương đang áp dụng tại Tổng công ty công trình Viettel: Qua Khảo sát cho ta thấy kết quả có 30 người trong tổng người được hỏi (tương ứng 40%) cho rằng quy chế phân phối tiền lương có điểm chưa phù hợp, trong số người

này, có 15 người cho rằng Quy chế phức tạp, khó hiểu; 15 người cho rằng quy chế này không phổ biến cho tất cả người lao động. Không có người nào trả lời rằng quy chế phân phối tiền lương là vi phạm các căn cứ, quy định của pháp luật.

- Về áp dụng quy chế phân phối tiền lương cho các CBCNV tại Tổng công ty công trình Viettel: Kết quả cho ta thấy có 25 người (tương ứng 33%) đồng quan điểm cho rằng cho rằng việc áp dụng quy chế cho toàn bộ lao động là chưa phù hợp, trong số này, có 15 người (tương ứng 60%) cho rằng quyền lợi nhóm công nhân trực tiếp hiện trường còn ít. Đây cũng là điều dễ hiểu do đối tượng trực tiếp sản xuất chiếm tỷ trọng lớn trong nhân lực của Tổng công ty công trình Viettel.

- Về việc xây dựng các hệ số mức độ phức tạp công việc các chức danh tại Tổng công ty công trình Viettel: Trong tổng số 75 người được hỏi có 15 người (20%) cho rằng việc xây dựng các hệ số mức độ phức tạp công việc các chức danh như hiện nay là đồng đều. Trong đó có 10 người cùng quan điểm cho rằng hệ số chưa phản ánh đúng tính chất, mức độ phức tạp, cường độ công việc, 8 người cho rằng phân chia các nhóm chưa phù hợp.

#### **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 sau đây:

*2.2.4.1. Tiền lương kế hoạch để khuyến khích kinh doanh, nâng cao năng suất, chất lượng tập thể, cá nhân (nếu có) được tính như sau:*

- Ngày nghỉ phép, nghỉ việc riêng có hưởng lương được hưởng 100% tiền lương khoán.
- Các đối tượng đi ôn thi, nâng bậc, thi nâng bậc được hưởng 100% tiền lương khoán.
- Đối tượng người đi đào tạo không được hưởng lương.
- Ngày ngừng việc được trả lương theo quy định tại Bộ luật lao động.
- Thời gian nghỉ việc để điều trị tai nạn lao động được hưởng 50% tiền lương đóng

bảo hiểm.

*2.2.4.2. Trường hợp người lao động nghỉ ốm đau, thai sản, đi học tập...thì 100% tiền lương khoán của người lao động được chi trả cho cá nhân và tập thể kiêm nhiệm.*

*2.2.4.3. Trường hợp lao động chấm dứt hợp đồng lao động, chuyển công tác:*

Sau khi chấm dứt hợp đồng lao động theo quy định, đồng thời chấm dứt mọi chế độ liên quan đến người lao động như: Phúc lợi, khen thưởng, phân phối lại tiền lương, các chế độ khác ....

*2.2.4.4. Biện pháp tổ chức và thực hiện*

Quy chế phân phối tiền lương để tính thu nhập thực tế cho người lao động, việc trích nộp BHXH, BHYT, BHTN trên cơ sở hệ số lương cơ bản và mức lương tối thiểu vùng do nhà nước quy định.

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

#### **2.3.1. Kết quả đạt được**

- Công ty luôn tuân thủ các quy định về tiền lương của nhà nước, các quy định của Tổng công ty và Tổng công ty công trình Viettel.

- Mục tiêu, quan điểm, nguyên tắc của cơ chế tiền lương về tổng thể là 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 thu nhập của doanh nghiệp gắn với khu vực SXKD thông thoáng hơn, gắn với kinh tế thị trường hơn.

- Cơ chế phân phối thu nhập đó đã xác định được thang giá trị lao động làm cơ sở để xác định chi phí tiền lương trong giá thành và chi phí lưu thông. Cơ chế phân phối như vậy đã giúp có cơ sở để sắp xếp lại tổ chức, giảm chi phí lao động, chi phí vật chất, tăng hiệu quả SXKD, nâng cao năng suất lao động. Từ cơ chế phân phối thu nhập này tình trạng chênh lệch bất hợp lý quá lớn về thu nhập không từ nỗ lực chủ quan từng bước được khắc phục, lợi ích của Nhà nước, DN, người lao động dần dần được giải quyết hài hòa. Ở đây mối quan hệ giữa tiền lương và năng suất lao động, hiệu quả SXKD, tiền lương với tiền thưởng từ lợi nhuận, phúc lợi DN đã dần được giải quyết hợp lý hơn.

- 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 kết quả thực hiện công việc được giao, 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, đóng góp nhiều cho đơn vị.
- 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.
- Một nội dung chủ yếu trong quá trình phân phối lại thu nhập cá nhân ở Tổng công ty công trình Viettel trong thời gian qua là thực hiện các chính sách về bảo đảm xã hội mà tập trung nhất là chính sách bảo hiểm xã hội.
- Chế độ bảo hiểm xã hội được thực hiện ở Tổng công ty công trình Viettel tuân theo những quy định của Bộ luật lao động nước Cộng hòa XHCN Việt Nam, được quản lý thống nhất theo chế độ tài chính của Nhà nước.
- Chế độ bảo hiểm y tế được tách riêng không nằm trong chế độ bảo hiểm xã hội. Tất cả cán bộ công nhân viên ở Tổng công ty công trình Viettel đều tham gia.
- Có thể nói rằng với việc thực hiện chính sách bảo đảm xã hội như được nêu ở trên đã góp phần đáng kể vào việc điều tiết thu nhập, ổn định đời sống cho cán bộ công nhân viên ở Tổng công ty công trình Viettel.
- 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 đầy đủ đến các phòng ban, các tổ, các bộ phận trong Đơn vị để công tác phân phối tiền lương được thực hiện một cách nhất quán.

### **2.3.2. Những tồn tại**

Có thể thấy, cơ chế phân phối thu nhập cá nhân ở Tổng công ty công trình

Viettel vẫn còn những tồn tại và hạn chế sau đây:

- Chưa xây dựng được hệ thống chức danh và bản mô tả công việc cho từng chức danh một cách 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.
- 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.
- 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 vị trực thuộc, tới từng cá nhân. 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.
- Nếu so sánh mức thu nhập của lao động giỏi ở Tổng công ty công trình Viettel với thu nhập của lao động có trình độ tương đương ở TCT Viễn thông Quân đội (Viettel) thì còn một khoảng cách. Vì vậy, cơ chế thu nhập đó chẳng những không thu hút được kỹ sư giỏi từ các trường đại học trong và ngoài nước mà còn rất khó khăn trong việc giữ được đội ngũ lao động giỏi, công nhân lành nghề.

### **2.3.3. Nguyên nhân**

#### **2.3.3.1. Khách quan:**

- Chế độ bảo hiểm xã hội được thực hiện ở Tổng công ty công trình Viettel tuân theo những quy định của Bộ luật lao động nước Cộng hòa XHCN Việt Nam, được quản lý thống nhất theo chế độ tài chính của Nhà nước.
- Chế độ bảo hiểm y tế được tách riêng không nằm trong chế độ bảo hiểm xã hội. Tất cả cán bộ công nhân viên ở Tổng công ty công trình Viettel đều tham gia.

#### **2.3.3.2. Chủ quan:**

- Phần lớn cán bộ công nhân viên Tổng công ty công trình Viettel vẫn chưa thay đổi tư duy kinh doanh theo kịp thời đại.
- Đội ngũ làm công tác đánh giá thực hiện công việc còn ít, còn thiếu những kỹ

năng cần thiết.

- Tổng công ty công trình Viettel vẫn chưa có những cơ chế kinh doanh thực sự linh hoạt và cạnh tranh.

#### **2.4. Kết luận chương**

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 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TẠI TỔNG CÔNG TY CÔNG TRÌNH VIETTEL**

*Trong chương này sẽ trình bày phương hướng hoạt động kinh doanh, vấn đề phân phối tiền lương đồng thời đưa ra các giải pháp để hoàn thiện việc phân phối tiền lương tại Tổng công ty cổ phần 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 bốn 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**

Đầu tư hạ tầng (towers, DAS, small cells, hạ tầng truyền dẫn...) để cho thuê là một xu hướng mang tính thời sự trên thế giới. Mô hình dịch vụ chính của TowerCo bao gồm cho thuê vị trí (Co-location), xây lắp nhà trạm theo yêu cầu (build to suit), mua-cho thuê lại (buy & lease back), ủy quyền vận hành và cho thuê (managed with license to lease) và cung cấp dịch vụ quản lý (managed services). Thực tế một TowerCo có thể vận hành theo một hoặc một số mô hình dịch vụ này.

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.
- Tốc độ tăng trưởng doanh thu chậm hơn tốc độ gia tăng chi phí gây áp lực lớn lên EBITDA khiến các nhà mạng phải đẩy nhanh hơn nữa quá trình tối ưu hóa qua chia sẻ hạ tầng (cạnh tranh về dịch vụ gia tăng thay vì cạnh tranh về hạ tầng).

Ngoài việc cho các nhà mạng thuê hạ tầng, các TowerCo còn có cơ hội tăng

trường do:

- Có cơ hội đa dạng hóa tập khách hàng, từ chỗ chỉ tập trung vào các nhà mạng, TowerCo có thể chuyển sang cung cấp các giải pháp toàn diện về hạ tầng cho chính phủ và ngành dịch vụ công ích (Utilities) như điện lực, phát thanh truyền hình v.v.
- Có cơ hội mở rộng sang các lĩnh vực mới giàu tiềm năng như mô hình NetCo - sở hữu và cung cấp dịch vụ trên hạ tầng chủ động (radio network, backhaul, core network..), mô hình wholesale - sở hữu tần số và hạ tầng

Việt Nam hiện đang có tỷ lệ hạ tầng sở hữu bởi các TowerCo độc lập thấp so với thế giới và khu vực. Hòa chung với xu hướng của thế giới, chính phủ Việt Nam đã có chủ trương khuyến khích các nhà mạng chia sẻ hạ tầng. Đặc biệt, Bộ TTTT đã ra chỉ thị về việc tăng cường chia sẻ, dùng chung cơ sở hạ tầng viễn thông, tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp sở hữu hạ tầng cho thuê. Điều quan trọng là các doanh nghiệp này phải nhanh chóng sở hữu được hạ tầng có độ bao phủ lớn và ở những vị trí chiến lược để có thể cho thuê được hạ tầng đã đầu tư.

Hạ tầng sở hữu có thể có được từ hai nguồn: (1) mua lại hạ tầng sẵn có và (2) xây mới. Việc VCC mua lại hạ tầng sẵn có không hẳn là không có cơ hội nhưng còn có những khó khăn nhất định về mặt pháp lý khi luật ban hành hiện nay chưa cho phép các nhà mạng thuộc sở hữu nhà nước bán lại các towers khi chưa đến hạn thanh lý.

Trong khi cơ hội mua lại hạ tầng từ các nhà mạng còn chưa rõ ràng thì một doanh nghiệp như VCC muốn hướng tới phát triển theo mô hình TowerCo cần chủ động dựa vào những hành động có khả năng kiểm soát được như xây các trạm mới, xây dựng hệ thống truyền dẫn và DAS.

#### 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.

Qui mô toàn toàn thị trường viễn thông là 5,673 tỷ USD vào năm 2018. Thị trường được thống trị bởi các nhà mạng lớn, trong đó VNPT và Viettel dẫn đầu về dịch vụ điện thoại cố định mặt đất và dịch vụ băng rộng cố định mặt đất; ba nhà mạng dẫn đầu về thị phần thuê bao dịch vụ điện thoại di động mặt đất và dịch vụ băng rộng di động mặt đất lần lượt là Viettel, VNPT và Mobifone. Nhìn chung, thị phần thuê bao của các nhà mạng này chiếm hơn 90% tổng số lượng thuê bao trong mỗi lĩnh vực. Riêng dịch vụ băng rộng cố định mặt đất còn có sự góp mặt của FPT với thị phần thuê bao là 14, 85%.

Cơ hội VHKT đối với các nhà mạng viễn thông trong nước hiện đã xuất hiện cho VCC với một số khách hàng mới ngoài Viettel như Bộ Công An, CMC hay sắp tới là FPT và OCK. Tuy nhiên những khách hàng như Bộ Công An, CMC hay FPT và OCK đều là những khách hàng nhỏ không mang lại nhiều đột phá về doanh thu. Cơ hội mang lại sự đột phá về doanh thu VHKT có thể đến từ việc các nhà mạng lớn như Mobifone, Vinaphone outsource các hoạt động VHKT của họ. Hiện chính phủ đã định hướng cổ phần hóa Vinaphone, Mobifone, mở ra cơ hội có được hợp đồng VHKT cho các công ty độc lập như VCC.

Ngoài các nhà mạng, các nhà cung cấp dịch vụ truyền hình trả tiền cũng đang có xu hướng OS. Với việc thuê bao truyền hình giảm dần và tiệm cận ngưỡng bão hòa, ARPU ngày càng giảm thì các nhà cung cấp cũng có xu hướng outsource field service để tiết kiệm chi phí.

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

Chiến lược phát triển kinh tế xã hội 2011 – 2020 xác định ngành xây dựng là ngành kinh tế có vai trò chiến lược quan trọng trong công cuộc xây dựng và phát triển đất nước.

- 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 kích 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%.

- Lạm phát và mặt bằng lãi suất duy trì ổn định ở mức thấp (03 – 04%/năm, bằng khoảng một nửa trung bình 20 năm trở lại đây) là môi trường thuận lợi cho cả nhà thầu và khách hàng xây dựng.

- Lãi suất cho vay Việt Nam ổn định ở mức thấp từ năm 2015 tới nay, thuận lợi cho cả khách hàng và nhà thầu xây dựng. Lãi suất năm 2020 hiện đã giảm so với hồi đầu năm và dự kiến sẽ tiếp tục được giữ ổn định ở mức thấp do mặt bằng lãi suất toàn cầu có xu hướng giảm để thúc đẩy hoạt động kinh tế trước tình hình dịch bệnh và căng thẳng thương mại.

- Chỉ số Niềm tin người tiêu dùng (Consumer Confidence Index – CCI) có xu hướng tăng từ năm 2013 tới nay, đạt 128 điểm trong Q3/2019, đứng thứ 03 toàn cầu. Đây có thể là dấu hiệu nhu cầu xây nhà ở tăng trong tương lai.

- Luật Xây dựng 2014 ra đời thay thế cho Luật Xây dựng 2003 đã giúp cải cách thủ tục cấp giấy phép xây dựng với việc thực hiện cơ chế một cửa liên thông nhằm rút ngắn thời gian cấp giấy phép, bảo đảm công khai, minh bạch về quy trình, thủ tục cấp giấy phép; đồng thời cắt giảm và đơn giản hóa 183/215 (~85%) điều kiện đầu tư kinh doanh thuộc các lĩnh vực quản lý nhà nước của Bộ Xây dựng, từ đó tăng tính cạnh tranh của thị trường xây dựng và mang lại giá trị cho khách hàng. Theo báo cáo của WB, chỉ số mức độ thuận lợi trong thủ tục cấp phép xây dựng của Việt Nam đạt 79,3/100 điểm, đứng thứ 25 trên thế giới và thứ 03 trong khu vực ASEAN (sau Malaysia – 89,9 và Singapore – 87,9).

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.

Xét về hiệu quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp trong ngành: nhìn chung, biên lợi nhuận gộp của hoạt động thiết kế ở mức cao nhất, đạt khoảng 15 – 25%; sau đó là thầu phụ ở mức 10 – 20%; tổng thầu hạ tầng ở mức 10 – 15% và tổng thầu dân dụng, công nghiệp ở mức 05 – 10%. Từ 2017 tới nay, biên lợi nhuận của nhóm tổng thầu dân dụng và thi công hoàn thiện có xu hướng giảm, thể hiện áp lực cạnh tranh tăng cao và sự giảm tốc của thị trường xây dựng nhà ở.

#### 3.1.1.4. Thị trường Giải pháp tích hợp

Nhu cầu về dịch vụ giải pháp tích hợp gắn liền với sự phát triển của thị trường bất động sản, xây dựng và số lượng doanh nghiệp đang hoạt động trong nền kinh tế.

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

Việt Nam có tốc độ đô thị hoá cao, dự báo đến 2050 sẽ đạt 54%, cao hơn hầu hết các nước đang phát triển. Với tốc độ đô thị hoá cao như vậy và ngành xây dựng, bất động sản có mức tăng trưởng dự kiến đạt 7%/năm trong giai đoạn 2020-2025, hàng năm có khoảng 85.000 căn hộ nhà ở, hơn 5.000 căn hộ du lịch, 3000 biệt thự du lịch và hơn 4.000 officetel được đưa vào sử dụng<sup>1</sup> thì có thể thấy rằng nhu cầu về hệ thống cơ điện toà nhà và giải pháp thông minh là rất lớn. Trong một dự án công trình lớn, phần M&E thường chiếm khoảng 30-50% tổng khối lượng. Thị trường smarthome hiện đang ở mức 2.500 tỉ đồng và được dự báo sẽ tăng trưởng 35% đạt giá trị 8.200 tỉ đồng vào năm 2023. Giải pháp thông minh không chỉ trang bị được cho nhà ở, căn hộ mới mà còn có thể cho các căn hộ, nhà ở đã và đang sử dụng.

*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**

Theo GSO, Tính đến cuối năm 2018, cả nước có gần 715.000 doanh nghiệp trong đó 98% là SMEs. Liên tục trong ba năm 2016-2018, mỗi năm có hơn 100.000 doanh nghiệp đăng ký mới. Riêng trong cả năm 2018, có hơn 130.000 doanh nghiệp đăng ký mới.<sup>10</sup> Với kỷ nguyên cách mạng công nghiệp 4.0, Việt Nam đang đứng thứ 46 trong số 60 quốc gia có sự chuyển đổi kỹ thuật số nhanh và đứng ở vị trí thứ 22 trong các quốc gia phát triển kinh tế kỹ thuật số trên thế giới.<sup>2</sup> Nhu cầu đổi mới công nghệ áp dụng hệ thống sản xuất thông minh (để có thể tiếp tục thúc đẩy huy động vốn và năng lực sản xuất) cùng với nhu cầu chuyển đổi số, khiến hệ thống thông tin đóng vai trò rất quan trọng trong hoạt động của các doanh nghiệp. Tuy nhiên việc tự thiết lập và vận hành mạng lưới ICT (IT service, Operator network service, Security service) là khá tốn kém và ít hiệu quả cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Vì vậy có thể dự đoán, nhu cầu thiết kế, triển khai hệ thống và quản lý mạng ICT đối với các doanh nghiệp nói chung và SMEs nói riêng sẽ tăng lên.

*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)**

Việt Nam hiện đã có 82 dự án điện mặt trời với tổng công suất 4.460 MW đã hòa vào lưới điện quốc gia và điện mặt trời chiếm khoảng 10% tổng sản lượng điện cả nước. Ngoài ra, hiện cũng có khoảng 13 dự án đang được hoàn thành với tổng công suất 630 MW, dự kiến sẽ được đưa vào hoạt động cuối năm 2019<sup>3</sup>. Như vậy, để đạt được mục tiêu đã đề ra, giai đoạn 2021-2025 cần bổ sung thêm khoảng 4.000 MW (tương ứng 5.000 MWp) và giai đoạn 2026-2030 cần bổ sung thêm khoảng 5.600 MW (7.000 MWp). Các chuyên gia đánh giá rằng, thị trường điện mặt trời tại Việt Nam đang rất hấp dẫn do nhu cầu lớn trong khi nguồn cung chưa đáp ứng đủ.

Hơn nữa, giá thiết bị điện mặt trời đang ngày càng rẻ (giá tấm pin điện mặt trời giảm từ 3-4 USD/Wp cách đây 5 năm xuống còn khoảng 0.5 USD/Wp).

*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 tưởng 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.

- Quy mô công ty đông nhân sự, các hoạt động và cần quy trình kiểm soát phức tạp, công việc bắt đầu chồng chéo, rủi ro nhiều, cần các nút kiểm soát, cần có các bộ phận hoặc vị trí chuyên môn, dẫn theo cần quy trình để các bộ phận phối hợp nhịp nhàng, trả lương thế nào là công bằng là khoa học, đánh giá kết quả thực hiện công việc thế nào là hiệu quả, đánh giá năng lực nhân sự thế nào là chính xác nếu như công việc phân chia không rõ ràng, cơ cấu chồng chéo, nguy cơ của việc kiêm nhiệm nhiều nên có nhiều vị trí vừa đá bóng vừa thổi còi hoặc đá bóng mà không có người thổi còi...?

- 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.

**Các nguyên tắc xây dựng, chuẩn hóa cơ cấu tổ chức, chuẩn hóa hệ thống chức danh:**

- Dựa vào Chuỗi giá trị hoạt động của doanh nghiệp để xác định đầy đủ các chức năng chính (trực tiếp tạo ra doanh thu) và chức năng hỗ trợ mà doanh nghiệp cần có theo định hướng chiến lược, nhằm xác định đủ các bước tạo ra giá trị cho doanh nghiệp.

- Phân chia chức năng các bộ phận rõ ràng, không chồng chéo theo nguyên tắc phân cấp chức năng, phân đoạn chức năng

- Đảm bảo ít nhất về rủi ro, một bộ phận thực hiện và một bộ phận khác kiểm tra

**Chuẩn hóa hệ thống chức danh:**

- Thiết kế vị trí một cách khách quan, không phụ thuộc duy nhất vào khả năng của người hiện đang nắm giữ, xây dựng vị trí chuẩn, không nhìn vào người hiện tại.

- Gọi tên thống nhất với cùng một chức danh công việc có cùng yêu cầu kết quả đầu ra

- Vị trí được thiết kế đảm bảo rõ ràng về kết quả đầu ra và yêu cầu năng lực để dễ dàng Đánh giá kết quả thực hiện công việc và đánh giá năng lực nhân sự sau này

- Một bộ phận phận đương nhiên có một cấp trưởng, nếu có thêm 1 vị trí quản lý (cấp phó, trưởng bộ phận) khi 1 hoặc nhiều điều kiện cùng xảy ra: Đa dạng về lĩnh vực chuyên môn, đa dạng về địa lý, đông nhân sự
- Trưởng phòng quản lý chung đồng thời cần phụ trách trực tiếp một mảng chuyên môn của Phòng, phó phòng phụ trách mảng chuyên môn còn lại.

### **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, gồm 3 yếu tố:

- Yêu cầu của vị trí về mức độ chuyên môn và phạm vi kiến thức
- Kiến thức cần có để hoạch định, tổng hợp, quản lý các hoạt động và chức năng.
- Kỹ năng giao tiếp, tương tác, gây ảnh hưởng đến người khác.

#### **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. Gồm 3 khía cạnh, yếu tố cần xem xét khi đánh giá:

- Thẩm quyền ra quyết định
- Mức độ ảnh hưởng của vị trí đến kết quả cuối cùng.
- Phạm vi ảnh hưởng.

#### **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. Gồm 2 yếu tố:

- Thẩm quyền xác định cách giải quyết vấn đề.
- Mức độ căng thẳng và phức tạp của quá trình tư duy để nhận biết, xác định và giải quyết vấn đề

#### 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, gồm 4 yếu tố:

- Nỗ lực thể chất
- Môi trường làm việc
- Tập trung giác quan
- Căng thẳng thần kinh

#### 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. Theo đó:

- 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.

Tổng điểm giá trị công việc sẽ là tổng điểm của 3 hoặc 4 nhóm yếu tố. Quá trình đánh giá, lựa chọn ô giá trị, cho điểm bị ràng buộc bởi trên 15 nguyên tắc và các bước kiểm soát tính hợp lý giữa các yếu tố và các nhóm yếu tố.

Các chức danh công việc trong doanh nghiệp phải được tiêu chuẩn hóa.

Mô tả công việc hết sức rõ ràng về trách nhiệm – mục đích công việc – quyền về quản lý con người, tài chính.



Các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, năng lực công việc đã được xác định.

Rõ ràng về các mối quan hệ trong và ngoài tổ chức và tính chất của các quan hệ ấy.

Các quy định, quy trình và tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ đã được xác định rõ ràng.

Phân quyền và chịu trách nhiệm cá nhân là hết sức rõ ý và triệt để

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***

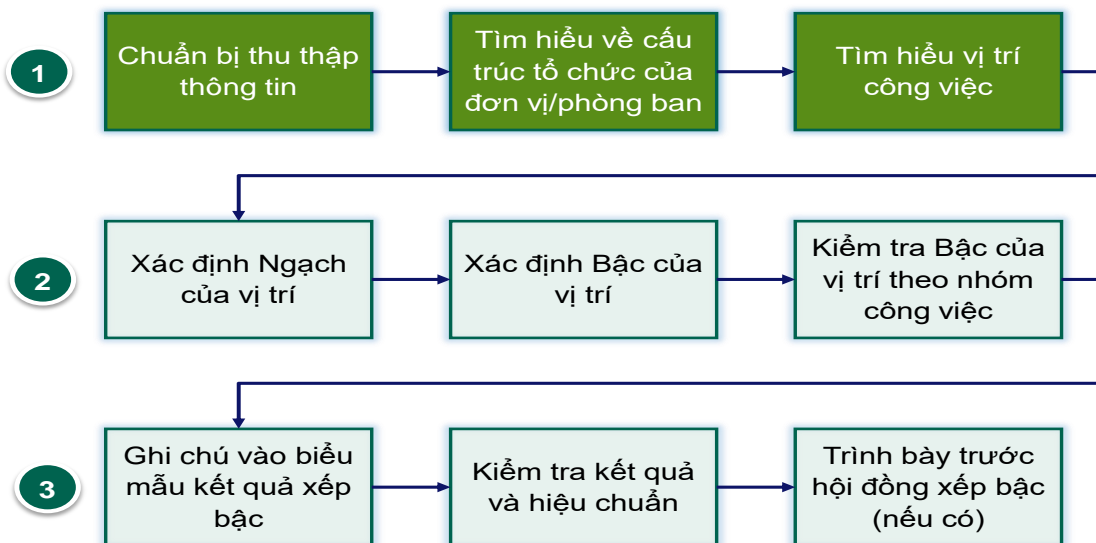
- Chi trả theo kết quả SXKD, NSLĐ đảm bảo hiệu quả và lợi nhuận của Tổng Công ty, làm nhiều hưởng nhiều.
- Xây dựng cơ chế khoán theo phương pháp lương “Hay”, trả lương khối gián tiếp theo đúng giá trị công việc tương đương từ P50 – P75 trên thị trường.
- Trả lương theo giá trị các vị trí công việc (độ 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.
- Thiết kế cơ cấu lương theo nhóm chức danh (nhóm bán hàng thì tỷ lệ cứng/mềm thấp, nhóm còn lại thì tỷ lệ cứng/mềm cao) và theo cấp bậc (quản lý thì tỷ lệ cứng/mềm thấp, nhân viên thì tỷ lệ cứng/mềm cao)
- Rà soát, cập nhật toàn bộ cấu trúc lương theo dữ liệu thị trường hàng năm. Tăng lương định kỳ hàng năm dựa trên thành tích cá nhân, vị trí hiện tại của cá nhân trong dải lương và ngân sách tăng lương của Tổng Công ty. Đảm bảo mức tăng lương tối thiểu từ 7,5 – 15% khi được bổ nhiệm.
- Tách lương thâm niên thành một loại phụ cấp với tỷ trọng tối đa là 3% tổng lương.
- Giao quỹ lương gắn với tối ưu chi phí, các khoản chi phí tiết kiệm sẽ được tính

vào quỹ lương cho đơn vị.

### 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 bước 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%).

#### a. Các bước xác định vị trí công việc



Hình 3-1: Các bước xác định vị trí công việc

#### b. Các tài liệu cần có

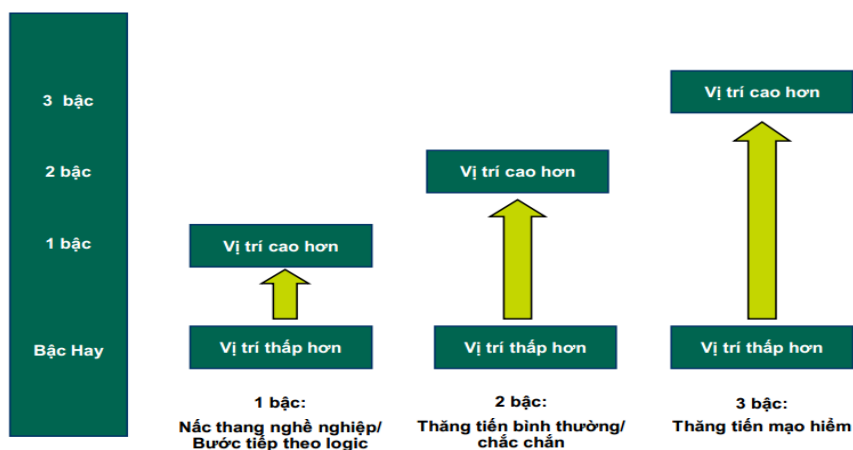
- Sơ đồ tổ chức của đơn vị/trung tâm/phòng ban
- Mô tả chức năng phòng ban
- Danh sách các vị trí
- Mô tả công việc/Thông tin về vị trí
- Yêu cầu về kiến thức/hiểu biết chuyên môn
- Mức độ phức tạp, đóng góp về mặt chiến lược/chiến thuật/vận hành
- Số liệu về tài chính/ngân sách, số lượng NV vị trí đảm nhiệm

### c. 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).

### d. Nguyên tắc cân chú ý

- Cùng bậc: không có sự khác biệt rõ ràng về kích cỡ
- Một bậc: Sự khác biệt vừa đủ nhận ra, chỉ có thể nhận ra được sau khi cân nhắc kỹ lưỡng, bước tiến nghề nghiệp theo tự nhiên
- Hai bậc: sự khác biệt rõ ràng nhận thấy, sự thăng tiến nghề nghiệp thật sự thử thách
- Ba bậc: sự khác biệt rõ ràng không cần phải cân nhắc, sự thăng tiến nghề nghiệp mang tính mạo hiểm (mức độ hoàn thành công việc cao hơn/ cần thiết phải được đào tạo)



Hình 3-2: Nguyên tắc cân chú ý

### e. 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

+ Xác định các thiếu sót trong mối liên kết giữa chiến lược của doanh nghiệp và cấu trúc tổ chức được thiết lập => làm cơ sở điều chỉnh lại tổ chức

+ Định hướng cho các lộ trình phát triển nghề nghiệp

+ Thể hiện mức độ tác động của vị trí chức danh đến kết quả công việc => làm cơ sở điều chỉnh các KPI đánh giá thành tích

- 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. Mỗi mức lương trong là tiền lương bình quân mục tiêu (*gồm cả tháng, quý, năm chia bình quân cho 12 tháng*) trong trường hợp CBNV hoàn thành 100% kết quả được giao.

+ 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.

+ Lãnh đạo cao cấp: bậc từ 9,10 trở lên

+ Lãnh đạo trung cấp: bậc từ 7,8

+ Lãnh đạo: bậc từ 5,6

+ Chuyên gia/quản lý cao cấp: bậc từ 7,7

+ Chuyên viên chính/quản lý trung cấp: bậc từ 4,5

+ Chuyên viên /quản lý cơ sở: bậc từ 2,3

+ Nhân viên: bậc từ 1-3

*Bảng 3.1: Bảng ngạch bậc theo chức danh (Đvt: nghìn đồng)*

Bậc	min	mid	Max	Chức danh	Dải lương			Độ dẫn cách giữa mỗi bước lương	Ghi chú
					B1	B30	B60		
10	110	127	148	- Chủ tịch HĐQT - Tổng Giám đốc Tổng Công ty	110	127	148	0.50%	
9	60	69	81	- Phó Tổng Giám đốc Tổng Công ty	60	69	81	0.50%	

8	50	58	67	- GD TT VHKT	50	58	67	0.50%	
7	40	46	54	- Giám đốc Trung tâm TTHT, GPTH, XD và ĐT Hạ tầng - GD tỉnh đặc biệt	40	46	54	0.50%	
6	30	35	40	- Giám đốc TT CNTT - Trưởng phòng loại 1 - PGĐ trung tâm TT VHKT	30	35	40	0.50%	
5	25	29	34	- Trưởng phòng loại 2 - PGĐ trung tâm TTHT, GPTH, XD và ĐT Hạ tầng, CNTT - Trưởng phòng VHKT trong nước thuộc TT VHKT	25	29	34	0.50%	
4	20	23	27	- Phó phòng TCT - Phó giám đốc TTKV - Trưởng phòng thuộc TT - CV chính KCQ TCT	20	23	27	0.50%	
3	15	17	20	- Trưởng phòng KHTH thuộc các Trung tâm - Trưởng phòng TTKV - Phó phòng thuộc TT - Trưởng ban KCQ TCT - Chuyên viên 1 của KCQ + TT	15	17	20	0.50%	
2	10	12	13	- TB thuộc Trung tâm - Trưởng ca trực NOC - Chuyên viên 2 của KCQ + TT	10	12	13	0.50%	
1	8	9	11	- Chuyên viên 3 của KCQ + TT	8	9	11	0.50%	

*f. Định vị lương mới theo cơ chế thị trường*

- Tập chung thay đổi về lượng, 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%.

*Bảng 3.2: Phân bổ cơ cấu lương theo tháng, quý năm*

Bậc Viettel	Cơ cấu Cứng/Mềm	Chỉ tiêu	Tháng	Quý	Năm	Cả năm
Kết cấu lương chung			Lương tháng (= Lương cơ bản + Lương hiệu suất)	Lương kinh doanh quý	Lương kinh doanh năm	Tổng lương
1 - 7	75 / 25	Cơ cấu cấp	9 x TL <sub>mt</sub>	1,5 x TL <sub>mt</sub>	1,5 x TL <sub>mt</sub>	12 x TL <sub>mt</sub>
		Mức cấp tiêu chuẩn theo TL <sub>mt</sub>	0,75	0,375	1,5	0,75 x 12 + 0,375 x 4 + 1,5 = 12
8 - 10	67 / 33	Cơ cấu cấp	8 x TL <sub>mt</sub>	2,5 x TL <sub>mt</sub>	1,5 x TL <sub>mt</sub>	12 x TL <sub>mt</sub>
		Mức cấp tiêu chuẩn theo TL <sub>mt</sub>	0,67	0,625	1,5	0,67 x 12 + 0,625 x 4 + 1,5 = 12
11 - 18	60 / 40	Cơ cấu cấp	7,2 x TL <sub>mt</sub>	3,3 x TL <sub>mt</sub>	1,5 x TL <sub>mt</sub>	12 x TL <sub>mt</sub>
		Mức cấp tiêu chuẩn theo TL <sub>mt</sub>	0,6	0,825	1,5	0,6 x 12 + 0,825 x 4 + 1,5 = 12

#### b. Công thức xác định lương

##### - Lương tháng

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

Trong đó :

- + Tlm = lương mục tiêu tháng
- + Ki = hệ số hoàn thành nhiệm vụ tháng

##### - Lương quý

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

Trong đó :

- + TLm : lương mục tiêu tháng

- + Ki : hệ số hoàn thành nhiệm vụ tháng
- + Kqdc : Hệ số hoàn thành kinh doanh quý
- + Kqdv : Hệ số hoàn thành quý đơn vị ứng với hệ số xuất sắc 1,1, hoàn thành 1, trung bình 0.9, không hoàn thành 0.8

**- Lương năm**

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

Trong đó :

- + TLm : lương mục tiêu tháng
- + Ki : hệ số hoàn thành nhiệm vụ tháng
- + Kndc : Hệ số hoàn thành kinh doanh năm
- + Kndv : Hệ số hoàn thành năm đơn vị ứng với hệ số xuất sắc 1,5, hoàn thành 1.2, trung bình 0.9, không hoàn thành 0.5

### **3.2.4. Hoàn thiện hệ thống khuyến khích tài chính**

#### **3.2.4.1. Phụ cấp**

- Mức phụ cấp cần được cân đối, điều chỉnh cho phù hợp giữa các đối tượng. Đồng thời, căn cứ vào doanh thu hằng năm cần điều chỉnh mức phụ cấp cho các nhân viên theo cơ chế giá trị trường. 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.

- Đối với những cán bộ, nhân viên được luân chuyển sang các tỉnh khó khăn được công ty đảm bảo cấp chi phí thuê nhà, chi phí di chuyển.

- Phụ cấp hao mòn xe: Áp dụng đối với các nhân viên khai thác hiện trường, phải di chuyển hàng ngày, mức 250 nghìn/tháng

- 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 tỉnh có chất lượng mạng lưới kém củng cố, chỉnh trang đô thị,**

### **triển khai hợp đồng ngoài OS...**

- + Quan điểm: Nhân sự đi hỗ trợ được trả khoán NSLĐ căn cứ theo bình quân kết quả khoán NSLĐ 03 tháng trước khi đi.
- + Nguồn: Thanh toán từ quỹ khoán của đơn vị được hỗ trợ hoặc theo từng Tờ trình cụ thể.
- + Mức cấp: Bình quân kết quả khoán x Hệ số Ki cá nhân

**Ghi chú :** Đơn vị được hỗ trợ có trách nhiệm giao chỉ tiêu và đánh giá KPI chất lượng công việc thực hiện được đối với cá nhân đi hỗ trợ.

#### **- NV đi hỗ trợ bảo, lữ**

- + Quan điểm: Nhân sự đi hỗ trợ bảo, lữ được hưởng bằng lương bình quân kết quả khoán NSLĐ 3 tháng trước khi đi
- + Nguồn: Thanh toán từ quỹ khoán của Tổng Công ty
- + Mức cấp: Bình quân kết quả khoán nhân Ki thực hiện công việc trong tháng.

#### **3.2.4.3. Tiền thưởng**

- TCT khen thưởng cho 01 phòng/ban hoàn thành xuất sắc nhất Khối cơ quan về các chỉ tiêu KH năm, phải đạt 100% trở lên. Ngoài ra các Kế hoạch đột xuất, các chương trình trọng tâm trọng điểm Ban TGD giao đều hoàn thành xuất sắc, đúng tiến độ; có đóng góp lớn vào sự hoàn thành KH năm 2020 của TCT, được Ban TGD ghi nhận, đánh giá cao; đơn vị đảm bảo an toàn tuyệt đối với mức thưởng 200 triệu.

- TCT khen thưởng cho 4 trụ trung tâm nếu hoàn thành xuất sắc (100% trở lên) Kế hoạch SXKD năm do TCT giao cho mỗi trụ với số tiền 500 triệu.

- TCT khen thưởng cho 01 đơn vị thuộc khối CNKT tỉnh hoàn thành xuất sắc nhất toàn quốc về thực hiện KH năm, các chỉ tiêu SXKD đều đạt 100% KH trở lên, có đóng góp to lớn cho TCT, được ban TGD ghi nhận; Đơn vị đảm bảo an toàn tuyệt đối với số tiền 500 triệu.

#### **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. Đội ngũ cán bộ làm công tác xây dựng quy chế trả lương cũng là một trong các yếu tố



ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của quy chế trả lương. Hơn nữa, quy chế trả lương lại có ảnh hưởng rất lớn đến người lao động mà nhất là cuộc sống của họ. Để làm được điều đó có thể tuyển thêm cán bộ có trình độ chuyên môn về nghiệp vụ tiền lương, quản trị nhân lực, kinh tế lao động,... hoặc có thể đưa người lao động đi đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ 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. Người lao động cũng là yếu tố để góp phần vào sự thành công của một quy chế trả lương. Thực tế cho thấy rất nhiều người lao động không hiểu biết về quy chế trả lương, hay có biết nhưng cũng không mặn mà cho lắm. Quy chế trả lương là một trong những yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến cuộc sống người lao động. Vì vậy, cần phải nâng cao ý thức tư tưởng cho người lao động giúp họ hiểu được quy chế, quyền lợi của mình được hưởng. Hằng quý tiến hành xét khen thưởng các nhân đóng góp xuất sắc với nhiều hình thức khác nhau tùy thuộc vào mức độ đóng góp với tổ chức: nâng lương trước thời hạn, thưởng vật chất,... Mở rộng đối tượng khen thưởng: doanh thu, sáng kiến, cống hiến để động viên khuyến khích người lao động.

### **3.3. Kết luận chương**

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.

## KẾT LUẬN

Vấn đề phân phối tiền lương là một vấn đề rất quan trọng đối với các nhà quản trị doanh nghiệp nói chung và các nhà quản trị tại Tổng công ty cổ phần công trình Viettel nói riêng.

Trong môi trường cạnh tranh cao, đầy biến động và ngày càng gay gắt như hiện nay doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường thì không chỉ quan tâm phát triển theo chiều rộng mà cần phải tập trung phát triển theo chiều sâu trong đó công tác tổ chức tiền lương là một trong những vấn đề cần được doanh nghiệp quan tâm và đầu tư. Việc xây dựng cơ chế phân phối tiền được thực hiện bằng cách kết hợp nhiều biện pháp khác nhau một cách linh hoạt phù hợp với điều kiện cụ thể của doanh nghiệp nhằm thỏa mãn cả hai bên (chủ doanh nghiệp và người lao động).

Với mục tiêu đặt ra, luận văn đã bám sát và đạt được:

- Hệ thống hóa và làm rõ bản chất tiền lương trong doanh nghiệp nói chung, doanh nghiệp viễn thông nói riêng
- Phân tích, đánh giá thực trạng tiền lương và phân phối tiền lương tại Tổng công ty cổ phần công trình Viettel, đã chỉ ra những kết quả đạt được, những tồn tại và nguyên nhân
- Trên cơ sở phân tích và đánh giá thực trạng phân phối tiền lương tại Tổng công ty cổ phần công trình nghiên cứu đề xuất biện pháp phân phối tiền lương hiệu quả hơn cho Tổng công ty trong thời gian tới

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, **Giáo sư, Tiến sỹ, Nhà giáo ưu tú Bùi Xuân Phong** đã tận tình giúp đỡ để hoàn thành bản luận văn này.

Trong khuôn khổ giới hạn của một luận văn tốt nghiệp 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.

Trân trọng cảm ơn!

## **DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- [1] Nguyễn Thị Minh An (2010), *Bài giảng quản trị nguồn nhân lực*, Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội
- [2] Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [3] Nghị định 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.
- [4] Nghị định 121/2016/NĐ-CP ngày 28/8/2016 quy định thí điểm quản lý lao động, tiền lương giai đoạn 2016 - 2020 đối với Công ty mẹ - Tập đoàn Viễn thông Quân đội; công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Công ty mẹ - Tập đoàn Viễn thông Quân đội nắm giữ 100% vốn điều lệ; tổng công ty và công ty do Công ty mẹ - Tập đoàn Viễn thông Quân đội nắm giữ trên 50% vốn điều lệ
- [5] Bộ luật Lao động 2009 (Chính sách tiền lương, BHXH, BHYT).
- [6] Nguyễn Thu Hiền Luận văn Hoàn thiện công tác tiền lương tại công ty điện lực thành phố Hà Nội, Đại học kinh tế quốc dân.
- [7] Ngô Xuân Thiên Minh (2011), *Hướng dẫn xây dựng Bảng lương và Quy chế trả lương trong doanh nghiệp*, NXB Tài Chính, Hà Nội.
- [8] Lê Quân (2009), *Hoạch định nguồn nhân lực*, trường Đại học Thương Mại.
- [9] Tổng công ty cổ phần công trình Viettel, Quy chế Tổ chức và Hoạt động của các trung tâm, Quy chế tiền lương.
- [10] Vũ Thanh Vân (2012), *Chuẩn hóa nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản đại học kinh tế quốc dân.
- [11] 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.

## PHỤ LỤC

### PHIẾU KHẢO SÁT

Xin chào các Anh/Chị. Khảo sát này nhằm phục vụ cho việc nghiên cứu về quy chế tiền lương tại tổng công ty. Tôi rất mong sự hợp tác trả lời Phiếu khảo sát này của anh/chị.

Tôi xin cam kết thông tin của anh/chị chỉ được sử dụng nhằm mục đích nghiên cứu, không nhằm mục đích thương mại. Các thông tin này sẽ được giữ bí mật và chỉ được cung cấp cho thầy cô để kiểm chứng khi có nhu cầu. (Xin lưu ý rằng không có câu hỏi nào là đúng hay sai, tất cả các ý kiến trả lời đều có giá trị và hữu ích cho việc nghiên cứu của tôi).

Xin chân thành cảm ơn sự tham gia khảo sát của anh/chị

-----

#### **Đánh giá về quy chế tiền lương của Tổng công ty Cổ phần Công trình Viettel**

Câu 1: Quy chế tiền lương của Tổng công ty có phù hợp không?

- a. Rất tốt                      b. Tốt                      c. Khá                      d. Trung bình                      e. Kém

Câu 2: Thu nhập của lực lượng lao động trực tiếp hiện trường?

- a. Rất tốt                      b. Tốt                      c. Khá                      d. Trung bình                      e. Thấp

Câu 3: Vai trò lương thâm niên trong cơ cấu tiền lương?

- a. Rất cao                      b. Cao                      c. Trung Bình                      e. Thấp

Câu 4: Quy chế có đảm bảo công bằng, cân bằng giữa các khối trong công ty?

- a. Rất công bằng                      b. Công bằng                      c. Trung Bình                      e. Thấp

Câu 5: Hệ số lương có phù hợp công việc với các nhóm hay không?

- a. Rất phù hợp                      b. Phù hợp                      c. Trung Bình                      e. Thấp

Câu 6: Hệ số lương có đảm bảo tính linh hoạt, dễ hiểu, dễ áp dụng không?

- a. Rất cao                      b. Cao                      c. Trung Bình                      e. Thấp

Câu 7: Mức lương cho lực lượng thử việc có phù hợp không?

- a. Rất tốt                      b. Tốt                      c. Khá                      d. Trung bình                      e. Kém

Câu 8: Mức lương cho lực lượng học tập, điều trị có phù hợp không?

- a. Rất tốt                      b. Tốt                      c. Khá                      d. Trung bình                      e. Kém

Câu 9: Việc đánh giá công việc được thực hiện khách quan, công bằng và khoa học?

- a. Rất tốt      b. Tốt      c. Khá      d. Trung bình      e. Kém

Câu 10: Mức thu nhập so sánh với các đơn vị tương đồng trên thị trường?

- a. Cao hơn      b. Tương đương      c. Thấp hơn

Câu 11: Cơ cấu tiền lương tháng, quý năm phù hợp không?

- a. Rất phù hợp      b. Phù hợp      c. Trung Bình      e. Thấp

Câu 12: Quy chế thưởng có đảm bảo tính khuyến khích công việc không?

- a. Rất cao      b. Cao      c. Trung Bình      e. Thấp

Câu 13: Các chính sách về BHXH, BHYT, BHTN được tuân thủ đầy đủ?

- a. Phù hợp      b. không

Câu 14: Tiền lương của anh/chị được trả đầy đủ và đúng hạn?

- a. Sớm hơn      b. Đúng hạn      c. Muộn

Câu 15: Anh/chị nhận được mức lương tương xứng với kết quả làm việc của mình?

- a. Rất tốt      b. Tốt      c. Khá      d. Trung bình      e. Thấp

-----HẾT-----

***Thông tin cá nhân:***

Họ tên:.....

Tên đơn vị công tác: .....

Chức vụ:.....

Độ tuổi: ☐ dưới 30 tuổi      ☐ 30- 45 tuổi      ☐ 45- 60 tuổi

Thâm niên công tác: ☐ 5- 10 năm      ☐ 10- 15 năm      ☐ trên 15 năm

## **BẢN CAM ĐOAN VỀ KIỂM TRA MỨC ĐỘ TƯƠNG ĐỒNG**

Em cam đoan đã thực hiện việc kiểm tra mức độ tương đồng nội dung luận văn qua phần mềm DoIT một cách trung thực và đạt kết quả mức độ tương đồng là 18% toàn bộ nội dung luận văn. Bản luận văn kiểm tra qua phần mềm là bản cứng đã nộp để bảo vệ trước hội đồng. Nếu sai em xin chịu các hình thức kỷ luật theo quy định hiện hành của Học viện.



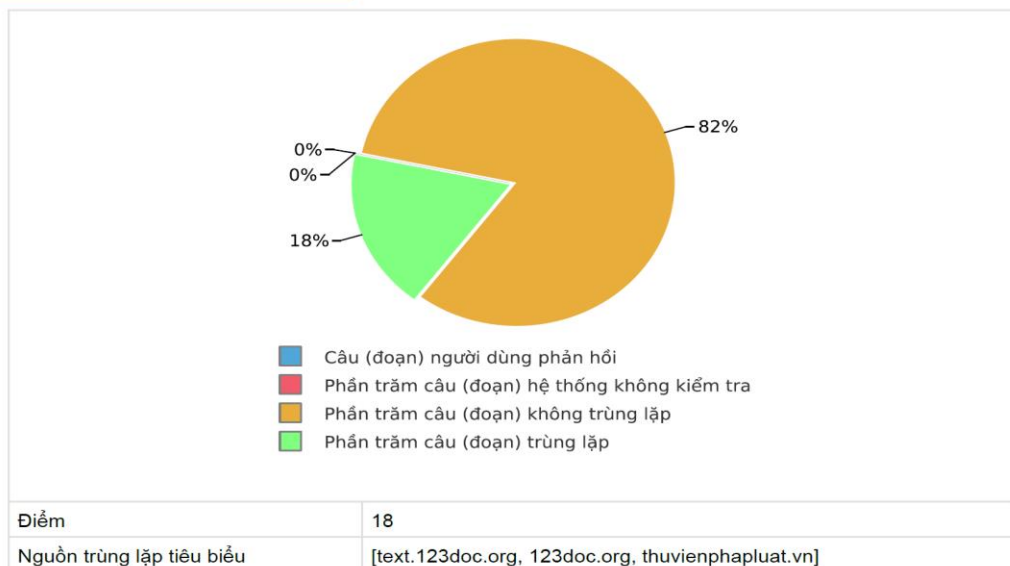
Hệ thống hỗ trợ nâng cao chất lượng tài liệu

## KẾT QUẢ KIỂM TRA TRÙNG LẬP TÀI LIỆU

### THÔNG TIN TÀI LIỆU

Tác giả	Hungnn
Tên tài liệu	Luan van tot nghiep Hungnn QTKD K18 - V6
Thời gian kiểm tra	28-10-2020, 04:52:30
Thời gian tạo báo cáo	28-10-2020, 04:55:14

### KẾT QUẢ KIỂM TRA TRÙNG LẬP



(\*) Kết quả trùng lặp phụ thuộc vào dữ liệu hệ thống tại thời điểm kiểm tra

**HỌC VIÊN**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC**

**Nguyễn Nhật Hưng**

**Bùi Xuân Phong**