

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

---



**BÙI ĐỨC DƯỠNG**

**CÔNG TÁC TIỀN LƯƠNG TẠI VIỄN THÔNG  
NINH BÌNH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
*(Theo định hướng ứng dụng)*

HÀ NỘI - 2021

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

-----



**BÙI ĐỨC DƯỠNG**

**CÔNG TÁC TIỀN LƯƠNG TẠI VIỄN THÔNG  
NINH BÌNH**

**Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh**

**Mã số : 8.34.01.01**

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

*(Theo định hướng ứng dụng)*

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. NGUYỄN THỊ MINH AN**

**HÀ NỘI - 2021**

## **LỜI CAM ĐOAN**

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

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

**Tác giả luận văn**

**Bùi Đức Dưỡng**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>i</b>
<b>MỤC LỤC .....</b>	<b>ii</b>
<b>DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....</b>	<b>iv</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU .....</b>	<b>v</b>
<b>DANH MỤC HÌNH VẼ .....</b>	<b>vi</b>
<b>MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1 - MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Khái quát về tiền lương.....</b>	<b>5</b>
1.1.1. Khái niệm tiền lương.....	5
1.1.2. Ý nghĩa của tiền lương .....	7
1.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương.....	9
1.1.4. Hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp.....	15
<b>1.2. Nội dung công tác tiền lương trong doanh nghiệp .....</b>	<b>25</b>
1.2.1. Quy chế trả lương.....	25
1.2.2. Xây dựng quy chế trả lương .....	26
1.2.3. Tổ chức thực hiện Quy chế trả lương .....	29
<b>1.3. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác tiền lương.....</b>	<b>30</b>
<b>CHƯƠNG 2 - THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TIỀN LƯƠNG TẠI VIỄN THÔNG NINH BÌNH .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1. Tổng quát về Viễn thông Ninh Bình .....</b>	<b>32</b>
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	32
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ.....	35
2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....	36
2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh từ năm 2018 đến năm 2020 .....	38
2.1.5. Bộ máy làm công tác tiền lương.....	38
<b>2.2. Thực trạng công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình .....</b>	<b>39</b>

2.2.1. Quy chế trả lương tại Viễn thông Ninh Bình .....	39
2.2.2. Xây dựng quy chế trả lương tại Viễn thông Ninh Bình .....	56
2.2.3. Thực hiện Quy chế trả lương tại Viễn thông Ninh Bình .....	58
2.2.4. Khảo sát người lao động về công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình .....	61
<b>2.3. Đánh giá chung về công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình .....</b>	<b>62</b>
2.3.1. Những kết quả đạt được .....	62
2.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân.....	65
<b>CHƯƠNG 3 - MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC</b>	
<b>TIỀN LƯƠNG TẠI VIỄN THÔNG NINH BÌNH .....</b>	<b>70</b>
<b>3.1. Định hướng phát triển của Viễn thông Ninh Bình trong thời gian tới .....</b>	<b>70</b>
<b>3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh</b>	
<b>Bình .....</b>	<b>73</b>
3.2.1. củng cố bộ phận chuyên trách làm công tác lao động tiền lương .....	73
3.2.2. Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc .....	77
3.2.3. Hoàn thiện đánh giá công việc .....	78
3.2.4. Hoàn thiện cơ chế khen thưởng.....	789
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>80</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>81</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>82</b>

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Viết tắt	Tiếng Việt
BSC	Balanced Score Card
BHXH	Bảo hiểm xã hội
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CNTT	Công nghệ thông tin
DN	Doanh nghiệp
DVCQG	Dịch vụ công quốc gia
ĐHTT	Điều hành thông tin
KHKT	Kế hoạch kế toán
KHĐT	Kế hoạch đầu tư
LĐTL	Lao động tiền lương
NSC	Nghiên cứu sinh
NVKT	Nhân viên kỹ thuật
NSTH	Nhân sự tổng hợp
NLĐ	Người lao động
NSDLĐ	Người sử dụng lao động
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TTVT	Trung tâm Viễn thông
VNPT	Vietnam posts and telecommunications group
VTNB	Viễn thông Ninh Bình

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU**

Bảng 2.1. Bảng kết quả SXKD từ năm 2018 đến năm 2020 .....	38
Bảng 2.2. Bảng giao đơn giá tiền lương.....	41
Bảng 2.3. Chi tiết hình thành quỹ lương của đơn vị .....	42
Bảng 2.4. Tổng P1 các đơn vị trực thuộc VTNB.....	44
Bảng 2.5. Bảng quy đổi ra đơn vị dịch vụ .....	50
Bảng 2.6. Đơn giá lương tăng thêm nhân viên địa bàn.....	52
Bảng 2.7. Đơn giá giảm trừ lương nhân viên địa bàn .....	53
Bảng 2.8. Bảng giao mục tiêu và đánh giá BSC các TTVT .....	60
Bảng 2.9. Giao và chấm BSC hàng tháng của cá nhân trung tâm ĐHTT.....	66

## **DANH MỤC HÌNH VẼ**

Hình 1.1. Các yếu tố của một chương trình lương bổng và đãi ngộ toàn diện .....	7
Hình 1.2. Các yếu tố quyết định ảnh hưởng tới lương thưởng .....	9
Hình 2.1. Viễn thông Ninh Bình .....	34
Hình 2.2. Cơ cấu tổ chức Viễn thông Ninh Bình.....	37

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong xã hội vấn đề tiền lương của người lao động luôn là mối quan tâm lớn hàng đầu, nó là chính sách kinh tế thiết yếu quan trọng của mọi quốc gia và thể hiện triết lý, quan điểm và nghệ thuật quản trị nguồn nhân lực của các nhà quản lý doanh nghiệp. Tiền lương luôn là nguồn thu nhập chính của người lao động, là mục tiêu để người lao động hướng đến. Công tác tiền lương phù hợp và đúng đắn sẽ phát huy được tính sáng tạo, năng lực quản lý, tinh thần trách nhiệm, ý thức và sự gắn bó của người lao động đối với các doanh nghiệp. Qua đó mới có thể nâng cao được năng suất lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Từ mục tiêu và quan điểm phát triển tổng quát của Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam là phát triển bền vững, ổn định, trú trọng hiệu quả trong sản xuất kinh doanh, từng bước đổi mới mô hình tổ chức quản lý và phương thức kinh doanh, luôn coi yếu tố con người là trọng tâm, áp dụng công nghệ thông tin là cơ sở quan trọng cho sự phát triển nhằm khẳng định vai trò chủ đạo, vị thế dẫn đầu ngành Viễn thông, mục tiêu của tập đoàn VNPT là.

- Vào năm 2025 là nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu Việt Nam - Trở thành Trung tâm số (Digital Hub) của châu Á vào năm 2030.

- Trở thành lựa chọn số 1 của khách hàng sử dụng sản phẩm, dịch vụ Công nghệ thông tin - Viễn thông (ICT) tại thị trường.

Thực hiện tốt các mục tiêu và quan điểm, phát triển đến năm 2030 của Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam thì các tổng công ty, VNPT các tỉnh, thành phố, trong đó có Viễn thông tỉnh Ninh Bình phải đưa các vấn đề liên quan đến việc coi yếu tố con người là trọng tâm. Vấn đề quan trọng bậc nhất bậc nhất liên quan đến yếu tố con người đó là công tác tiền lương trong các tổ chức, doanh nghiệp.

Từ nhận thức đó, trong nhiều năm qua tại Viễn thông Ninh Bình luôn có các biện pháp cải thiện các hoạt động liên quan đến việc trả lương nhằm phát huy tối đa vai trò của công tác tiền lương. Tuy vậy hiện tại công tác tiền lương tại Viễn thông

Ninh Bình vẫn còn một số hạn chế nhất định cần phải nghiên cứu, hoàn thiện cho hợp lý và phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh hiện tại. Qua tìm hiểu và nghiên cứu đến thời điểm này, tại Viễn thông Ninh Bình chưa có một công trình khoa học nào nghiên cứu sâu sắc và toàn diện để chỉ rõ những tồn tại, hạn chế của công tác tiền lương mà VTNB đang thực hiện. Do đó, với ý tưởng tiếp tục hoàn thiện công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình là việc cần thiết để phát huy năng lực chuyên môn, tính năng động, sáng tạo nâng cao năng suất lao động góp phần hoàn thành tốt các chỉ tiêu, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Xuất phát từ những lý do trên, tác giả chọn đề tài nghiên cứu: **“Công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình”** làm luận văn tốt nghiệp của mình.

## 2. Tổng quan các vấn đề nghiên cứu

Công tác tiền lương có vai trò quan trọng ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Chủ đề tiền lương đã thu hút sự quan tâm của nhiều tác giả. Có thể kể ra một vài các nghiên cứu về công tác tiền lương như sau:

- David Begg, Stanley Fisher, Rudiger Dormbusch : “Kinh tế học” (2007) nhà xuất bản Thống kê. Trong cuốn tài liệu này, tác giả đã đưa ra khái niệm về tiền lương kinh tế và tiền lương, mối quan hệ giữa chi phí tiền lương và chi phí cận biên.

- Luận án của NSC Nguyễn Thu Hường (2017): “ Công tác tiền lương tại Bưu điện tỉnh Ninh Bình”. Trong luận án này, tác giả đã hệ thống hóa lý luận về tiền lương và cơ chế trả lương cho người lao động tại các doanh nghiệp và đề xuất các quan điểm, giải pháp nhằm hoàn thiện cơ chế trả lương tại Bưu điện tỉnh Ninh Bình trong thời kỳ mới.

- Luận án của NSC Bùi Hiền Dung (2015): “ Hoàn thiện công tác trả lương tại công ty TNHH Việt Nam Knitwear”. luận án hệ thống hóa một số vấn đề cơ bản về công tác trả lương cho người lao động trong doanh nghiệp. Luận văn làm rõ các vấn đề về khái niệm và nội dung của tiền lương, hệ thống tiền lương, tổ chức công tác trả lương; Luận văn đã phản ánh tình hình công tác trả lương cho người lao động hiện nay ở Công ty Knitwear, và chỉ ra những tồn tại. Nêu các giải pháp hoàn thiện cách tính trả lương cho lao động ở từng bộ phận.

- Luận án của NCS Trần Thế Hùng (2008): “ Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành Điện lực Việt Nam”. Trong luận án này, tác giả đã hệ thống hóa lý luận về tiền lương và cơ chế quản lý tiền lương của ngành Điện lực Việt Nam nhằm tìm ra những tồn tại, khuyết điểm từ đó chỉ ra những giải pháp nhằm hoàn thiện cơ chế tiền lương trong ngành Điện lực.

- Luận án của NCS Trần Duy Huyền (2015): “Hoàn thiện phương thức trả lương linh hoạt cho người lao động chuyên môn kỹ thuật cao trong ngành Dầu khí Việt Nam”. Luận án đã giới thiệu khái niệm mới về phương thức trả lương linh hoạt tương thích với đặc điểm của tổ chức lao động linh hoạt, căn cứ vào khả năng tài chính của doanh nghiệp, đặc điểm nguồn nhân lực và những yêu cầu từ thực tế sản xuất kinh doanh. Luận án cũng phân tích và nêu rõ đặc trưng của phương thức trả lương linh hoạt, phân biệt với trả lương truyền thống.

- Luận văn Thạc sĩ của tác giả Nguyễn Thị Hải Yến (2010): “ Hoàn thiện phân phối tiền lương tại Bưu điện thành phố Hà Nội”. Trong luận văn này, tác giả đã hệ thống hóa lý luận về tiền lương và thực trạng phân phối tiền lương tại Bưu điện thành phố Hà Nội, chỉ ra những bất cập, đồng thời đưa ra các giải pháp trong việc phân phối tiền lương tại Bưu điện thành phố Hà Nội đạt hiệu quả.

Cho đến thời điểm này, chưa có đề tài nào nghiên cứu về công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình. Nhận thức được điều đó, tác giả sẽ kế thừa những thành tựu nghiên cứu đi trước đã đạt được, phân tích thực trạng chỉ ra ưu điểm, tồn tại trong công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình, đồng thời đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tiền lương để áp dụng vào đặc thù thực tiễn tại Viễn thông Ninh Bình trong thời gian tới.

### **3. Mục đích nghiên cứu**

Mục tiêu nghiên cứu tổng quát của luận văn là hoàn thiện công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình. Các mục tiêu cụ thể bao gồm:

- Hệ thống hóa thực tiễn các vấn đề cơ bản về tiền lương.
- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác tiền lương tại VT Ninh Bình. Đưa ra những ưu, khuyết điểm, tồn tại và những nguyên nhân trong công tác tiền lương

đang áp dụng tại Viễn thông Ninh Bình.

- Đề xuất, đưa ra các giải pháp để hoàn thiện công tác tiền lương tại VT Ninh Bình.

#### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu: Đối tượng nghiên cứu của luận văn là lý thuyết công tác tiền lương trong doanh nghiệp và thực tiễn công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình.

- Phạm vi nghiên cứu: Sử dụng các dữ liệu thứ cấp về tình hình hoạt động và công tác tiền lương của Viễn thông Ninh Bình trong thời gian 03 năm 2018, 2019, 2020 và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác trả lương cho các bộ phận, các trung tâm trực thuộc VNPT Ninh Bình.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Để hoàn thiện các nội dung, luận văn sử dụng phương pháp thống kê, phương pháp phân tích thực chứng, suy đoán logic, điều tra, khảo sát, thống kê, sử lý thông tin để phân tích, so sánh, lập bảng biểu, tổng hợp số liệu... nhằm làm rõ những luận điểm được đưa ra trong luận văn.

#### **6. Kết cấu của luận văn**

Ngoài hai phần mở đầu, kết luận, các mục lục và danh mục tài liệu tham khảo, Luận văn được trình bày gồm 3 chương:

Chương 1: Một số vấn đề chung về tiền lương trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình.

# CHƯƠNG 1

## MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Khái quát về tiền lương

#### 1.1.1. Khái niệm tiền lương

Lịch sử xã hội loài người đã trải qua nhiều hình thái kinh tế xã hội khác nhau, phản ánh trình độ phát triển của lực lượng sản xuất và quan hệ sản xuất. Một trong những đặc điểm của quan hệ sản xuất xã hội là các hình thức phân phối, phân phối là một trong những khâu quan trọng của tái sản xuất và trao đổi.

Tổng sản phẩm của xã hội là do người lao động tạo ra và phải được đem phân phối cho tiêu dùng cá nhân, tích lũy mở rộng, tái sản xuất và tiêu dùng công cộng. Các hình thức phân phối vật phẩm cho tiêu dùng cá nhân dưới chủ nghĩa xã hội đã được tiến hành theo nguyên tắc: “Làm theo năng lực, hưởng theo lao động”. Phân phối theo lao động được thực dưới chế độ chủ nghĩa xã hội chủ yếu là tiền lương, tiền thưởng.

Theo nghĩa rộng, Tiền công nó bao trùm tất cả các hình thức bù đắp mà các doanh nghiệp dành cho người lao động. Bao gồm tiền lương, tiền thưởng, tiền hoa hồng và các hình thức trả tiền khác [3,tr:45-47].

Phần chính của tiền công của người lao động đó là tiền lương do đó trong thực tiễn chúng ta thường dùng khái niệm tiền lương với nghĩa là tiền công [3,tr:45-47].

Có các quan điểm và nhìn nhận khác nhau về tiền lương phụ thuộc vào từng thời kỳ và cách tiếp cận khác nhau.

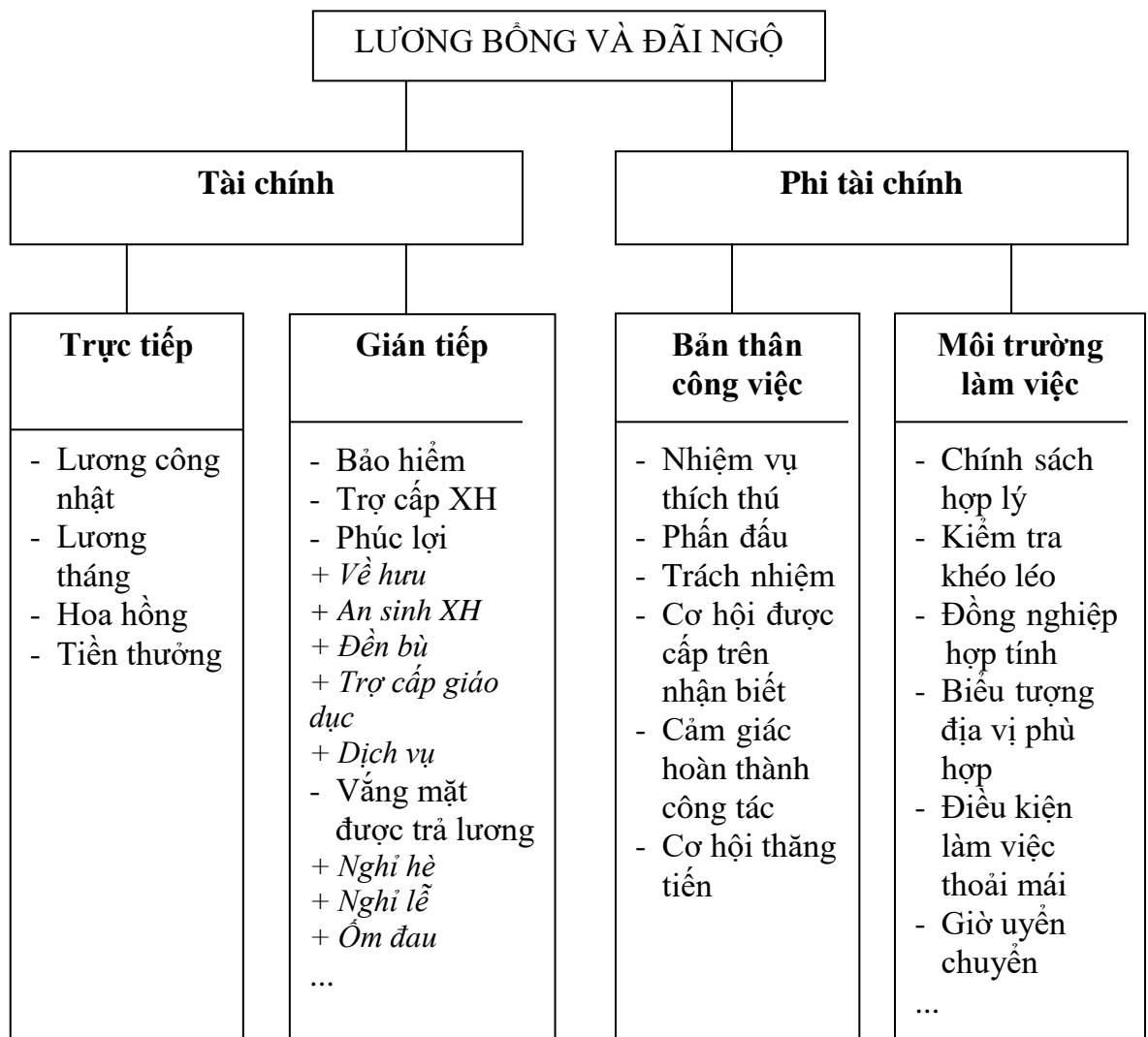
Đối với thành phần kinh tế Nhà nước, tư liệu lao động thuộc sở hữu của Nhà nước. Tập thể lao động từ giám đốc đến các công nhân đều là những người bán sức lao động, làm thuê cho Nhà nước và được Nhà nước trả công dưới dạng tiền lương. Trong đó tiền lương mà người lao động nhận được là số tiền mà các

doanh nghiệp, các cơ quan tổ chức Nhà nước trả theo hệ thống thang bảng lương của Nhà nước quy định.

Trong các thành phần khu vực kinh tế trong và ngoài quốc doanh, sức lao động đã trở thành hàng hóa vì người lao động không có quyền sở hữu về tư liệu sản xuất mà họ đã và đang sử dụng. Do vậy, tiền lương không phải một cái gì khác mà chính là giá cả sức lao động của con người.

Chính vì thế, tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động khi đã hoàn thành công việc nào đó. Tiền lương được biểu hiện bằng giá cả sức lao động và người sử dụng lao động phải căn cứ vào số lượng lao động cũng như mức độ độc hại, phức tạp của công việc... để tính lương cho người lao động. Tiền lương phải phản ánh đúng giá trị của sức lao động, chỉ có như vậy, tiền lương mới phát huy hết được những vai trò to lớn của nó trong các doanh nghiệp nói chung và trong nền kinh tế nói riêng.

Sau nhiều thập kỷ, các lý thuyết gia về quản trị mới khám phá và nhận ra rằng tiền lương không phải đơn thuần chỉ có mặt tài chính, mà còn những mặt khác phi tài chính. Tại các nước phát triển, vật chất như tiền lương và tiền thưởng chỉ là một mặt của vấn đề đãi ngộ phi tài chính và ngày càng đóng vai trò quan trọng. Đó chính là công việc và môi trường làm việc... Hình 1.1 là ví dụ mô tả toàn diện một hệ thống lương bổng và đãi ngộ.



**Hình 1.1 Các yếu tố một chương trình lương bổng và đãi ngộ toàn diện**

(Nguồn: Tổng hợp tác giả)

### **1.1.2. Ý nghĩa của tiền lương**

Tiền lương được hiểu là giá cả của sức lao động và nó cũng thể hiện giá trị của sức lao động, cá nhân nào có mức tiền lương cao thì chứng tỏ sức lao động của họ có giá trị cao và ngược lại. Do vậy nó luôn là động lực để kích thích người lao động làm việc và cống hiến, là đòn bẩy kinh tế rất quan trọng thúc sản xuất, đời sống và các mặt của nền kinh tế xã hội [12, tr10].

Cùng với việc không ngừng nâng cao giá trị và năng suất lao động, tiền lương là yếu tố hoàn thiện các mối quan hệ lao động. Thực hiện việc gắn tiền lương với hiệu quả của người lao động và đơn vị kinh tế nó sẽ thúc đẩy mối quan hệ hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau nhằm đạt được các mức tiền lương cao nhất. Cùng với đó là tạo tiền đề cho sự phát triển toàn diện của con người và thúc đẩy xã hội phát triển theo hướng công bằng, dân chủ hoá và văn minh hoá.

Tiền lương có ý nghĩa và vai trò vô cùng quan trọng không chỉ đối với người lao động mà còn đối với các doanh nghiệp :

- Đối với người lao động tiền lương là nguồn nuôi sống bản thân, bố mẹ, con cái và gia đình họ. Tiền lương được nhận thỏa đáng với sức lao động sẽ động viên khích lệ họ cống hiến cho doanh nghiệp, làm tăng năng suất lao động. Mặt khác khi năng suất lao động tăng thì lợi nhuận tăng, quỹ tiền lương tăng và nguồn phúc lợi mà doanh nghiệp trả cho người lao động sẽ cao. Từ đó người lao động sẽ gắn bó lâu dài và có trách nhiệm đối với doanh nghiệp. Mặt khác, tiền lương còn phản ánh sự đóng góp của người lao động đối với doanh nghiệp. Khi người lao động được nhận mức lương cao có nghĩa là sự đóng góp của họ đối với doanh nghiệp lớn và ngược lại, điều đó thể hiện vị thế của người lao động trong doanh nghiệp và tác động đến mặt tinh thần của họ trong doanh nghiệp. Cùng với đó đó tiền lương còn giúp họ có vị thế trong gia đình.

Nếu doanh nghiệp trả lương không hợp lý thì các thu nhập của người lao động sẽ không được đảm bảo, buộc họ phải kiếm thêm thu nhập bằng cách đi làm thêm ở ngoài hoặc bỏ việc. Như vậy doanh nghiệp sẽ bị ảnh hưởng đến quá trình sản xuất.

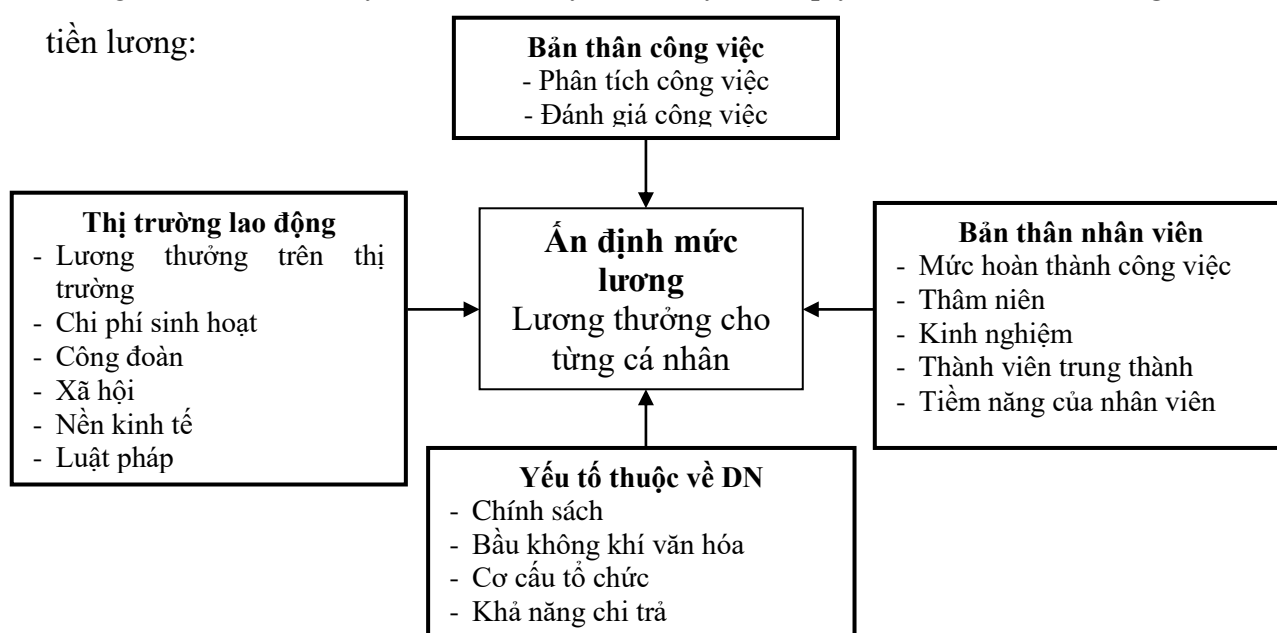
- Trong doanh nghiệp, tiền lương là một yếu tố gắn liền với chi phí sản xuất đồng thời nó là phương tiện thúc đẩy quá trình sản xuất phát triển và tạo ra giá trị mới. Vì là yếu tố quan trọng của chi phí sản xuất nên doanh nghiệp vừa muốn tiết kiệm tiền lương để tiết kiệm chi phí vừa phải trả lương tương xứng với sự đóng góp của người lao động, vì thế đây là vấn đề mà doanh nghiệp rất quan tâm. Doanh nghiệp phải chú trọng hiện đại hóa các máy móc, trang thiết bị, cải tiến các

qui trình sản xuất mang lại hiệu quả, từ đó tăng năng xuất lao động, giảm giá thành sản phẩm. Có như vậy doanh nghiệp mới có vị thế và cạnh tranh trên thị trường. Tiền lương cao không chỉ khuyến khích người lao động phát huy được khả năng làm việc, giữ chân được người tài mà còn thu hút được những người lao động giỏi. Bên cạnh đó nếu tiền lương cao sẽ thúc đẩy người lao động tự học hỏi, nâng cao năng lực, hoàn thiện bản thân. Ngoài ra tiền lương có thể sử dụng như một công cụ để đào thải người lao động mà doanh nghiệp không muốn thuê bằng cách trả lương thấp hơn mức lương của thị trường khi đó tự họ sẽ phải rời bỏ doanh nghiệp.

Như vậy có thể khẳng định lại một lần nữa rằng đối với doanh nghiệp hoặc bất kỳ tổ chức nào tiền lương là vấn đề có ý nghĩa vô cùng quan trọng.

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

Trước khi hoạch định các kế hoạch về tiền lương, các cấp quản trị của doanh nghiệp cần phải nghiên cứu kỹ các yếu tố quan trọng và ảnh hưởng tới tiền lương, nếu không quy chế lương bổng và đãi ngộ của doanh nghiệp sẽ mang tính chất chủ quan và thiên lệch. Các yếu tố quan trọng này bao gồm: Thị trường lao động, môi trường của doanh nghiệp, bản thân nhân viên và bản thân công việc. Trong hình 1.2 sau đây sẽ mô tả đầy đủ các yếu tố quyết định và ảnh hưởng tới tiền lương:



**Hình 1.2 Các yếu tố quyết định và ảnh hưởng tới lương thưởng**

(Nguồn: Tổng hợp tác giả)

### 1.1.3.1. Môi trường của doanh nghiệp

#### - Các chính sách của doanh nghiệp:

Trong mỗi doanh nghiệp tiền lương của người lao động vừa là một chi phí tốn kém và cũng là một loại tài sản. Chi phí tốn kém của nó được thể hiện qua chi phí lao động. Trong các ngành dịch vụ, chi phí lao động thường chiếm tỷ trọng khoảng 50% trong tổng chi phí. Tuy nhiên, tiền lương là một loại tài sản vì nó công cụ thúc đẩy nhân viên phát huy năng lực. Nó là một yếu tố tiềm năng ảnh hưởng tới ý thức, hành vi làm việc của nhân viên, thúc đẩy nhân viên làm việc sáng tạo, có năng suất lao động cao hơn. Tiền lương, tiền thưởng giúp cho nhân viên cải thiện công tác, Tạo năng suất lao động, và giảm tỉ lệ số người bỏ việc.

Các doanh nghiệp với mục đích muốn thu hút nhân tài họ thường áp dụng hình thức trả lương cao hơn các doanh nghiệp khác. Trả lương cao hơn các doanh nghiệp khác sẽ thu hút các ứng viên có trình độ, khả năng cao, đồng thời thúc đẩy nhân viên làm việc chất lượng cao hơn, và vì thế sẽ giảm chi phí lao động cho từng đơn vị sản phẩm.

Một số doanh nghiệp khác lại chỉ áp dụng mức lương thịnh hành, phổ biến, mức lương trung bình mà hầu hết các doanh nghiệp khác đang áp dụng. Họ quan niệm rằng họ vẫn có thể thu hút những người có khả năng vào làm việc, đồng thời vẫn duy trì được vị trí của mình trong môi trường cạnh tranh bằng cách không nâng giá sản phẩm, dịch vụ. Trong thực tế nhiều loại công việc trong dây chuyền sản xuất chỉ đòi hỏi các công nhân có khả năng trung bình, chẳng hạn vặn bulon trong dây chuyền sản xuất.

#### - Bầu không khí văn hoá trong các doanh nghiệp:

Văn hóa doanh nghiệp được hiểu là tập quán, phong tục, nghi thức, các giá trị được chia sẻ tạo thành các chuẩn mực hành vi, ý thức chi phối hành vi ứng xử của người lao động trong doanh nghiệp.

Một số hình thái được biểu hiện đặc trưng cho bầu không khí văn hóa như: có tính cởi mở, cầu tiến; theo su hướng toàn cầu hóa; tất cả các nhân viên, người lao động đều cảm nhận được ý nghĩa của sự đóng góp công sức của mình trong phát

triển, đi lên của doanh nghiệp; quá trình định hướng đưa ra quyết định nhất trí giữa các cấp lãnh đạo và nhân viên; không khí tin tưởng lẫn nhau hình thành từ việc chia sẻ, lắng nghe, và đóng góp ý kiến xây dựng để cùng phát triển...

Bầu không khí văn hoá của doanh nghiệp là yếu tố quan trọng, ảnh hưởng rất lớn tới cách tuyển dụng, đào tạo nhân viên, đến cách ứng xử, thái độ của cấp trên và cấp dưới, đến các hành vi công tác, do đó nó ảnh hưởng đến việc sắp xếp tiền lương, thưởng cho người lao động.

- Cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp:

Cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới cơ chế tiền lương. Trong một doanh nghiệp lớn có nhiều tầng, nhiều cấp quản trị thì quản trị cấp cao nhất thường quyết định cơ chế lương thưởng. Chính điều này thường gây bất lợi cho nhân viên, người lao động bởi vì cấp cao nhất thường ít đi sâu đi sát nhân viên. Ngược lại đối với các doanh nghiệp ít cấp bậc quản trị hay doanh nghiệp lớn có nhiều cấp bậc quản trị, nếu họ ủy quyền để cho các cấp quản trị trực tiếp hoặc tham gia quyết định các vấn đề về lương thưởng, công nhân sẽ được hưởng lương hợp lý hơn vì các cấp quản trị này hiểu rõ, đi sâu đi sát người lao động hơn. Chính vì vậy lương thưởng cũng tùy thuộc vào cơ cấu của doanh nghiệp.

- Tình hình kinh doanh của doanh nghiệp, khả năng chi trả của doanh nghiệp và thế đứng tài chính của doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp kinh doanh thành công, doanh thu cao thường trả lương cao hơn mức lương trung bình trong xã hội.

#### 1.1.3.2. Thị trường lao động

Khi nghiên cứu để ra quyết định mức lương, doanh nghiệp cần phải nghiên cứu một yếu tố rất quan trọng đó là thị trường lao động.

- Lương thưởng trên thị trường: Trong môi trường các doanh nghiệp đều nằm ở vị trí cạnh tranh gay gắt, do đó cần phải nghiên cứu kỹ mức lương hiện tại trong xã hội đối với cùng một ngành nghề đó thế nào. Các lĩnh vực cần nghiên cứu: khu

vực địa lý nơi doanh nghiệp đang kinh doanh, một số doanh nghiệp nhất định có yếu tố cạnh tranh cao và các công việc cần so sánh đối chiếu.

- Chi phí sinh hoạt: Lương thưởng phải phù hợp với chi phí sinh hoạt, đó là quy luật chung của bất kỳ nước nào trên thế giới. Tại Việt Nam, Nhà nước cũng quyết định mức lương tối thiểu để cho nhân viên đủ sống khi làm việc tại các doanh nghiệp nước ngoài hoặc các doanh nghiệp liên doanh. Lý luận về chi phí sinh hoạt rất đơn giản: khi giá cả tăng lên trong một giai đoạn nhất định, thì tiền lương thưởng hiện thời thực sự bị giảm xuống. Do đó doanh nghiệp phải nghiên cứu tăng lương theo một tỉ lệ nhất định phù hợp, đủ để cho nhân viên duy trì mức lương thực sự trước đây.

- Công đoàn: Công đoàn là tổ chức xã hội, đại diện cho người lao động trong mỗi doanh nghiệp. Người sử dụng lao động hay các cấp quản trị phải thảo luận với tổ chức Công đoàn trong ba lĩnh vực sau:

- + Các tiêu chuẩn được áp dụng để xếp lương thưởng.
- + Các mức lương chênh lệch.
- + Các phương pháp áp để trả lương.

- Xã hội: Mức lương cơ bản ảnh hưởng đến giá cả của sản phẩm và dịch vụ trên thị trường. Đại biểu của xã hội là người tiêu dùng, họ không bao giờ muốn giá các mặt hàng sinh hoạt tăng. Họ tạo sức ép yêu cầu các doanh nghiệp không được tăng lương mà phải áp dụng mức lương chung của các doanh nghiệp đang áp dụng.

- Nền kinh tế: Khi một nền kinh tế đang suy thoái, nguồn cung cấp rồi rào, có nghĩa là số người thất nghiệp tăng. Su hướng của các doanh nghiệp là hướng hạ thấp lương hoặc không tăng lương, giảm thưởng. Tuy nhiên, để đảm bảo thu nhập của người lao động, Công đoàn, chính phủ và xã hội lại ép các doanh nghiệp trả lương cho phù hợp với mức chi phí sinh hoạt gia tăng của xã hội.

- Luật pháp: Các doanh nghiệp đưa ra các chính sách lương thưởng phải tuân theo pháp luật, các quy định của nhà nước. Ví dụ, Luật lao động quy định người lao động có quyền từ chối làm việc nếu có nguy cơ rõ ràng đe dọa trực tiếp đến tính mạng, sức khỏe trong quá trình thực hiện công việc

#### 1.1.3.3. Bản thân nhân viên

Bản thân người lao tác động lớn đến việc trả lương. Mức lương, mức thưởng và phúc lợi tùy thuộc vào hiệu quả, hoàn thành công việc của nhân viên, nó còn tùy thuộc vào thâm niên, sự trung thành, kinh nghiệm, tiềm năng...

- Sự hoàn thành công việc: Yếu tố quan trọng làm nản lòng nhân viên là việc các công nhân giỏi, xuất sắc lại lĩnh lương, thưởng bằng hoặc thấp hơn nhân viên có hiệu quả công việc kém. Vì vậy các cấp quản trị cần phải áp dụng hệ thống lương dựa vào sự hoàn thành công việc. Phương pháp này sẽ kích thích nhân viên làm việc hết mình.

- Thâm niên: Thâm niên không phải là yếu tố để tính lương nó chỉ là một trong những yếu tố để đề bạt, tặng thưởng nhân viên. Để tính lương Phải căn cứ vào mức hoàn thành công việc và thâm niên chỉ là một yếu tố tham khảo.

- Kinh nghiệm: Kinh nghiệm là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến lương thưởng, hầu hết các cơ quan tổ chức, các doanh nghiệp đều dựa vào yếu tố này để tuyển chọn người lao động, đề bạt và xét lương thưởng.

- Thành viên trung thành: Thành viên trung thành có nghĩa là người lao động gắn bó, làm việc lâu năm hơn những người khác. Các doanh nghiệp thường thưởng cho các nhân viên làm việc lâu năm dưới nhiều hình thức ví dụ như hình thức phúc lợi hay có khoản thưởng tính theo năm công tác...

- Tiềm năng: Đây là những người hiện tại chưa có nhiều kinh nghiệm hoặc chưa làm được việc khó ngay, nhưng họ có khả năng thực hiện được trong tương lai. Vì vậy, những người trẻ tuổi có tiềm năng được trả lương cao bởi vì họ có khả năng trở thành người lao động giỏi, các cấp quản trị giỏi trong tương lai.

#### 1.1.3.4. Bản thân công việc

Yếu tố chính quyết định và ảnh hưởng đến lương thưởng đó là công việc. Các doanh nghiệp thường chú trọng và quan tâm đến những giá trị đích thực của từng công việc cụ thể. Để xác định giá trị công việc thường áp dụng các kỹ thuật quản trị sau: bản mô tả công việc; bản phân tích công việc; và quan trọng nhất là đánh giá công việc.

- Phân tích công việc và mô tả công việc:

Phân tích công việc đó là một tiến trình xác định nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc một cách có hệ thống và các kỹ năng cơ bản thiết thực để thực hiện các công việc trong một tổ chức.

Một cách cụ thể hơn thì phân tích công việc được coi là một tiến trình mô tả, ghi lại chi tiết các mục tiêu của một công việc, các nhiệm vụ và hoạt động của nó, các kỹ năng, các điều kiện hoàn thành công việc, kiến thức và thái độ cần thiết để hoàn thành công việc.

Phân tích công việc là một công trình nghiêm cứu, biên soạn một cách hệ thống các dữ liệu của công việc, nhằm rút ra và xác định các đặc điểm của mỗi công việc. Dựa vào tiến trình này, các nhà phân tích sẽ tiến hành thu thập thông tin, chuẩn bị chi tiết các bản mô tả công việc và cuối cùng là thiết lập chi tiết các bản mô tả tiêu chuẩn của từng công việc. Khi thu thập thông tin, các nhà phân tích phải quan sát các công việc đang được tiến hành, trao đổi với công nhân viên, tham vấn các đốc công. Từ đó các nhà phân tích sẽ chuẩn bị các bảng mô tả công việc bằng cách ghi lại xúc tích các dữ liệu, để nói lên một bức tranh đầy đủ và chính xác của mỗi công việc, dựa trên các nội dung của công việc và điều kiện của mỗi công việc. Nhà phân tích sẽ phác họa lên một bảng mô tả tiêu chuẩn chi tiết công việc, quy định hoạt động hàng ngày, quy định các kỹ năng, cố gắng, trách nhiệm, điều kiện làm việc và các tiêu chuẩn khác từ những dữ liệu thu thập. Nhà phân tích xét và duyệt lại các chức danh của chức vụ, công việc và tiêu chuẩn hóa các tên gọi của công việc mục đích rõ ràng tạo điều kiện cho việc đối chiếu, so sánh các công việc.

Thực tế không thể đo lường một cách chính xác giá trị của các công việc, nhưng có thể đánh giá một cách khách quan còn và hợp lý các công việc dựa trên các tiêu chuẩn rõ ràng.

Thiết lập các bậc thang lương một cách hợp lý cho các công việc là điều cần thiết nhằm tạo được lao động có chất lượng và thúc đẩy nhân viên trau dồi kiến thức, trình độ chuyên môn để đảm trách các công việc đòi hỏi kỹ năng cao hơn. Tại nơi nào không thiết lập được bậc thang lương một cách logic, dựa trên

đánh giá công việc, thì nơi đó thường trả lương một cách bất thường, không hợp lý, hỗn loạn vì nó xuất phát từ động cơ cá nhân và thiên vị. Hậu quả là giảm tinh thần nhân viên, năng suất lao động giảm sút.

- Đánh giá công việc:

Để đo lường, đánh giá, công việc cần phải lựa chọn các yếu tố căn bản hiện diện trong mọi công việc, đó là các yếu tố kỹ năng, sức cố gắng, trách nhiệm và các điều kiện làm việc. Từ những yếu tố này nhà phân tích sẽ đối chiếu với tất cả các công việc khác nhau. Mỗi công việc đòi hỏi mức độ kỹ năng, sức cố gắng, trách nhiệm và điều kiện làm việc khác nhau. Vì thế nhà phân tích cần định nghĩa các yếu tố đó để xác định giới hạn cho từng loại công việc cụ thể. Chẳng hạn như mức cố gắng về thể lực và điều kiện làm việc thì quan trọng đối với công việc sản xuất, lại kém quan trọng với công việc hành chính sự nghiệp.

Đánh giá công việc là một khâu quan trọng có tính hệ thống nhằm đo lường giá trị và tầm quan trọng của mỗi công việc dựa trên các yếu tố nhằm loại bỏ các bất bình đẳng, không công bằng trong cơ quan chi vì cơ cấu lương thưởng chưa hợp lý.

Nói một cách khác, đánh giá công việc là xác định cấu trúc công việc của doanh nghiệp, mang lại công bằng, trật tự trong mối tương quan công việc, tạo sự đồng thuận giữa các cấp quản trị và nhân viên, đồng thời triển khai một thứ bậc giá trị của công việc được sử dụng để thiết lập cơ cấu lương thưởng. Việc đánh giá công việc cũng làm sáng tỏ và trách nhiệm quyền hạn trong tổ chức, tạo cơ sở cho việc tuyển chọn, chuyển chuyển nhân viên, đồng thời cũng ấn định điều kiện thăng tiến, thăng thưởng, tạo cơ sở cho các chương trình huấn luyện.

#### ***1.1.4. Hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp***

##### ***1.1.4.1. Mục tiêu cơ bản của hệ thống tiền lương***

Mục tiêu cơ bản của hệ thống tiền lương là thu hút được nhân tài, những người lao động giỏi phù hợp công việc với yêu cầu của tổ chức, động viên và giữ họ thực hiện công việc tốt nhất. Khi quyết định đưa các quy định tiền lương, có một số mục tiêu mà các doanh nghiệp cần phải được xem xét đồng thời. Các mục tiêu đó gồm:

- Phải hợp pháp: Phải tuân thủ đúng các điều khoản trong Bộ luật Lao động của nước CHXHCN Việt Nam.

- Phải thỏa đáng: Phải đủ mạnh để thu hút những lao động có chất lượng vào làm việc cho tổ chức và giữ được chân họ ở lại với tổ chức.

- Phải có tác dụng kích thích người lao động, phải có động lực và kích thích người lao động làm việc có hiệu quả cao và hoàn thành tốt công việc.

- Phải công bằng: Nếu hệ thống tiền lương không thể hiện được tính công bằng thì sẽ triệt tiêu động lực của người lao động. Công bằng cả bên ngoài và trong nội bộ.

- Phải bảo đảm: Nghĩa là mỗi người lao động đều cảm thấy thu nhập hàng tháng của họ được đảm bảo và có thể dự đoán được thu nhập của họ trong tháng.

- Phải hiệu quả và hiệu suất: Doanh nghiệp phải quản lý hệ thống tiền lương một cách thiết thực, hiệu quả và phải có những nguồn tài chính dự phòng để hỗ trợ cho hệ thống đó được tiếp tục thực hiện trong thời gian dài.

Trong 06 mục tiêu trên mỗi mục tiêu đều quan trọng trong việc hình thành xây dựng một hệ thống trả lương hợp lý. Tuy nhiên, những mục tiêu đó không phải lúc nào cũng hợp với nhau và những người quản trị thường bị buộc phải cân đối sự cạnh tranh lựa chọn giữa các mục đích đó [8, tr.133].

#### 1.1.4.2. Yêu cầu đối với hệ thống tiền lương.

Một hệ thống tiền lương và tiền thưởng hiệu quả phải đảm bảo được các yêu cầu sau:

- Toàn diện: Một hệ thống tiền lương bao gồm tiền lương cơ bản, phụ cấp, các khoản tiền thưởng và lương hưu. Mục tiêu của hệ thống phải hỗ trợ các mảng trong công tác quản lý nguồn nhân lực và là tiền đề cho công tác quản lý nguồn nhân lực chung trong doanh nghiệp.

- Đề cập tới cơ cấu tiền lương và mức lương:

Quy trình hệ thống tiền lương luôn phải đề cập tới hai phương diện khác nhau: Cơ cấu tiền lương và mức lương. Mức lương được quy định cho mỗi vị trí

công việc trong doanh nghiệp có tính cạnh tranh không? Cơ cấu tiền lương có linh hoạt và phù hợp với hiện tại và tương lai gần không?

- Phản ánh giá trị công việc: Để xác định mức lương cho một công việc cụ thể thì phải xem xét giá trị của công việc đó đối với doanh nghiệp.

- Xem xét các yếu tố khác như kinh nghiệm công tác, thâm niên:

Mặc dù hiệu quả công việc là yếu tố chính để xác định mức lương, tuy nhiên vẫn phải xem xét các yếu tố như thâm niên công tác (số năm phục vụ), kinh nghiệm, tuổi tác... theo các giá trị xã hội phổ biến.

- Tính đến mức lương của các doanh nghiệp trên thị trường lao động: Rà soát mức lương trong doanh nghiệp dựa trên các mức lương của các đối thủ cạnh tranh và dựa trên mức lương chung trên thị trường.

- Tính đến yếu tố giá cả sinh hoạt biến động: Khi xác định mức lương để trả cho người lao động, hệ thống tiền lương cần phải xét đến yếu tố biến động của giá cả sinh hoạt trên thị trường. Khi nền kinh tế thị trường vẫn còn trong giai đoạn chuyển đổi và mức lương chung còn thấp, việc xem xét các nhu cầu thiết yếu của con người có ý nghĩa đặc biệt quan trọng.

- Bao gồm cơ chế thưởng:

Thu nhập của người lao động thường có hai phần: Lương cơ bản và các khoản tiền thưởng. Lương cơ bản là một phần cố định và tiền thưởng là phần biến đổi theo kết quả hoạt động của doanh nghiệp và kết quả làm việc của cá nhân.

- Căn cứ vào kết quả và hiệu quả làm việc: Việc tăng lương hay chia tiền thưởng phải dựa trên kết quả làm việc của cá nhân. Do đó cần phải có một hệ thống đánh giá kết quả làm việc chính xác để tạo động lực cho những nhân viên có kết quả làm việc cao.

- Có sự tham gia của Công đoàn cùng cấp: Các doanh nghiệp nếu có tổ chức công đoàn, thì Công đoàn phải tham gia vào quy trình xây dựng hệ thống tiền lương ngay từ đầu nhằm bảo đảm triển khai hệ thống này một cách dân chủ.

#### 1.1.4.3. Nguyên tắc tiền lương

Các nguyên tắc cơ bản trong trả lương là các yếu tố quan trọng nhất để xây dựng một cơ chế quản lý tiền lương, trả lương của một doanh nghiệp. Khi xây dựng cơ chế tiền lương cần tuân theo các nguyên tắc sau:

- *Trả lương bằng nhau cho những người lao động như nhau:* Trả lương bằng nhau cho những người lao động như nhau xuất phát từ việc phân phối công việc theo lao động. Trong nguyên tắc này dùng thước đo lao động để so sánh, đánh giá, và thực hiện trả lương. Những người lao động khác nhau về giới tính, trình độ, tuổi tác, ... nhưng có mức hao phí sức lao động như nhau thì được trả mức lương như nhau. Nguyên tắc này sẽ đảm bảo được sự công bằng và bình đẳng trong trả lương nên nó khuyến khích rất lớn đối với người lao động. Việc trả lương ngang bằng nhau cho những lao động như nhau được thể hiện trong các bậc, bảng lương và các hình thức trả lương, trong chính sách, cơ chế tiền lương cũng như trong phương thức trả lương. Đối với những công việc không giống nhau cần thiết khi đó cần phải có sự đánh giá đúng mức và phân biệt được chính xác và công bằng trong tính toán trả lương.

- *Đảm bảo năng suất lao động tăng mạnh hơn tiền lương bình quân:*

Khi năng suất lao động không ngừng tăng lên là một quy luật. Tiền lương của người lao động khi đó cũng không ngừng tăng lên do tác động của nhiều yếu tố như trình độ tổ chức, nâng cao kỹ năng làm việc, trình độ kỹ thuật, đổi mới công nghệ sản xuất, .... Việc tăng lên của tiền lương của người lao động và năng suất lao động có liên quan chặt chẽ với nhau.

Tiền lương tăng nghĩa là chi phí sản xuất kinh doanh tăng lên, nhưng việc tăng năng suất lao động khi đó lại làm giảm chi phí cho một đơn vị sản phẩm, dịch vụ. Vậy các doanh nghiệp chỉ thực sự có hiệu quả trong sản xuất kinh doanh khi chi phí sản xuất nói chung cũng như chi phí cho một đơn vị sản phẩm, dịch vụ giảm đi. Nghĩa là giảm chi phí sản xuất kinh doanh do tăng năng suất lao động phải lớn hơn mức tăng chi phí do mức tiền lương trung bình tăng.

- *Đảm bảo tiền lương giữa những người lao động làm các nghề khác nhau phải hợp lý.*

Nguyên tắc này nhằm đảm bảo bình đẳng, sự công bằng trong trả lương cho người lao động. Nguyên tắc này được tiến hành dựa trên các cơ sở sau:

Trình độ lành nghề trung bình của người lao động trong mỗi ngành nghề: Do tính chất và đặc điểm phức tạp về công nghệ và kỹ thuật ở các ngành nghề khác nhau do đó làm cho trình độ lành nghề trung bình của người lao động ở các ngành là khác nhau. Do vậy, việc phân biệt được sự khác nhau này trong trả lương là yếu tố khuyến khích người lao động tích cực rèn luyện, học tập, nâng cao trình độ và kỹ năng làm việc nhất là đối với những ngành đòi hỏi tay nghề và kiến thức cao.

Điều kiện lao động: Những điều kiện lao động khác nhau sẽ ảnh hưởng đến tiêu hao sức lao động trong quá trình lao động. Người lao động làm việc trong điều kiện độc hại, nặng nhọc và hao tổn nhiều sức lực phải được trả lương cao hơn so với người làm việc trong điều kiện bình thường. Hiện tại người ta thường sử dụng các loại phụ cấp về điều kiện lao động để trả cho người lao động làm những công việc có điều kiện lao động khác nhau.

Sự phân bố sản xuất kinh doanh theo khu vực: Việc sản xuất kinh doanh có thể được phân bố ở những khu vực địa lý khác nhau, kéo theo những khác nhau về đời sống vật chất văn hóa, tinh thần, ... Những yếu tố khác nhau đó sẽ ảnh hưởng và làm cho mức sống của người lao động khác nhau, hưởng lương khác nhau hay tiền lương thực tế được hưởng của người lao động sẽ khác nhau. Do vậy, để thu hút, khuyến khích người lao động làm việc tại vùng sâu, vùng xa vùng có điều kiện kinh tế xã hội khó khăn thì phải có chính sách tiền lương ưu đãi, thích hợp và những loại phụ cấp thỏa đáng.

#### 1.1.4.4 Hình thức trả lương

*- Trả lương theo thời gian:*

Phương thức trả lương theo thời gian thường áp dụng đối với những người lao động làm công tác quản lý, còn đối với công nhân sản xuất trực tiếp thì chỉ áp dụng cho những bộ phận lao động bằng thiết bị, máy móc chủ yếu hoặc những công việc đặc thù không thể tiến hành định mức một cách chính xác.

Phương thức trả lương theo thời gian bao gồm: Trả lương theo thời gian cơ bản và trả lương theo thời gian có thưởng.

Trả lương theo thời gian cơ bản là phương thức trả lương mà tiền lương nhận được của mỗi công nhân do mức lương cao hay thấp và thời gian thực tế làm việc ít hay nhiều quyết định. Phương thức trả lương này thường áp dụng ở những nơi khó đánh giá công việc cũng như định mức lao động không được cụ thể.

Tiền lương được xác định theo công thức sau:

$$L_{tt} = L_{cb} \times T$$

Trong đó:

- $L_{tt}$  : Lương thực tế người lao động được hưởng.
- $L_{cb}$  : Lương cấp bậc tính theo đơn vị thời gian.
- $T$  : Thời gian lao động thực tế của lao động.

Có 3 loại lương theo thời gian cơ bản, đó là:

- Lương giờ: Tính theo số giờ làm việc và mức lương cấp bậc giờ.
- Lương ngày: Tính theo số ngày làm việc thực tế và mức lương cấp bậc ngày.
- Lương tháng: Tính theo mức lương cấp bậc tháng.

Chế độ tiền lương theo thời gian cơ bản có nhiều hạn chế vì tiền lương không thực gắn với hiệu quả lao động, chủ yếu nó mang tính chất bình quân nên không khuyến khích sử dụng hợp lý thời gian làm việc, tiết kiệm nguyên vật liệu và khai thác tối đa công suất của máy móc để làm tăng năng suất lao động.

Trả lương theo thời gian có thưởng là sự kết hợp giữa chế độ trả lương theo thời gian và tiền thưởng khi đạt được những chỉ tiêu về số lượng và chất lượng đã quy định. Chế độ trả lương này thường được áp dụng đối với công nhân phụ, làm công việc phục vụ như công nhân sửa chữa, điều chỉnh thiết bị.... Ngoài ra, còn áp dụng đối với những công nhân chính làm việc ở những khâu sản xuất có trình độ cơ khí hóa, tự động hóa cao hoặc những công việc tuyệt đối phải đảm bảo chất lượng.

Tiền lương của công nhân được tính như sau:

$$L_{tt} = (L_{cb} \times T) + L_t$$

Trong đó:

- $L_{tt}$  : Lương thực tế người lao động nhận được.
- $L_{cb}$  : Lương cấp bậc tính theo thời gian.
- $T$  : Thời gian lao động thực tế.
- $L_t$  : Tiền thưởng.

Trả lương theo thời gian có thưởng có ưu điểm phản ánh trình độ thành thạo và thời gian làm việc thực tế của công nhân, gắn với thành tích công tác của từng người lao động thông qua các chỉ tiêu xét thưởng nên khuyến khích người lao động quan tâm đến trách nhiệm và kết quả công việc của mình cũng như nỗ lực phấn đấu để đạt kết quả tốt.

- *Trả lương theo sản phẩm:*

So với hình thức trả lương theo thời gian, hình thức trả lương theo sản phẩm ngày càng chiếm ưu thế và được sử dụng rộng rãi với nhiều chế độ linh hoạt vì nó mang lại hiệu quả cao hơn trong sản xuất kinh doanh.

Trả lương theo sản phẩm là hình thức trả lương cho người lao động dựa trực tiếp vào số lượng và chất lượng sản phẩm, dịch vụ mà họ đã hoàn thành. Đây là hình thức trả lương được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp sản xuất, chế tạo sản phẩm.

Hình thức trả lương theo sản phẩm có những ưu điểm như sau:

- Quán triệt tốt nguyên tắc trả lương theo lao động do tiền lương mà người lao động nhận được phụ thuộc vào số lượng và chất lượng sản phẩm đã hoàn thành. Điều này có tác dụng làm tăng năng suất lao động của công nhân.

- Trả lương theo sản phẩm có tác dụng trực tiếp khuyến khích người lao động ra sức học tập nâng cao trình độ tay nghề, tích lũy kinh nghiệm, rèn luyện kỹ năng, phát huy sáng tạo... do đó nâng cao khả năng làm việc.

- Trả lương theo sản phẩm có ý nghĩa to lớn trong việc nâng cao và hoàn thiện công tác quản lý, nâng cao tính tự chủ, chủ động trong làm việc của người lao động. Phát huy hết các ưu điểm của hình thức trả lương theo sản phẩm thì các doanh nghiệp đảm bảo một số điều kiện sau khi áp dụng hình thức trả lương này:

- Phải xây dựng các định mức lao động có căn cứ khoa học. Đây là điều kiện làm cơ sở để tính toán đơn giá tiền lương, xây dựng kế hoạch quỹ lương và sử dụng hợp lý, có hiệu quả tiền lương của doanh nghiệp.

- Đảm bảo tổ chức phục vụ tốt nơi làm việc. Tổ chức phục vụ nơi làm việc nhằm đảm bảo cho người lao động có thể hoàn thành và vượt mức năng suất lao động nhờ vào giảm bớt thời gian tổn thất do phục vụ tổ chức và phục vụ kỹ thuật.

- Làm tốt công tác kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm. Kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm nhằm đảm bảo sản phẩm được sản xuất ra theo đúng chất lượng đã quy định, tránh hiện tượng chạy theo số lượng đơn thuần. Qua đó, tiền lương được tính và trả đúng với kết quả thực tế.

- Giáo dục tốt ý thức và trách nhiệm của người lao động để họ vừa phấn đấu nâng cao năng suất lao động, đảm bảo chất lượng sản phẩm, đồng thời tiết kiệm vật tư, sử dụng hiệu quả nhất máy móc thiết bị và các trang thiết bị làm việc khác.

Trong thực tế có 5 chế độ trả lương theo sản phẩm :

- Tiền lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân
- Tiền lương theo sản phẩm tập thể
- Tiền lương theo sản phẩm gián tiếp
- Tiền lương theo sản phẩm có thưởng
- Tiền lương khoán.

\* Chế độ tiền lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân: áp dụng đối với những công việc có định mức thời gian ngắn, công việc tương đối độc lập, có thể thống kê rõ rệt kết quả từng người, cá nhân. Khi tính toán tiền lương cho từng người lao động dựa trên cơ sở đơn giá quy định, số lượng sản phẩm của người nào càng nhiều thì người ấy được trả lương càng cao và ngược lại.

$$L_{CN} = \sum_{i=1}^n g_i q_i$$

$L_{CN}$  : Tiền lương cho một công nhân

$q_i$  : Số lượng sản phẩm loại  $i$  sản xuất ra

$g_i$  : Đơn giá tiền lương một đơn vị sản phẩm loại  $i$

$i$  : Số loại sản phẩm.

Đơn giá tiền lương một đơn vị sản phẩm được tính theo công thức sau:

$$g = L:q$$

$$\text{Hoặc } g = Lxt$$

$g$  – Đơn giá sản phẩm

$L$  – Mức lương cấp bậc của công việc

$q$  – Mức sản lượng

$t$  – Mức thời gian tính theo giờ.

\* Chế độ tiền lương theo sản phẩm gián tiếp

Chế độ này được dùng để tính lương cho lao động phụ trợ và lao động quản lý, nó thường được áp dụng trong trường hợp công việc của lao động trực tiếp sản xuất, lao động phụ trợ và lao động quản lý có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, nhưng không trực tiếp tính được lương sản phẩm cho các loại cán bộ và công nhân khác.

Cách tính: Căn cứ vào định mức sản lượng và mức độ hoàn thành định mức của công nhân chính để tính đơn giá sản phẩm gián tiếp và lương sản phẩm gián tiếp của lao động phụ trợ và lao động quản lý.

Đơn giá tiền lương sản phẩm gián tiếp được tính theo công thức sau:

$$\text{ĐG} = \frac{L}{M.Q}$$

ĐG – Đơn giá tính theo sản phẩm gián tiếp

$L$  – Lương cấp bậc của công nhân phụ

$Q$  – Mức sản lượng của công nhân chính

$M$  – Số máy phục vụ cùng loại.

Lương sản phẩm gián tiếp của lao động phụ trợ ( $L_f$ ), được xác định theo công thức sau:

$$L_f = \text{ĐG} \times Q_c$$

Trong đó:

$Q_c$  : Sản lượng thực hiện của công nhân trực tiếp sản xuất.

Ưu điểm cơ bản của hình thức tiền lương này là làm cho mọi cán bộ công nhân viên đều quan tâm đến vấn đề nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm, tạo điều kiện cho doanh nghiệp đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh cao.

**\* Chế độ tiền lương theo sản phẩm tập thể**

Lương sản phẩm tập thể được áp dụng đối với những công việc nặng nhọc, có định mức thời gian dài, những công việc khó xác định được kết quả cho từng cá nhân.

Khi thực hiện chế độ tiền lương sản phẩm tập thể, trước hết phải xác định được đơn giá tiền lương, quỹ tiền lương của tập thể được nhận, sau đó phải tìm phương pháp chia lương cho từng cá nhân.

Đơn giá tiền lương được xác định theo công thức sau:

$$\text{ĐG} = \frac{\sum_{i=1}^n L_i}{Q} \quad \text{hoặc} \quad \text{ĐG} = \sum_{i=1}^n L_i \times T_i \quad \text{hoặc} \quad \text{ĐG} = \bar{L} \times T$$

Trong đó:

ĐG – Đơn giá tính theo sản phẩm tập thể

$\sum_{i=1}^n L_i$  - Tổng lương cấp bậc của cả nhóm

Q – Mức sản lượng của cả nhóm

$L_i$  – Lương cấp bậc của công việc bậc i

$T_i$  – Mức thời gian công việc bậc i

N – Số công việc trong tổ

$\bar{L}$  - Lương cấp bậc công việc bình quân của cả tổ

T – Mức thời gian của sản phẩm.

**\* Chế độ tiền lương theo sản phẩm có thưởng**

Chế độ trả lương này về thực chất là các chế độ trả lương theo sản phẩm kể trên kết hợp với các hình thức tiền thưởng.

Khi áp dụng chế độ trả lương này, toàn bộ sản phẩm được áp dụng theo đơn giá cố định, còn tiền thưởng sẽ căn cứ vào trình độ hoàn thành và hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu về số lượng của chế độ tiền thưởng quy định.

Tiền lương trả theo sản phẩm có thưởng được tính theo công thức:

$$L_{th} = L + \frac{L(m.h)}{100}$$

Trong đó:

L – Tiền lương trả theo sản phẩm với đơn giá cố định

m - % tiền thưởng cho 1% hoàn thành vượt mức chỉ tiêu thưởng

h - % hoàn thành vượt mức chỉ tiêu thưởng

Yêu cầu cơ bản khi áp dụng chế độ tiền lương tính theo sản phẩm có thưởng là phải quy định đúng đắn các chỉ tiêu, điều kiện thưởng và tỷ lệ thưởng bình quân.

\* Chế độ trả công khoán

Chế độ trả công khoán áp dụng cho những công việc nêu giao từng chi tiết, bộ phận sẽ không có lợi mà phải giao toàn bộ khối lượng cho công nhân hoàn thành trong một thời gian hất định. Chế độ trả công này áp dụng chủ yếu trong xây dựng cơ bản và một số công việc trong nông nghiệp. Trong công nghiệp, chế độ trả công này chỉ áp dụng cho những công nhân khi hoàn thành những công việc đột xuất như sửa chữa, tháo lắp nhanh một số thiết bị để đưa vào sản xuất, v.v...

## **1.2. Nội dung công tác tiền lương trong doanh nghiệp**

### **1.2.1. Quy chế trả lương**

Quy chế trả lương là bản quy định quy cách, thể lệ, những hướng dẫn về nguyên tắc chế độ, đối tượng, điều kiện... để cơ quan quản lý, đại diện NSDLĐ, thanh toán đầy đủ, kịp thời, đúng chế độ tiền lương, tiền thưởng, bảo hiểm, phúc lợi và mọi lợi ích khác cho NLĐ. Quy chế, sau khi có sự thống nhất giữa NSDLĐ và đại diện tập thể NLĐ (các nghiệp đoàn), sẽ có giá trị như một văn bản pháp quy, vừa góp phần công khai hoá vấn đề phân phối thu nhập, vừa giúp NLĐ có thể tự tính được tiền lương và thu nhập của mình, chủ động điều chỉnh hành vi cung ứng SLĐ phù hợp với nhu cầu của DN và lợi ích mà họ có thể đạt được. Cũng nhờ quy chế, các nghiệp đoàn có thể giám sát được việc chủ DN thực thi chính sách đãi ngộ với NLĐ như thế nào? Đối chiếu kiểm tra những chính sách cụ thể, thực tế của DN với những quy định của luật pháp. Quy chế càng rõ ràng, minh bạch, dễ hiểu, dễ

thực hiện, càng thuận lợi cho việc thực hiện chức năng giám sát của nghiệp đoàn và cũng là điều kiện tích cực thực thi dân chủ hoá các hoạt động DN. Các hình thức, phương pháp trả lương cũng là một nội dung được đưa vào quy chế. Hình thức, phương pháp trả lương được quyết định bởi hình thức tổ chức lao động và những đặc thù về kỹ thuật, công nghệ sản xuất.

Ngoài ra, trong quy chế trả lương còn quy định việc nâng bậc lương, đối tượng, điều kiện, thời gian và các hình thức nâng bậc lương. Nâng bậc lương căn cứ vào sự thay đổi của chất lượng NNL và những kết quả thực tế đạt được của NLĐ. Thời gian nâng bậc lương được quy định cho từng loại lao động, từng điều kiện làm việc của họ, nhưng thông thường theo thâm niên giữ bậc. Đây là quy định nhằm đơn giản hóa điều kiện để xét cho mỗi lần nâng lương cho NLĐ, nhưng có hạn chế cơ bản là, bình quân hóa quá trình cố gắng, phấn đấu và không có sự khuyến khích với những NLĐ có thành tích tốt, không động viên những NLĐ trẻ, năng động, có sáng kiến. Vì vậy, nhiều DN kinh doanh đã áp dụng phương thức nâng bậc theo kết quả làm việc của đội ngũ nhân viên. Đây là một kinh nghiệm tốt, đặc biệt nhằm giữ được đội ngũ nhân sự trẻ, có trình độ cao và luôn cầu thị, phấn đấu cho sự thăng tiến của họ. Mặt khác, tương ứng với mỗi loại lao động khác nhau, hình thức và điều kiện nâng bậc có thể không giống nhau. Đối với công nhân trực tiếp sản xuất, trong quy chế tiền lương, thường quy định hình thức thi nâng bậc hoặc thông qua các cuộc thi thợ giỏi. Đối với đội ngũ nhân viên quản lý, áp dụng hình thức thi chuyển ngạch, hoặc xét theo thành tích của mỗi cá nhân kết hợp với thời gian giữ bậc trước đó của họ. Về cơ bản, ĐGTL, mức lương và quy chế nâng bậc lương, luôn là mối quan tâm hàng đầu của những người làm công ăn lương trong DN. Do vậy nó cũng là những nội dung rất trọng yếu của quy chế phân phối tiền lương của các DN hiện nay.

### ***1.2.2. Xây dựng quy chế trả lương***

#### ***1.2.2.1. Khái niệm quỹ lương***

Quỹ tiền lương là tổng số tiền dùng để trả lương cho cán bộ công nhân viên chức, bao gồm:

- Tiền lương cấp bậc (còn được gọi là bộ phận tiền lương cơ bản hoặc tiền lương cố định).

- Tiền lương biến đổi: gồm tiền thưởng và các khoản phụ cấp như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp lưu động, phụ cấp độc hại...

Trong năm kế hoạch mỗi đơn vị phải lập ra quỹ tiền lương kế hoạch và cuối mỗi năm có tổng kết xem quỹ lương báo cáo đã thực chi hết bao nhiêu.

Quỹ lương kế hoạch là tổng số tiền lương dự tính theo cấp bậc mà doanh nghiệp, cơ quan dùng để trả lương cho công nhân viên chức theo số lượng và chất lượng lao động khi họ hoàn thành kế hoạch sản xuất trong điều kiện bình thường. Quỹ tiền lương kế hoạch là cơ sở để xây dựng đơn giá tiền lương.

Quỹ tiền lương báo cáo là tổng số tiền thực tế đã chi, trong đó có những khoản không được lập trong kế hoạch nhưng phải chi cho những thiếu sót trong tổ chức sản xuất, tổ chức lao động hoặc do điều kiện sản xuất không bình thường mà khi lập kế hoạch chưa tính đến.

#### 1.2.2.2. Cách xác định quỹ lương

\* *Xác định quỹ lương kế hoạch:* quỹ lương kế hoạch được xác định theo công thức sau:

$$\sum V_{KH} = [L_{đb} \times TL_{\min DN} \times (H_{cb} + H_{pc}) + V_{vc}] \times 12 \text{ tháng}$$

Trong đó:

$\sum V_{KH}$  Tổng quỹ tiền lương năm kế hoạch

$L_{đb}$  Lao động định biên: được tính trên cơ sở định mức lao động tổng hợp của sản phẩm dịch vụ hoặc sản phẩm dịch vụ quy đổi.

$TL_{\min DN}$  Mức lương tối thiểu điều chỉnh trong doanh nghiệp, do doanh nghiệp lựa chọn trong khung quy định

$H_{cb}$  Hệ số cấp bậc công việc bình quân: được xác định căn cứ vào tổ chức sản xuất, tổ chức lao động, trình độ công nghệ, tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật, chuyên môn nghiệp vụ và định mức lao động.

$H_{cp}$  Hệ số các khoản phụ cấp lương bình quân được tính trong đơn giá tiền lương.

$V_{vc}$  Quỹ tiền lương của bộ máy gián tiếp mà số lao động này chưa tính trong định mức lao động tổng hợp.

*\* Xác định quỹ lương báo cáo:*

Quỹ lương báo cáo được xác định theo công thức:

$$\Sigma V_{BC} = (V_{DG} \times C_{SXKD}) + V_{pc} + V_{BS} + V_{TG}$$

Trong đó:

$\Sigma V_{BC}$  Tổng quỹ tiền lương năm báo cáo

$V_{DG}$  Đơn giá tiền lương do cơ quan có thẩm quyền giao

$C_{SXKD}$  Chỉ tiêu sản xuất kinh doanh theo tổng sản phẩm hàng hóa thực hiện hoặc doanh thu

$V_{pc}$  Quỹ các khoản phụ cấp lương và các chế độ khác không tính trong đơn giá theo quy định, tính theo số lao động thực tế được hưởng với từng chế độ.

$V_{BS}$  Quỹ tiền lương bổ sung, chỉ áp dụng với doanh nghiệp được giao đơn giá tiền lương theo đơn vị sản phẩm. Quỹ này gồm: quỹ tiền lương nghỉ phép hàng năm, nghỉ việc riêng, ngày lễ lớn, tết...

$V_{TG}$  Quỹ tiền lương làm thêm giờ được tính theo số thực tế làm thêm nhưng không vượt quá quy định của Bộ luật lao động.

*\* Xây dựng đơn giá tiền lương*

Việc xác định đơn giá tiền lương được tiến hành theo các bước:

- Xác định nhiệm vụ năm kế hoạch để xây dựng đơn giá, doanh nghiệp có thể chọn chỉ tiêu tổng sản phẩm, tổng doanh thu, tổng lợi nhuận...

- Xác định tổng quỹ lương kế hoạch.

- Xây dựng đơn giá (lựa chọn phương pháp)

Các phương pháp xây dựng đơn giá: (4 phương pháp):

+ Đơn giá tiền lương trên đơn vị sản phẩm

$$V_{dg} = V_{giờ} \times T_{sp}$$

Trong đó:

$V_{giờ}$  : Tiền lương giờ

$T_{sp}$  : Mức lao động của đơn vị sản phẩm

+ Đơn giá tính trên doanh thu

$$V_{dg} = \frac{\sum V_{kh}}{\sum T_{kh}}$$

Trong đó:

$V_{dg}$  : Đơn giá tiền lương.

$\sum V_{kh}$  : Tổng quỹ tiền lương năm kế hoạch.

$\sum T_{kh}$  : Tổng doanh thu hoặc doanh thu kế hoạch.

+ Đơn giá tính trên tổng thu trừ tổng chi phí:

$$V_{dg} = \frac{\sum V_{kh}}{\sum T_{kh} - \sum C_{kh} \text{ (không có lương)}}$$

Trong đó:

-  $V_{dg}$  : đơn giá tiền lương

-  $\sum V_{kh}$  : Tổng quỹ tiền lương năm kế hoạch

-  $\sum T_{kh}$  : Tổng doanh thu hoặc doanh thu kế hoạch

-  $\sum C_{kh}$  : Tổng chi phí kế hoạch (chưa có tiền lương)

+ Đơn giá tính trên lợi nhuận.

$$V_{dg} = \frac{\sum V_{kh}}{\sum P_{kh}}$$

Trong đó: -  $V_{dg}$  : đơn giá tiền lương

-  $\sum V_{kh}$  : Tổng quỹ tiền lương năm kế hoạch

-  $\sum P_{kh}$  : Tổng lợi nhuận kế hoạch

### **1.2.3. Tổ chức thực hiện Quy chế trả lương**

Tổ chức thực hiện Quy chế trả lương là một phần nội dung được xây dựng trong Quy chế trả lương của doanh nghiệp. Phần nội dung này quy định trách nhiệm, thẩm quyền, phân cấp của cá nhân, tổ chức có liên quan đến việc thực hiện Quy chế trả lương.

- Trong các doanh nghiệp nhà nước thì Chủ tịch Hội đồng thành viên thường

quyết định việc sửa đổi, bổ sung các nội dung của quy chế trả lương.

- Tổng giám đốc hướng dẫn các đơn vị triển khai thực hiện quy chế này.
- Giám đốc các đơn vị phối hợp với cấp ủy Đảng và các tổ chức đoàn thể nghiên cứu, phổ biến, tuyên truyền và quán triệt cho toàn thể NLD nhận thức đầy đủ mục đích, ý nghĩa của việc ban hành và áp dụng Quy chế; tổ chức thực hiện Quy chế trả lương công bằng, công khai, minh bạch và chặt chẽ theo hướng dẫn.
- Ban, phòng tổ chức nhân sự chịu trách nhiệm hướng dẫn các ban chuyên môn về thực hiện quy chế, giải đáp thắc mắc của các ban chuyên môn và NLD.
- Ban chuyên môn chịu trách nhiệm hướng dẫn cụ thể, đánh giá trả lương đối với NLD, và là cầu nối với phòng tổ chức nhân sự để giải đáp các khiếu nại, vướng mắc trong quá trình thực hiện Quy chế trả lương.

### **1.3. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác tiền lương**

Tiền lương có ý nghĩa và vai trò rất quan trọng không chỉ đối với người lao động mà còn đối với cả doanh nghiệp. Tuy nhiên, thực tế cho thấy việc tính toán xác định hình thức trả lương trong các doanh nghiệp hiện nay còn nhiều thiếu sót, còn nhiều doanh nghiệp trả lương chưa thỏa đáng với sự đóng góp của người lao động. Điều đó xuất phát từ sự việc xếp bậc công việc, các hệ thống định mức lao động đã lạc hậu không còn phù hợp, việc tính toán xác định đơn giá tiền lương còn thiếu chính xác làm ảnh hưởng đến việc trả lương theo sản phẩm. Ngoài ra sự quản lý về thời gian làm việc đối với người lao động hưởng lương theo thời gian vẫn chưa được chặt chẽ nên hiệu quả làm việc chưa cao. Có những khâu đoạn có thể xây dựng định mức để tiến hành trả lương theo sản phẩm nhưng lại tiến hành trả lương theo thời gian. Từ những nguyên nhân trên tạo nên sự bất hợp lý trong công tác trả lương trong các doanh nghiệp hiện nay, chỗ thì trả cao hơn thực tế chỗ thì trả lương thấp hơn thực tế gây ra tâm lý xáo trộn cho người lao động và không những không tăng được năng suất lao động mà còn đội giá thành sản phẩm của doanh nghiệp tạo ra sự lãng phí không hiệu quả.

Mặt khác, cơ chế thị trường mở ra động lực rất lớn thúc đẩy nền kinh tế Việt Nam phát triển, nó tạo ra sự năng động trong suy nghĩ, hành động trong sản xuất kinh

doanh của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, các thuộc tính của kinh tế thị trường như: quy luật cạnh tranh, quy luật cung cầu, quy luật giá trị ... tác động vào nền kinh tế khiến các doanh nghiệp gặp phải không ít những khó khăn. Để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường kinh doanh đầy sự biến động, cạnh tranh thì doanh nghiệp không chỉ quan tâm đến việc phát triển theo chiều rộng mà còn tập trung phát triển theo chiều sâu. Công tác tiền lương là một trong những vấn đề mà các doanh nghiệp hiện nay cần quan tâm đầu tư theo chiều sâu, bởi vì xét trên góc độ là người lao động thì tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu để tái sản xuất sức lao động và một phần tích lũy, còn trên góc độ doanh nghiệp thì tiền lương là yếu tố cấu thành nên giá trị sản phẩm dịch vụ do doanh nghiệp sản xuất ra. Do đó người lao động thì muốn được trả lương cao còn doanh nghiệp thì lại muốn trả lương thấp. Việc hoàn thiện công tác tiền lương nhằm thoả mãn cả hai bên (người lao động và doanh nghiệp) trở thành vấn đề ngày càng được quan tâm nhất trong doanh nghiệp và là sự cần thiết bắt buộc phải thực hiện.

## CHƯƠNG 2

# THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TIỀN LƯƠNG TẠI VIỄN THÔNG NINH BÌNH

### 2.1. Tổng quát về Viễn thông Ninh Bình

#### 2.1.1. *Quá trình hình thành và phát triển*

Tên đầy đủ: Viễn thông Ninh Bình

Tên giao dịch quốc tế: VNPT Ninh Bình

Tên viết tắt: VNPT Ninh Bình

Trụ sở chính: Đường 30/06, phường Đông Thành, Thành phố Ninh Bình, tỉnh Ninh Bình

VNPT Ninh Bình (hay Viễn thông Ninh Bình) là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. VNPT Ninh Bình tiền thân là Bưu điện tỉnh Ninh Bình.

Ngày 01/01/2008, thực hiện Quyết định của Chính phủ và Bộ Bưu chính Viễn thông (nay là Bộ Thông tin và Truyền thông) về chia tách Bưu chính và Viễn thông. VNPT Ninh Bình chính thức được thành lập và bắt đầu đi vào hoạt động trên cơ sở tổ chức lại các đơn vị kinh doanh dịch vụ viễn thông - công nghệ thông tin và các đơn vị trực thuộc khác của Bưu điện tỉnh Ninh Bình sau khi thực hiện phương án chia tách bưu chính viễn thông trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.

Ngành viễn thông tỉnh Ninh Bình, từ những tổng đài ban đầu đơn giản được nâng dần lên tổng đài tự động cơ điện, đến nay là Tổng đài kỹ thuật số hiện đại hoàn toàn tự động. Hệ thống truyền dẫn từ chỗ thiết bị đơn giản, lạc hậu đã được nâng dần lên bằng những thiết bị vi-ba, sử dụng kỹ thuật số. Và đến nay, đã được hiện đại hóa cáp quang vòng Ring trên toàn tỉnh, sử dụng công nghệ kỹ thuật số hiện đại, đảm bảo chất lượng truyền dẫn tuyệt đối đến tất cả các huyện, thành phố, và thông tin liên lạc thông suốt trong nước và quốc tế. Mạng ngoại vi cũng không ngừng mở rộng, mạng cáp quang thuê bao từ dung lượng nhỏ cáp treo, nay

dung lượng cáp đã được tăng lên đến tận các thôn, xóm. Viễn thông Ninh Bình cũng đã phát triển mạng điện thoại di động 4G, phủ sóng trên phạm vi toàn tỉnh.

Viễn thông Ninh Bình là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam; Có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành viễn thông - công nghệ thông tin:

- Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn toàn tỉnh;
- Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn toàn tỉnh;
- Sản xuất, kinh doanh, cung ứng, đại lý vật tư, thiết bị viễn thông - Công nghệ thông tin theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu của khách hàng;
- Khảo sát, tư vấn, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông - công nghệ thông tin; Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng;
- Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương và cấp trên; Kinh doanh các ngành nghề khác khi được Tập đoàn cho phép.



**Hình 2.1 Viễn thông Ninh Bình**

Nhìn lại chặng đường hơn 10 năm qua, cùng với việc duy trì hoạt động ổn định của mạng viễn thông, dịch vụ CNTT, đảm bảo việc làm và nâng cao thu nhập cho người lao động, hoạt động sản xuất kinh doanh của Viễn thông Ninh Bình đã có những phát triển mạnh mẽ. Viễn thông Ninh Bình đã thực hiện đúng lộ trình cân bằng thu chi do Chính phủ đề ra đối với Tập đoàn Bưu chính Viễn thông: năm 2018, Viễn thông Ninh Bình đạt chênh lệch thu chi 15.969 tỷ đồng, năm 2019 là 30.615 tỷ đồng và năm 2020 là 36.458 tỷ đồng. Các chỉ tiêu kinh tế trọng yếu năm 2018, 2019, 2020 đều có sự tăng trưởng mạnh Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được nâng lên; uy tín, vai trò chủ lực trong lĩnh vực Viễn thông - Công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh ngày càng được khẳng định.

Tiếp tục bước tiếp chặng đường phát triển - hội nhập, đồng thời cũng bước vào sự cạnh tranh gay gắt. Trên nền tảng truyền thống của bao thế hệ đã xây đắp nên, Viễn thông Ninh Bình sẽ vững vàng tiến bước mạnh mẽ hơn.

### **2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ**

Viễn thông Ninh Bình là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Công ty mẹ - Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, có các chức năng, nhiệm vụ chính sau:

- Tổ chức phát triển, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng ngoại vi và cơ sở hạ tầng nhà trạm viễn thông trên địa bàn quản lý.

- Tổ chức lắp đặt, sửa chữa, bảo trì, hỗ trợ kỹ thuật cho khách hàng sử dụng các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông trên địa bàn quản lý theo yêu cầu; thực hiện vận hành, khai thác bảo dưỡng, sửa chữa đối với hệ thống truyền dẫn, chuyển mạch, truyền tải thu gom, mạng truy nhập, mạng truyền dẫn nội tỉnh, mạng truyền tải thu gom; mạng chuyển mạch cố định nội tỉnh; mạng truy nhập hệ thống IPCC tại địa bàn quản lý trên cơ sở hợp đồng nội bộ với Tổng công ty VNPT- Net. Tổ chức bảo dưỡng, bảo trì mạng lưới viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông trên địa bàn được giao quản lý và thực hiện đảm bảo chất lượng mạng, chất lượng dịch vụ theo đúng cam kết với khách hàng/đối tác.

- Tổ chức khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt bảo dưỡng các công trình viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông theo yêu cầu.

- Tổ chức kinh doanh các dịch vụ quảng cáo và cho thuê văn phòng, thiết bị, nhà trạm trên cơ sở nguồn lực hiện có của đơn vị. Tổ chức phục vụ và đảm bảo thông tin kịp thời, an toàn cho các cơ quan Đảng, chính phủ và chính quyền địa phương theo yêu cầu.

- Tổ chức các hoạt động sản xuất kinh doanh khác trong phạm vi được Tập đoàn cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

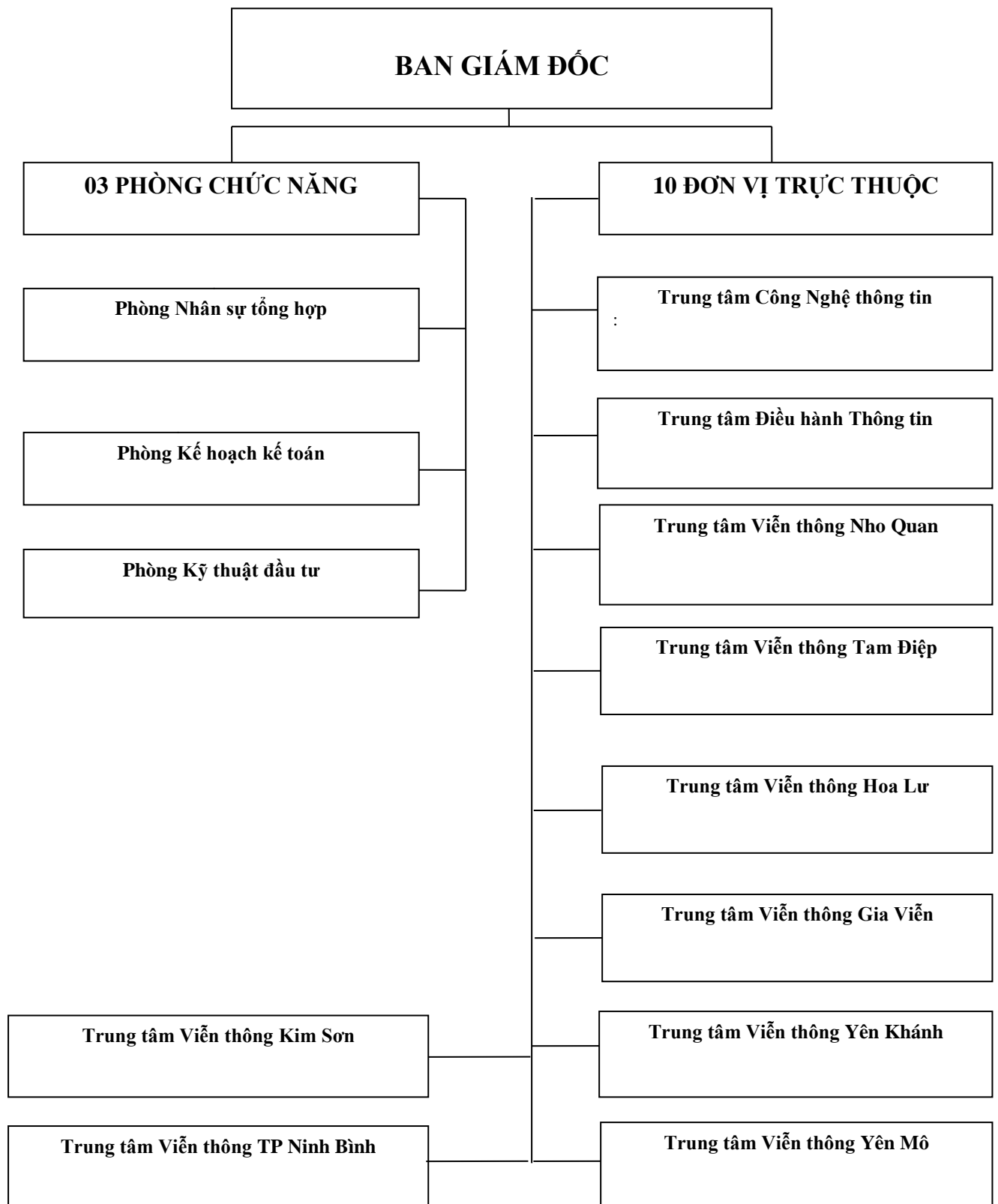
- Viễn thông Ninh Bình chịu sự quản lý của Ủy ban nhân dân tỉnh Ninh Bình về chấp hành pháp luật, các hoạt động có liên quan đến yêu cầu, nhiệm vụ phát triển kinh tế, chính trị, xã hội của chính quyền địa phương.

### **2.1.3. Cơ cấu tổ chức**

Viễn thông Ninh Bình hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ nhiệm vụ chính trị trên địa bàn tỉnh Ninh Bình gồm: 03 phòng chức năng và 10 đơn vị trực thuộc (02 Trung tâm nghiệp vụ; 08 Trung tâm Viễn thông huyện, thành phố) được khái quát qua hình 2.2.

Tổng số CBCNV ký hợp đồng lao động năm 2020 là 169 người (nữ chiếm 3,5%); lao động trực tiếp 142; lao động gián tiếp 27.

CBCNV ký hợp đồng lao động: Đại học và trên đại học chiếm 61,5%; cao đẳng chiếm 26%; trung, sơ cấp chiếm 12,5%.



**Hình 2.2 Cơ cấu tổ chức Viễn thông Ninh Bình**

(Nguồn: Phòng NSTH – Viễn thông Ninh Bình)

#### 2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh từ năm 2018 đến năm 2020

Kết quả sản xuất kinh doanh của Viễn thông Ninh Bình trong ba năm 2018, 2019, 2020 được thể hiện trong bảng dưới đây:

**Bảng 2.1 Bảng kết quả SXKD từ năm 2018 đến năm 2020**

TT	Nội dung	Đơn vị tính	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Tăng trưởng năm 2020 so năm 2018
1	Tổng doanh thu	triệu đồng	144,271	160,575	169,269	117%
2	Doanh thu tính tiền lương	triệu đồng	143,283	158,480	162,259	113%
3	Chênh lệch thu chi	triệu đồng	15.969	30.615	36.458	140%
4	Năng suất lao động tính theo doanh thu tính lương	triệu đồng /người/năm	858	943	966	113%
5	Nộp ngân sách nhà nước	triệu đồng	6,007	4,103	4,038	67%
6	Thu nhập bình quân	triệu đồng /người/tháng	17.43	17.63	19.04	109%
7	Số lượng sáng kiến, cải tiến kỹ thuật	Sáng kiến, cải tiến	25	25	30	120%
8	Thực hiện chính sách bảo hiểm đối với người lao động	triệu đồng	3,004	3,207	3,454	115%
9	Tiền lương	triệu đồng	34.932	35.546	38.389	
10	Tổng số lao động	Người	167	168	169	

(Nguồn: Phòng KHKT - Viễn thông Ninh Bình)

#### 2.1.5. Bộ máy làm công tác tiền lương

Hiện nay tại Viễn thông Ninh Bình, công tác tiền lương do phòng Nhân sự tổng hợp phụ trách, thực hiện nhiệm vụ xây dựng Quy chế trả lương, hướng dẫn, theo dõi, kiểm tra các đơn vị, phòng chức năng trực thuộc thực hiện Quy chế trả lương.

Lao động của phòng NSTH gồm 16 người, nhưng nhân sự làm công tác tiền lương của phòng được định biên là 01 người (chức danh là Chuyên viên LĐTL), do Trưởng phòng trực tiếp phụ trách giám sát, đôn đốc thực hiện.

Các phòng chức năng, các đơn vị, trung tâm trực thuộc thì do Trưởng phòng, Giám đốc, Trưởng trung tâm trực tiếp phối hợp với Chuyên viên LĐTL của phòng NSTH thực hiện công tác tiền lương.

## **2.2. Thực trạng công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình**

### **2.2.1. Quy chế trả lương tại Viễn thông Ninh Bình**

Quy chế trả lương tại Viễn thông Ninh Bình đang thực hiện được ban hành theo Quyết định số 224/QĐ-VNPT-NB-NSTH ngày 07/02/2018. Quy chế phân phối tiền lương cho tập thể và cá nhân tại Viễn thông Ninh Bình theo phương pháp trả lương 3P (Viết tắt là quy chế lương 3P) là cơ sở để phân phối tiền lương cho đơn vị, tập thể và cá nhân người lao động.

Quy chế trả lương gồm 5 chương:

Chương 1: Quy định chung

Chương 2: Phân phối tiền lương cho đơn vị

Chương 3: Phân phối tiền lương cho cá nhân

Chương 4: Trả lương cho người đi học và đối tượng khác

Chương 5: Tổ chức thực hiện

#### **2.2.1.1. Nguồn hình thành Quỹ tiền lương.**

- Tiền lương đơn giá do Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (viết tắt là VNPT) giao.
- Tiền lương bổ sung từ VNPT (nếu có).
- Tiền lương làm thêm giờ (nếu có).

#### **2.2.1.2. Quỹ tiền lương kế hoạch hàng năm của VTNB được phân bổ, sử dụng như sau:**

1. Trích 5% quỹ tiền lương kế hoạch để chi cho các trường hợp sau:

- Khuyến khích cho đơn vị, tập thể có thành tích xuất sắc trong việc thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh.

- Khuyến khích người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, người có đóng góp nhiều cho đơn vị, người có kết quả công tác đặc biệt xuất sắc.

2. Trích tiền lương kế hoạch để phân phối cho người lao động vào các dịp lễ tết.

3. Trích 10 % quỹ tiền lương kế hoạch để lập quỹ lương dự phòng của VTNB.

4. Số quỹ lương kế hoạch còn lại được phân bổ lương tháng cho các đơn vị.

5. Quỹ lương của năm nào được phân phối cho tập thể, cá nhân người lao động trong năm đó.

### 2.2.1.3. Quỹ tiền lương kế hoạch và đơn giá tiền lương đơn vị

Quỹ tiền lương kế hoạch và đơn giá tiền lương đơn vị được xác định thông qua các chỉ tiêu:

a. Số lao động hiện tại của đơn vị.

b. Khối lượng công việc được xác định trên cơ sở:

- Số dịch vụ khách hàng đang sử dụng (Được quy đổi từ số thuê bao có phát sinh cước và ARPU tương ứng với từng loại dịch vụ).

- Số các thiết bị đơn vị quản lý BTS, NodeB, eNodeB...

- Điều kiện hoạt động SXKD của đơn vị (Yếu tố vùng miền).

c. Chỉ tiêu doanh thu: Doanh thu dịch vụ viễn thông - công nghệ thông tin.

d. Chỉ tiêu của các dịch vụ viễn thông: Lắp đặt thuê bao Viễn thông, sản lượng ...

e. Chỉ tiêu tiết kiệm chi phí (Thu hồi ONT, fastconec...)

Tùy tình hình sản xuất kinh doanh theo từng thời kỳ, Giám đốc VTNB sẽ lựa chọn và bổ sung các chỉ tiêu phù hợp nhằm thúc đẩy phát triển SXKD.

Căn cứ các tiêu chí nêu trên, tình hình sản xuất kinh doanh tại VTNB và các đơn vị trực thuộc, hàng năm VTNB giao đơn giá tiền lương (hoặc Quỹ tiền lương kế hoạch) cho các đơn vị trực thuộc.

Quỹ tiền lương thực hiện hàng tháng của các đơn vị được VTNB xác định trên cơ sở quỹ lương kế hoạch, điểm BSC của đơn vị và lương theo đơn giá sản phẩm dịch vụ.

Đơn vị căn cứ vào quỹ tiền lương thực hiện hàng tháng để phân phối tiền lương cho người lao động theo phương pháp lương 3P.

Quỹ tiền lương bổ sung, phân phối lại hàng năm của các đơn vị được VTNB phân phối theo tiền lương thực hiện năm của đơn vị.

\* Ví dụ: Giao đơn giá tiền lương cho các đơn vị quý IV năm 2020 cho các đơn vị.

#### 1. Đơn giá tiền lương tháng:

**Bảng 2.2 Bảng giao đơn giá tiền lương**

	Tên đơn vị	Tiền lương cứng theo 3P (VNĐ)	Đơn giá duy trì (đồng/ĐVDV)	Đơn giá lắp đặt (đồng/ĐVDV)	Đơn giá PTTB (đồng/ĐVDV)	Đơn giá DTNV (đồng)/1000 đồng DT	Đơn giá thu thập phiếu TTTT (đồng)/phiếu	Đơn giá bảo dưỡng BTS (đồng)/đvdv qui đổi BTS	Đơn giá giảm trừ TB rời mạng	Đơn giá thu hồi thiết bị ONT	Đơn giá thu hồi thiết bị AP
1	Hoa Lư	20.281.476	585,910	37.666	31.388	11,287	4.185	1.936	160.000	50.000	30.000
2	Gia Viễn	24.382.401									
3	Nho Quan	22.473.264									
4	Tam Điệp	20.187.259									
5	Yên Mô	22.284.830									
6	Kim Sơn	22.284.830									
7	Yên Khánh	24.382.401									
8	Ninh Bình	42.472.089									

#### *Hệ số qui đổi thuê bao, thiết bị ra đơn vị dịch vụ*

Loại TB, thiết bị	CĐ	MegaVn	FiberVnn, MyTV gói	FiberVnn còn lại	MyTV Còn lại	Kênh TSL, Sector kéo dài, smallsel	BTS, NodeB, eNodeB
Hệ số qui đổi	1	2	40.000đ/đvdv	3	1	10	400 đvdv/trạm 1 thiết bị 450 đvdv/trạm 2 thiết bị 500 đvdv/trạm 3 thiết bị

( Nguồn phòng NSTH – Viễn thông Ninh Bình)

#### 2. Qui đổi điểm BSC ra hệ số năng suất chất lượng

a. Điểm BSC bằng 3,0 tương ứng hệ số năng suất chất lượng là 94%

b. Hệ số năng suất chất lượng tăng/giảm theo điểm BSC như sau:

$$\text{Hệ số năng suất chất lượng (\%)} = 94\% + [(\text{điểm BSC} - 3,0):10] \times 100\%$$

Hệ số năng suất chất lượng được áp dụng chung cho tất cả các đơn vị và bộ phận, bao gồm cả các khối văn phòng.

### 3. Lương giảm trừ thu hồi thiết bị đầu cuối băng rộng FTTx

Trong trường hợp đơn vị không (hoặc chưa) thu hồi được thiết bị đầu cuối cho khách hàng mượn nhập về kho trước thời gian quy định, Viễn thông tạm điều chỉnh giảm quỹ lương tháng của đơn vị với mức tương đương với giá trị thiết bị ONT hiện nay là: **800.000 đồng/thiết bị**. Sang tháng tiếp theo, đơn vị thu hồi được số thiết bị của tháng trước, Viễn thông Ninh Bình sẽ điều chỉnh tăng quỹ lương tương ứng với số thiết bị thu hồi được.

### 4. Quỹ lương thực hiện tháng của đơn vị

**Bảng 2.3 Chi tiết hình thành quỹ lương của đơn vị**

TTT	Thành phần	Cách tính lương thực hiện thành phần
1	Lương cứng (theo hệ số lương 3P chuẩn mức 4)	Theo tổng hệ số lương 3P (tương ứng với mức 4) của số lao động làm việc thực tế tại đơn vị trong tháng
2	Lương duy trì dịch vụ	Đơn giá duy trì x Số đơn vị dịch vụ duy trì sau qui đổi
3	Lương Doanh thu nhiệm vụ phối hợp địa bàn	Đơn giá DTNV x Doanh thu nhiệm vụ thực hiện
4	Lương lắp đặt	Tổng [Đơn giá lắp đặt x Số đơn vị dịch vụ của số TB phát triển mới trên địa bàn]
5	Lương phát triển TB	Tổng [Đơn giá PT x Số đơn vị dịch vụ thực tăng trên địa bàn]
6	Lương phục vụ	Đơn giá phục vụ x Số lần phục vụ hội nghị, sự kiện (lắp đường truyền, Wifi, thiết bị truyền hình hội nghị...)
7	Lương thu hồi ONT	Đơn giá thu hồi ONT x Số ONT thu được
8	Lương thu hồi AP	Đơn giá thu hồi AP x Số AP thu được
9	Lương lấy phiếu RE-1	(Đơn giá RE-1 x Số phiếu RE-1) – [(Đơn giá RE-1 x 2 x Số phiếu RE-1 sai thông tin)] - (Đơn giá RE-1 x Số phiếu RE-1 thiếu so với kế hoạch)

10	Lương bảo dưỡng BTS	Đơn giá bảo dưỡng BTS x Số đvđv qui đổi từ các trạm BTS đã bảo dưỡng trong tháng
11	Lương giảm trừ TB FTTx rời mạng	Đơn giá giảm trừ x Số thuê bao FTTx rời mạng
	<b>Lương thực hiện</b>	<b><math>[(1) + (2) + (3) + (10)] \times \text{hệ số NSCL} + (4) + (5) + (6) + (7) + (8) + (9) - (11)</math></b>

( Nguồn phòng NSTH – Viễn thông Ninh Bình)

Trong đó:

a. Lương bảo dưỡng BTS: trường hợp TTVT không bảo dưỡng BTS định kỳ theo kế hoạch (kế hoạch theo tháng do phòng KTĐT giao trong năm, tần suất thực hiện 2 lần/năm/BTS), đơn vị nào thực hiện thay thì được hưởng phần lương này. Sau khi bảo dưỡng mà trạm có lỗi thì không được tính phần lương bảo dưỡng của trạm và bị trừ bằng phần lương bảo dưỡng đó.

b. Tăng giảm tiền lương 3P tháng theo số lao động thực tế làm việc tại đơn vị.

c. Đơn giá phục vụ = 500.000 đồng/lần.

d. Số phiếu RE-1 dùng để tính lương là số phiếu đủ điều kiện tiêu chuẩn mà đơn vị thực hiện trong tháng và số phiếu chưa tính lương chuyển từ tháng liền trước sang và phần lương này tính theo số kế hoạch của trưởng đại diện giao cho khối kỹ thuật, cụ thể như sau:

- Trường hợp vượt kế hoạch: thì tính theo số kế hoạch, phần thừa sẽ tính vào tháng sau.

- Trường hợp không đủ kế hoạch: bị giảm trừ bằng (=) đơn giá RE-1 x số phiếu RE-1 bị thiếu.

- Đối với phiếu sai thông tin, không đủ điều kiện tiêu chuẩn, đơn vị bị giảm trừ theo mức: đơn giá RE-1 x 2.

*Ghi chú: Đơn giá tiền lương trên không bao gồm NLD nghỉ thai sản, tạm hoãn HDLD, nghỉ không hưởng lương, lương thử việc và tuyển dụng/điều động sau ngày 31/12/2020 (nếu có).*

5. Quỹ lương thực hiện của TTĐHTT, các phòng chức năng và NSQL:

- Lương của TTĐHTT và các phòng chức năng =  $\text{ĐGG}_{\text{đv}} \times (\text{Tổng hệ số 3P chuẩn mức 4 của cá nhân trong TTĐHTT và các phòng chức năng}) \times H_{\text{bsc}}$

Trong đó:

-  $\text{ĐGG}_{\text{đv}} = [(\text{Tổng tiền lương của NVKT của các TTVT trong tháng}) : (\text{Tổng hệ số 3P chuẩn mức 4 của các TTVT})] \times \text{Hệ số năng suất chất lượng } (H_{\text{bsc}}) \text{ bình quân của các TTVT}$

- Hệ số năng suất chất lượng ( $H_{\text{bsc}}$ ) được quy đổi từ điểm BSC (hoặc điểm bộ chỉ số) như sau:

$$H_{\text{bsc}} (\%) = 94\% + [(\text{điểm BSC} - 3,0) : 10] \times 100\%$$

Tổng mức lương 3P của các đơn vị

**Bảng 2.4 Tổng P1 các đơn vị trực thuộc VTNB**

TT	Tên đơn vị	Tháng đầu quý	Tháng giữa quý	Tháng cuối quý	Ghi chú
1	Hoa Lư	40,90	40,90	40,90	
2	Gia Viễn	49,17	49,17	49,17	
3	Nho Quan	45,32	45,32	45,32	
4	Tam Điệp	40,71	40,71	40,71	
5	Yên Mô	44,94	44,94	44,94	
6	Kim Sơn	44,94	44,94	44,94	
7	Yên Khánh	49,17	49,17	49,17	
8	Ninh Bình	85,65	85,65	85,65	
	<b>Tổng 3P các TTVT</b>	<b>400.80</b>	<b>400.80</b>	<b>400.80</b>	
9	TT Điều hành TT	110,56	110,56	110,56	
10	Phòng NSTH	53,46	53,46	53,46	
11	Phòng KTĐT	22,76	22,76	22,76	
12	Phòng KHKH	26,57	26,57	26,57	

13	Nhóm NSQL TTVT&ĐHTT	112,74	112,74	112,74	
14	Nhóm NSQL VP	50,94	50.94	50.94	
15	Nhóm NSQL LĐ VTT	29.57	29.57	29.57	

(Nguồn phòng NSTH – Viễn thông Ninh Bình)

i. Quỹ lương thực hiện tháng của các nhóm NSQL TTVT, NSQL ĐHTT, NSQL VP, và NSQL LĐ VTT.

Quỹ lương thực hiện nhóm = ĐGG<sub>đv</sub> x (Tổng hệ số 3P của nhóm).

ii. Quỹ lương thực hiện tháng của TTĐHTT và các phòng chức năng

Quỹ lương thực hiện = [ĐGG<sub>đv</sub> x (Tổng hệ số 3P mức 4 của đơn vị) x H<sub>bsc</sub>] + lương PTTB

Ghi chú: Các việc trong kế hoạch (ví dụ như bảo dưỡng BTS...) của đơn vị này mà đơn vị khác làm thì chuyển lương đơn giá của phần việc đó cho đơn vị làm.

#### 2.2.1.4. Trả lương hàng tháng cho cá nhân người lao động

##### **Trả lương cho cá nhân theo nguyên tắc:**

Trả lương theo vị trí công việc, theo năng lực và theo thành tích công tác của cá nhân.

1. Những công việc có kích cỡ khác nhau thì lương được trả khác nhau nhằm đảm bảo tính công bằng và hợp lý.

2. Cá nhân có năng lực cao và thành tích vượt trội thì lương được trả cao hơn cá nhân có năng lực thấp và thành tích công việc thấp.

3. Không phân phối bình quân, cào bằng.

5. Hệ thống thang lương, bảng lương quy định của tập đoàn chỉ dùng làm cơ sở đóng, hưởng các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và các chế độ khác theo quy định của pháp luật lao động.

### **Các nguồn tiền lương**

1. Trả trực tiếp hàng tháng cho người lao động gồm: Lương vị trí công việc và năng lực thực tế (P1P2), lương thành tích công tác tháng (lương P3, bao gồm lương theo BSC, lương theo khối lượng công việc và lương theo sản phẩm).

2. Trả đột xuất cho người lao động: tiền lương bổ sung của tập đoàn, của VTNB (nếu có).

3. Các khoản tiền lương khác theo quy định (nếu có) như: Tiền lương làm việc thêm giờ,...

4. Tiền lương tạm tính tháng của đơn vị do VTNB thông báo dựa trên quỹ lương kế hoạch, kết quả sản xuất kinh doanh và kết quả BSC của đơn vị. Trong đó tỷ lệ tiền lương P3 do giám đốc VTNB quyết định và không thấp hơn 70%.

### **Trả lương cá nhân**

#### **1. Tiền lương P1 x P2:**

##### ***Căn cứ để tính lương:***

- Điểm vị trí công việc.
- Điểm năng lực nhân viên.
- Đơn giá tiền lương của 1 điểm P1.
- Tỷ lệ chia P1P2.
- Tổng số ngày công quy đổi để tính lương của cá nhân.

##### ***Công thức:***

$$L_{VT-NL} = P1_{\text{ngày}} \times P2 \times N_{qd}$$

*Trong đó:*

$L_{VT-NL}$ : Tiền lương theo vị trí công việc và năng lực thực tế nhân viên.

**P1** : Là điểm vị trí công việc.

**P2** : Tỷ lệ % năng lực thực tế so với tiêu chuẩn năng lực yêu cầu.

Việc xác định P2 được thực hiện đúng theo hướng dẫn đánh giá năng lực của VTNB.

$N_{qd}$  : Tổng số ngày công quy đổi được trả lương vị trí công việc trong tháng bao gồm: ngày công tác thực tế, ngày hội họp, học tập, ... được quy định tại chương IV của Quy chế này.

$P1_{ngày}$  : Mức tiền lương ngày của vị trí công việc và năng lực thực tế, được tính theo công thức:

$$P1_{ngày} = \frac{P1_{tháng}}{\text{Ngày công tiêu chuẩn tháng}}$$

$$P1_{tháng} = \text{Tổng quỹ lương P1P2 tháng đơn vị} / \text{Tổng P1P2}$$

$$\text{Tổng quỹ lương P1P2 tháng đơn vị} = \text{Tổng quỹ lương tháng} \times Tp1p2$$

## 2. Tiền lương P3:

### *Nguyên tắc:*

- Đảm bảo tiền lương gắn với năng suất, chất lượng công việc mà cá nhân đạt được của tháng công tác.
- Khen thưởng và động viên kịp thời nhằm tăng năng suất và hiệu quả công việc của người lao động.

### *Căn cứ tính lương*

- Nguồn P3 tháng tập thể.
- Điểm vị trí công việc cá nhân.
- Hệ số năng suất chất lượng của cá nhân.
- Ngày công quy đổi của cá nhân.
- Ngày công chuẩn của tháng công tác.
- Số lượng sản phẩm dịch vụ theo đơn giá

### *Công thức phân phối P3 tháng:*

#### *a. P3 tháng tập thể (bộ phận)*

$$P3_{tt} = TĐ_{P3} \times ĐG_{P3} + P3_{ĐGSP}$$

Trong đó:

- $P3_{tt}$  : Tiền lương thành tích tháng (P3 tháng) của tập thể
- $P3_{DGSP}$  : Tiền lương khoán đơn giá sản phẩm dịch vụ, bằng đơn giá X (nhân) số lượng sản phẩm dịch vụ.
- $TD_{P3}$  : Tổng điểm P3 tháng của tập thể và được xác định theo công thức:  $TD_{P3} = P1_{tt} \times H_{BSC}$
- $DG_{P3}$  : Đơn giá P3 tháng của tập thể được xác định theo công thức sau:

$$DG_{P3} = \frac{QTL\ P3_{DV}}{\sum^m (P1_{tt-i} \times H_{BSC-i})}$$

- $QTL\ P3_{DV}$  : Quỹ tiền lương P3 của đơn vị sau khi đã trừ đi tiền lương khoán đơn giá sản phẩm của các tập thể trong đơn vị.
- $P1_{tt-i}$  : Tổng điểm vị trí công việc của các cá nhân trong tập thể i.
- $H_{BSC-i}$  : Hệ số BSC của tập thể i, được qui đổi từ điểm BSC do đơn vị ban hành theo hướng dẫn của VTNB.
- m: là số tập thể trong đơn vị.

*b. P3 tháng cá nhân*

$$P3_{thCN} = DP3 \times DG_{P3} + L_{DGSP}$$

Trong đó:

- $P3_{thCN}$  : Tiền lương thành tích tháng (P3 tháng) của cá nhân.
  - $DP3$  : Điểm P3 tháng của cá nhân và được xác định theo công thức:
- $$DP3 = P1_{CN} \times H_{NSCL} \times NC_{QĐ/NCC}$$
- $L_{DGSP}$  : Phần tiền lương theo đơn giá sản phẩm dịch vụ của cá nhân (nếu có)
  - $DG_{P3}$  : Đơn giá P3 tháng của tập thể khoán được xác định theo công thức:

$$DG_{P3} = \frac{P3_{tt}}{TD_{P3}}$$

$$\sum_{i=1}^n (P1_{CN-i} \times H_{NSCL-i} \times NC_{QĐ-i} / NCC_i)$$

- $P1_{CN-i}$  : Điểm vị trí công việc của cá nhân i.
- $H_{NSCL-i}$  : Hệ số năng suất chất lượng P3 tháng của cá nhân i.
- $NC_{QĐ-i}$  : Ngày công quy đổi.
- $NCC$  : Ngày công chuẩn của tháng công tác
- $n$  : là số nhân viên trong tập thể.

### 3. Các khoản tiền lương khác (nếu có):

3.1. Tiền lương làm việc vào ban đêm ( $L_d$ ) : tiền lương làm việc vào ban đêm được trả thêm ít nhất bằng 30% tiền lương của công việc đang làm vào ban ngày và tính theo công thức sau:  $L_d = \text{Số ngày làm đêm} \times L_{\text{ngày}} \times 130\%$ . Trong đó:  $L_{\text{ngày}} = (P1 \times P2 + P3_{\text{tháng}} (\text{nếu có})) / \text{ngày công tiêu chuẩn}$ .

3.2. Tiền lương làm thêm giờ, ngoài giờ ( $L_{tg}$ ): được tính theo khối lượng và số giờ thực tế làm thêm (nhưng không vượt quá quy định của Nhà nước), theo hướng dẫn của Tập đoàn và của VTNB. Đơn giá để tính lương thêm, ngoài giờ là lương  $P1 \times P2 + P3_{\text{tháng}} (\text{nếu có})$  (giống điểm 3.1).

3.3. Tiền lương bổ sung (nếu có): được phân phối theo hướng dẫn của VTNB.

Tại Viễn thông Ninh Bình đang thực hiện cơ chế khoán quản địa bàn đối với nhân viên kỹ thuật tại các trung tâm viễn thông mỗi nhân viên địa bàn được giao một địa bàn riêng biệt, đây là lực lượng nòng cốt thúc đẩy phát triển các dịch vụ do đó để tạo sự công bằng, tạo động lực cho người lao động tại các TTVT, Viễn thông Ninh Bình ban hành cơ chế tính lương riêng cho các nhân viên tại các TTVT dựa trên quy chế lương đã ban hành, số hóa các chỉ tiêu và tạo phần mềm tính điểm (BSC) và tính lương.

#### Tiền lương cho NLĐ tại các TTVT:

##### a. Tính lương cho NLĐ giao khoán quản địa bàn:

$$L_{cn} = L_{dt} + L_{tt} - L_{gt} + L_{bs} + L_{ph} + L_{kh} + L_{kn}$$

**Trong đó:**

$L_{cn}$ : Lương cá nhân được hưởng trong tháng.

$L_{dt}$ : Lương duy trì thuê bao và nhà trạm

$L_{tt}$ : Lương đơn giá (tăng thêm)

$L_{gt}$ : Lương giảm trừ

$L_{bs}$ : Lương bổ sung (từ phần chênh lệch quỹ lương của đơn vị với phần lương dự kiến theo đơn giá, nếu có).

$L_{ph}$ : Lương phép (nếu có).

$L_{kh}$ : Lương khác (nếu có).

$L_{kn}$ : Lương kiêm nhiệm (nếu có).

**1. Lương duy trì:**

$L_{dt} = \text{Số đơn vị dịch vụ (đvdv)} \times \text{đơn giá} \times H_{bsc} \times H_{ttđb} \times H_{3p} \times H_{đb} \times (\text{Số ngày công lao động thực tế} / \text{Tổng số ngày công lao động chuẩn trong tháng})$ .

**Trong đó:**

- Đơn giá: 560 đồng/đvdv.

- Số đơn vị dịch vụ trên địa bàn được xác định theo thuê bao với mức quy đổi như sau:

**Bảng 2.5. Bảng quy đổi ra đơn vị dịch vụ**

Loại TB, thiết bị	ĐTCD (đvdv/t.bao)	MegaVnn (đvdv/t.bao)	FiberVnn, MyTV (Đồng/đvdv)
Hệ số quy đổi	1	2	40.000

- Đối với kênh truyền số liệu được quy đổi như sau:

STT	Dịch vụ	Tốc độ kênh	Đvdv quy đổi
1	Kênh thuê riêng	Tốc độ dưới 2Mbps	20
		Tốc độ từ 2Mbps đến dưới 45Mbps	40
		Tốc độ từ 45Mbps đến dưới 100Mbps	150
		Tốc độ từ 100Mbps trở lên	250
2	MegaWan	Tốc độ dưới 2Mbps	10

3	Metronet/Internet trực tiếp	Tốc độ từ 2Mbps đến dưới 45Mbps	20
		Tốc độ từ 45Mbps đến dưới 100Mbps	130
		Tốc độ từ 100Mbps trở lên	200
		Tốc độ dưới 2Mbps	10
3	Metronet/Internet trực tiếp	Tốc độ từ 2Mbps đến dưới 45Mbps	20
		Tốc độ từ 45Mbps đến dưới 100Mbps	60
		Tốc độ từ 100Mbps trở lên	90
		Tốc độ dưới 2Mbps	10

- Đối với trạm BTS được quy đổi như sau:

STT	Loại trạm	Số đvđv quy đổi
1	Trạm loại 1	500
2	Trạm loại 2	450
3	Trạm loại 3	400
4	Trạm loại 4	350
5	Trạm loại 5	300
6	Trạm Smallcell	10

(Nguồn Phòng NSTB - VNPT Ninh Bình)

-  $H_{bsc}$ : Hệ số năng suất chất lượng công việc được quy đổi từ điểm BSC của cá nhân theo các bước nhảy: Nếu điểm  $BSC_{cá nhân} = 3,5$  thì  $H_{bsc} = 100\%$ ; Nếu Điểm  $BSC_{cá nhân} < 3,5$ , cứ giảm 0,1 điểm (so với 3,5) thì  $H_{bsc}$  bị giảm 3%; Nếu Điểm  $BSC_{cá nhân} > 3,5$  thì cứ tăng 0,1 điểm (so với 3,5) thì  $H_{bsc}$  sẽ tăng 2%. Hệ số này được áp dụng chung cho toàn thể NLĐ tại tất cả các đơn vị.

-  $H_{ttđb}$ : Hệ số tăng trưởng địa bàn: được xác định theo số đvđv quy đổi từ thuê bao có dây tháng (n) so với tháng (n-1). Nếu số đvđv quy đổi từ thuê bao có dây tháng (n)  $\geq$  tháng (n-1) thì  $H_{ttđb} = 100\%$ ; trường hợp còn lại:  $H_{ttđb} = 90\%$ .

-  $H_{3p}$ : Hệ số lương 3P do VTT phê duyệt theo từng kỳ.

-  $H_{đb}$ : Hệ số khó khăn địa bàn có giá trị trong khoảng  $1 \div 1,2$ . Hệ số  $H_{đb}$  được thống nhất giữa chuyên môn, công đoàn và NLĐ quản lý địa bàn tại các TTVT. Hệ số  $H_{đb}$  có thể được điều chỉnh nhưng tối thiểu 6 tháng 1 lần.

*Ghi chú:*

- Thuê bao cố định/MegaVNN/MyTV nghiệp vụ được tính bằng 1 đvđv khi quy đổi.

- Thuê bao MyTV theo ngày được tính bằng 1 đvđv khi quy đổi.

- Dịch vụ IMS (Thuê bao POTS, thuê bao SIP) được coi là dịch vụ cố định và có mức quy đổi là 1đvđv/thuê bao.

- Đối với thuê bao dịch chuyển địa điểm: không tính số đvđv của thuê bao đó khi tính hệ số tăng trưởng địa bàn, phần duy trì đvđv được tính theo tỷ lệ số ngày thuê bao tại địa bàn.

## 2. Phần lương tăng thêm:

$$L_{tt} = \sum(\text{công việc} \times \text{đơn giá})$$

Đơn giá cho mỗi loại công việc cụ thể như sau:

**Bảng 2.6 Đơn giá lương tăng thêm nhân viên địa bàn**

TT	Tên công việc	Đơn giá (đồng/thuê bao/thiết bị)
1	Lắp đặt mới thuê bao FTTx (bao gồm cả thuê bao chuyển đổi)	- Nếu gói cước thuê bao < 150.000 đ/tháng: đơn giá = 150.000 đ. - Nếu gói cước thuê bao ≥ 150.000 đ/tháng: đơn giá = 150.000 + (giá gói cước – 150.000)/4
2	Lắp đặt mới thuê bao MyTV, MegaVNN.	Bằng đơn giá gói cước
3	Lắp mới đặt thuê bao TSL	200.000
4	Lắp đặt mới thuê bao CĐ	50.000
5	Phát triển mới thuê bao FiberVNN	- Nếu gói cước thuê bao < 200.000 đ/tháng: đơn giá = 100.000 đ. - Nếu gói cước thuê bao ≥ 200.000 đ/tháng: đơn giá = 150.000 đ
5	Phát triển mới thuê bao MyTV	Bằng đơn giá gói cước
7	Thu hồi thiết bị ONT	50.000
8	Thu hồi thiết bị AP	30.000
9	Thu hồi STB	30.000
10	Thu thập phiếu RE-1	7.000
11	Thu thập phiếu RE-1 có sản phẩm phát sinh	15.000

(Nguồn phòng NSTH – Viễn thông Ninh Bình)

**Ghi chú:**

- Đơn giá gói cước: được hiểu là số tiền khách hàng phải trả hàng tháng theo thỏa thuận với TTKD VNPT – Ninh Bình.

- Lắp đặt mới thuê bao: được hiểu là các thuê bao được lắp đặt đúng thời gian và chất lượng theo quy định.

- Đối với thuê bao dùng khi chuyển dùng chính thức sẽ được tính lương lắp đặt trong tháng chuyển chính thức.

- Thuê bao: được hiểu là các thuê bao mới sử dụng dịch vụ của VNPT Ninh Bình (bao gồm cả các thuê bao tạm dùng khôi phục trở lại).

- Đối với thuê bao MegaVNN/MyTV chuyển đổi đồng quang, thuê bao MyTV Basic chuyển đổi gói cước: đơn giá tiền lương tăng thêm được tính bằng (=) đơn giá lắp đặt + đơn giá phát triển.

- Thuê bao dịch chuyển vị trí được tính 50% đơn giá lương lắp đặt.

- Đối với thuê bao ngăn ngày (phục vụ các sự kiện ngăn ngày): FiberVNN - đơn giá 150.000 đồng/thuê bao; Kênh truyền số liệu – đơn giá 200.000 đồng/kênh; MegaVNN/MyTV – đơn giá 100.000 đồng/thuê bao; cố định – đơn giá 50.000 đồng/thuê bao. Không áp dụng mức giảm trừ thuê bao hủy đối với thuê bao ngăn ngày này.

- Phiếu RE-1 phải được cập nhật trên hệ thống và có đầy đủ thông tin, File ảnh của phiếu RE-1, File ảnh của khách hàng và File ảnh của thiết bị đã được bảo dưỡng.

- Phiếu RE-1 khi NVKT đi B2A cùng nhân viên kinh doanh, đơn tăng thêm bằng 50% đơn giá tự thu thập.

**3. Phần lương giảm trừ:**

$$L_{gt} = \sum \text{tiêu chí} \times \text{đơn giá}.$$

Đơn giá cho mỗi loại tiêu chí cụ thể như sau:

**Bảng 2.7. Đơn giá giảm trừ lương nhân viên địa bàn**

TT	Tên công việc	Đơn giá (đồng/thuê bao/thiết bị/block)
1	Thuê bao FTTx tạm dùng/hủy	- Nếu Cước thuê bao < 150.000 đ/tháng: đơn

		giá = 150.000 đ. - Nếu cước thuê bao $\geq 150.000$ đ/tháng: đơn giá = $150.000 + (\text{cước thuê bao} - 150.000) / 4$
2	Thuê bao MyTV, MegaVNN tạm dừng/hủy (Không tính thuê bao MegaVNN chuyển đổi sang FiberVNN)	Bảng đơn giá gói cước
3	Thuê bao TSL tạm dừng/hủy	200.000
4	Thuê bao cố định tạm dừng/hủy	25.000
5	Thiết bị ONT không thu hồi	830.000
6	Thiết bị AP không thu hồi	200.000
7	Thiết bị STB không thu hồi	50.000
8	Mất liên lạc của các thiết bị: 2G/3G/4G	40.000/ block 10 phút. Mức giảm trừ tối đa không quá 210.000 đồng/thiết bị/lần
9	Khách hàng không hài lòng khi gọi outbound	150.000
10	Lắp đặt thuê bao không đúng thời gian quy định	Đơn giá lắp đặt x (N-2) Trong đó N = Thời gian từ khi nhập phiếu đến khi hoàn công (:) cho thời gian lắp đặt theo quy định và được làm tròn lên. Mức giảm trừ tối đa không quá 500.000đ/thuê bao
11	Khách hàng không hài lòng về sửa chữa mà trong đó: khách hàng không báo hỏng lên hệ thống 119 và NVKT không cập nhật hệ thống 119	300.000
12	Giảm trừ phiếu RE-1 sai thông tin, không đến nhà khách hàng	50.000
13	Giảm trừ phiếu RE-1 thiếu so định mức tối thiểu	7.000

( Nguồn phòng NSTH – Viễn thông Ninh Bình)

**Ghi chú:**

- Đối với thuê bao hủy bỏ/tạm dừng, ngoài việc bị giảm trừ nêu trên, nếu thuê bao trước đó báo hỏng sửa chữa, Viễn thông Ninh Bình sẽ giảm trừ thêm, cụ thể như sau:

+ Trong vòng dưới 10 ngày: giảm trừ thêm 1,4 lần so với đơn giá giảm trừ.

+ Trong vòng từ 10 đến dưới 20 ngày: giảm trừ thêm 0,5 lần so với đơn giá giảm trừ.

+ Trong vòng từ 20 ngày đến dưới 30 ngày: giảm trừ thêm 0,2 lần so với đơn giá giảm trừ.

- Trường hợp khách hàng báo hỏng gọi cho NVKT địa bàn mà NVKT địa bàn không báo lên hệ thống báo hỏng sửa chữa tập trung 119, Viễn thông Ninh Bình giảm trừ 180.000 đồng/lần vi phạm.

- Mất liên lạc của các thiết bị 2G/3G/4G: được hiểu là tính theo từng loại thiết bị, tính theo Block **10 phút/block** và được làm tròn lên, ví dụ: Thiết bị 2G mất 16 phút,  $16/10 = 1,6$  làm tròn lên tính bằng 2 block, phần giảm trừ MLL =  $2 * 40.000 = 80.000$  đ.

- Trường hợp mất liên lạc của thiết bị vượt quá 120 phút (loại trừ các trường hợp bất khả kháng do thiên tai, lũ lụt hoặc do mất truyền dẫn trên diện rộng hoặc hỏng thiết bị mà chưa có phương án khắc phục), Viễn thông Ninh Bình giảm trừ thêm 50.000 đồng/block 10 phút mất liên lạc tăng thêm, ví dụ: nếu thiết bị 2G MLL trong thời gian 135 phút (mà không thuộc diện loại trừ các nguyên nhân bất khả kháng), thì số tiền giảm trừ bằng  $= 210.000 + \text{làm tròn}[(135-120)/10] * 50.000 = 210.000 + 2 * 50.000 = 310.000$  đồng.

- Khách hàng không hài lòng khi outbound: được hiểu là số lần khách hàng không hài lòng khi được phỏng vấn (bất kể lỗi do kinh doanh hay kỹ thuật). Ví dụ: Trong tháng khách hàng báo hỏng 2 lần, được 2 lần phỏng vấn. Nếu khách hàng không hài lòng cả 2 lần thì phần giảm trừ là  $2 * 150.000$  đ.

- Thuê bao nghiệp vụ khi hủy bỏ không bị tính giảm trừ.

- Thuê bao FiberVNN theo lưu lượng khi hủy bỏ/tạm dừng giảm trừ 150.000đ/thuê bao hủy bỏ/tạm dừng.

- Thuê bao MegaVNN theo lưu lượng khi hủy bỏ/tạm dừng giảm trừ 75.000 đ/thuê bao hủy bỏ/tạm dừng.

- Thuê bao MyTV theo ngày hủy bỏ giảm trừ 50.000 đ/thuê bao hủy bỏ.

- *Phiếu RE1 khi đi chung kinh doanh – kỹ thuật chỉ được tính ½ phiếu khi tính thực hiện của các cá nhân để so với định mức.*

### **b. Tính lương cho NLD không giao khoán quản địa bàn tại các TTVT**

$$L_{cn} = L_{dk} + L_{kh} + L_{bs} + L_{ph} + L_{kn}$$

Trong đó:

$L_{cn}$ : Lương cá nhân được hưởng trong tháng.

$L_{kh}$ : Lương khác (nếu có).

$L_{bs}$ : Lương bổ sung (từ phần chênh lệch quỹ lương của đơn vị với phần lương dự kiến theo đơn giá, nếu có).

$L_{ph}$ : Lương phép (nếu có).

$L_{kn}$ : Lương kiêm nhiệm (nếu có).

$L_{dk}$ : Lương dự kiến được tính theo công thức  $= H_{3p} \times [\sum \text{Lương NLD được giao khoán quản địa bàn theo đơn giá (không bao gồm tiền lương phát triển thuê bao)} / \sum H_{3p} \text{ NLD được giao khoán quản địa bàn}] \times H_{bsc} \times \text{Số ngày công thực tế/số ngày công theo tiêu chuẩn}$ .  $H_{3p}$  là hệ số lương 3P của cá nhân.

*Lưu ý: Riêng đối với tổ trưởng được tính theo bình quân giá trị 1 hệ số  $H_{3p}$  của NLD trong tổ.*

### **2.2.2. Xây dựng quy chế trả lương tại Viễn thông Ninh Bình**

Xây dựng quy chế trả lương tại Viễn thông Ninh Bình phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

- Tuân thủ các quy định và hướng dẫn hiện hành của Nhà nước và của tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam về chế độ tiền lương.

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

- Thực hiện hình thức trả lương theo cấu trúc 3P: Trả lương theo vị trí công việc, trả lương theo năng lực nhân viên, trả lương theo khối lượng công việc và trả lương theo thành tích công tác.

- Tiền lương trả cho cá nhân phải gắn với chức danh vị trí công việc, năng lực của cá nhân, kết quả thực hiện mục tiêu công việc; phải gắn với kết quả sản xuất kinh doanh của tập thể, đơn vị và VTNB.

- Trả lương thỏa đáng đối với người có tài năng, có trình độ chuyên môn, kỹ thuật, năng suất lao động cao, đóng góp nhiều cho đơn vị; lao động giản đơn trả lương theo mức tương đương với mặt bằng tiền công của lao động giản đơn trên thị trường.

- Chính sách tiền lương phải gắn với nội dung quản trị nguồn nhân lực khác như: Định hướng phát triển nguồn nhân lực, đào tạo, bồi dưỡng, thu hút tuyển dụng lao động.

- Quy chế phân phối tiền lương có sự tham gia của Ban Chấp hành Công đoàn VTNB trước khi ban hành; đồng thời phải bảo đảm nguyên tắc tập trung, khi quy chế được ban hành mọi cá nhân phải có nghĩa vụ thực hiện.

- Thực hiện quản lý tập trung tại VT Ninh Bình trong sử dụng, giao kế hoạch, xác định quỹ tiền lương thực hiện và phân phối tiền lương đến người lao động.

- Quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động, làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng; tiền lương là động lực thực sự đối với người lao động.

- Thực hiện hình thức trả lương khoán theo công việc và kết quả thực hiện công việc (về số lượng, chất lượng và hiệu quả công việc) của từng tập thể, đơn vị và cá nhân người lao động. Trả lương thỏa đáng đối với lao động có năng suất lao động cao và đóng góp nhiều cho đơn vị và không hạn chế mức tối đa. 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 tiền lương được hưởng của cá nhân với kết quả sản xuất kinh doanh của cá nhân, của tập thể; gắn tiền lương của lao động quản lý với kết quả sản xuất kinh doanh của toàn đơn vị.

- Chính sách tiền lương phải được gắn với các nội dung quản trị nhân sự khác như: đào tạo, tuyển chọn, bồi dưỡng, thu hút và định hướng phát triển nguồn nhân lực của VTNB.

### **2.2.3. Thực hiện Quy chế trả lương tại Viễn thông Ninh Bình**

Việc thực hiện nghiêm túc Quy chế trả lương có ý nghĩa quyết định trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD của từng đơn vị trực thuộc và toàn Viễn thông Ninh Bình, đồng thời cũng là yếu tố quyết định việc nâng cao thu nhập cho CBCNV. Vì vậy, ngay sau khi Quy chế trả lương được ban hành Giám đốc Viễn thông đã ký văn bản yêu cầu.

a. Ban hành, sửa đổi, bổ sung Quy chế phải có sự tham gia của Ban chấp hành công đoàn cùng cấp, đồng thời phổ biến đến từng người lao động.

b. Các Phòng chức năng liên quan và các đơn vị trực thuộc có nhiệm vụ:

- Phòng NSTH, phối hợp với các đơn vị triển khai, hướng dẫn thực hiện quy chế này đến Tập thể các đơn vị trực thuộc.

- Phòng KHKT, phối hợp với các phòng, bộ phận chức năng giúp Giám đốc VTNB tạm phân phối quỹ tiền lương tháng cho các đơn vị.

- Trưởng các đơn vị phối hợp với Công đoàn cùng cấp triển khai quy chế đến từng bộ phận, từng người lao động, làm cho mọi người hiểu rõ, đầy đủ mục tiêu và nội dung quy chế trả lương của VTNB.

- Trưởng các đơn vị tổ chức sắp xếp, phân công và đôn đốc cán bộ, chuyên viên nghiên cứu kỹ quy chế này để triển khai áp dụng có hiệu quả tại đơn vị.

Trưởng các phòng chức năng, Giám đốc các đơn vị trực thuộc cần phải có nhận thức đúng và phối hợp với Ban chấp hành Công đoàn cùng cấp nghiên cứu kỹ nội dung Quy chế trả lương cũng như văn bản hướng dẫn thực hiện; đồng thời triển khai phổ biến tới toàn thể người lao động trong đơn vị biết và thực hiện nghiêm túc. Trường hợp đơn vị không thực hiện hoặc thực hiện vi phạm quy chế, Viễn thông Ninh Bình sẽ giám trừ điểm chất lượng của Trưởng đơn vị.

Nhiệm vụ cụ thể hàng tháng thực hiện quy chế trả lương cho NLĐ như sau:

Bảng RACI- Bảng phân trách nhiệm thực hiện quy chế trả lương hàng tháng

STT	Nội dung	Thời gian hàng tháng	Phân công trách nhiệm RACI			Mức giảm trừ BSC cho các vai trò A.
			A/R	C	I	
1	Chấm công cho NLĐ	Trước ngày 5	Trưởng đơn vị		NLĐ	0.1 điểm BSC
2	Chấm BSC cho NLĐ	Trước ngày 10	Trưởng đơn vị		NLĐ	0.1 điểm BSC
3	Cung cấp số liệu chấm BSC đơn vị	Trước ngày 10	P.KTK P.KTĐT TT.CNTT TT.DHTT	Tổ BSC		0.1 điểm BSC
4	Chấm BSC đơn vị	Trước ngày 11	Tổ BSC			0.1 điểm BSC Tổ trưởng
5	Đơn vị rà soát số liệu BSC, tiền lương	Trước ngày 12	Trưởng đơn vị		Tổ BSC/TT.CNTT	
6	Thông báo điểm BSC	Trước ngày 14	Tổ BSC		NLĐ	0.1 điểm BSC Tổ trưởng
7	Chia lương cho người lao động	Trước ngày 15	P.KTKH			0.1 điểm BSC

STT	Mã KPI	Tên KPI	Kế hoạch	Thực hiện	Trọng số (%)	Điểm KPI	Điểm BSC
Loại KPI: Phần KPI Chung giữa kinh doanh và kỹ thuật							
1	F1.3_KHCN	Tổng doanh thu khối KHCN	2,329,961,787.00	2,219,011,226.00	20	2.52	0.50
2	F12.4	Doanh thu dịch vụ Mobile Data	297,724,694.10	291,886,955.00	5	2.84	0.14
3	C8	Độ hài lòng của khách hàng trong công tác lắp đặt và sửa chữa	100.00	100.00	6	5	0.30
4	C610_LK	Số thuê bao BRCD(Fiber/VIN+Mega/VIN) phát sinh cước thực tăng lũy kế trong kỳ	150.00	190.00	6	5	0.30
5	C613_LK	Số thuê bao IPTV phát sinh cước thực tăng lũy kế trong kỳ	442.00	242.00	5	2.74	0.14
6	CT8.2.1	Công tác thu cước trước	61.00	53.00	4	2.34	0.09
7	CT9	Tăng cường phối hợp địa bàn thực hiện B2A	50.00	53.00	4	5	0.20
Cộng:					50	25.44	1.67
Loại KPI: Phần KPI nhân viên kỹ thuật phụ trách địa bàn							
1	C_KPI_VTNB_51	Thời gian mất liên lạc bình quân BTS2G	7.05	0.00	2	5	0.10
2	C_KPI_VTNB_52	Thời gian mất liên lạc bình quân NodeB	4.07	0.00	5	5	0.25
3	C_KPI_VTNB_53	Thời gian mất liên lạc bình quân eNodeB	4.07	0.00	6	5	0.30
4	CK9	Chất lượng trải nghiệm của khách hàng	5.00	4.19	10	5	0.50
5	CS1	Tỷ lệ thuê bao bảo hống hỏng lặp lại	100.00	5.26	4	1	0.04
6	A3	Chỉ tiêu chất lượng mạng cáp quang thuê bao GPON	100.00	0.00	8	5	0.40
7	IS.1.1	Tỷ lệ thuê bao sử dụng ứng dụng MyVNPT	100.00	3.10	2	1	0.02
8	IS.1.2	Tỷ lệ thuê bao phát sinh thanh toán qua ứng dụng MyVNPT	100.00	4.65	3	1	0.03
9	IS.2.1	Tỷ lệ phiếu điều thi công lắp đặt và xử lý sự cố nghiệm thu qua mobile App	100.00	99.30	3	5	0.15
10	IS.2.4	Tỷ lệ cập nhật thông tin tọa độ	100.00	99.84	2	5	0.10
11	A1	Mức độ hoàn thành nhiệm vụ được Ban GD giao	100.00	100.00	5	5	0.25
Cộng:					50	43	2.14
Tổng cộng:					100	68.44	3.81

Tổng hợp BSC các nhân tại Trung tâm Viễn thông trên Phần mềm

VIỄN THÔNG NINH BÌNH  
QUẢN LÝ, ĐIỀU HÀNH SẢN XUẤT KINH DOANH

---

Hệ thống ▾ Danh mục-Tham số ▾ BSC ▾ BSC KD-KT ▾ Lương NVKT ▾ Đánh giá KQ công việc ▾ Thi đua ▾ Thống kê-Tiện ích ▾ Hướng dẫn sử dụng ▾
 duongbd.nbh ▾

[Lương NVKT / Nhân viên / Tổng hợp chấm công tháng](#)

Hoàng Thị Thu Trang[08/01/2021 16:06:36]

### TỔNG HỢP NGÀY CÔNG LAO ĐỘNG

**Tháng**  
 ▾

**Đơn vị**  
 ▾

STT	Họ tên	Đơn vị	Số ngày công tiêu chuẩn tháng(1)	Số ngày nghỉ trong tháng(2)	Số ngày nghỉ không lương trong tháng(3)	Số ngày công lao động tháng(4)=(1)-(2)-(3)
1	Bùi đức Dương	Trung tâm Viễn thông Yên Mô	27	0	0	27
2	Lê Trọng Vương	Trung tâm Viễn thông Yên Mô	27	0	0	27
3	Nguyễn Tiến Cứ	Trung tâm Viễn thông Yên Mô	27	0	0	27
4	Nguyễn Văn Diệp	Trung tâm Viễn thông Yên Mô	27	0	0	27
5	Nguyễn Đức Anh	Trung tâm Viễn thông Yên Mô	27	0	0	27
6	Phạm Duy Dũng	Trung tâm Viễn thông Yên Mô	27	0	0	27
7	Phạm Đức Hạnh	Trung tâm Viễn thông Yên Mô	27	0	0	27
8	Vũ Huy Thanh	Trung tâm Viễn thông Yên Mô	27	0	0	27
9	Vũ Nhật Linh	Trung tâm Viễn thông Yên Mô	27	0	0	27
10	Đỗ Tuấn Đạt	Trung tâm Viễn thông Yên Mô	27	0	0	27

Bảng tổng hợp chấm công nhân viên tại TTVT

**Bảng 2.8 Bảng giao mục tiêu và đánh giá BSC các TTVT**

BẢNG GIAO MỤC TIÊU VÀ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH (THEO PHƯƠNG PHÁP THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BALANCED SCORECARD - BSC))							
Tháng 10/2020							
ĐƠN VỊ: TRUNG TÂM VIỄN THÔNG						Mã đơn vị	TTVT.YM
Mã KPI	CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG (KPI)	Đơn vị tính	Trọng số	Kế hoạch	Thực hiện	Tỷ lệ	Điểm
<b>I</b>	<b>VIỄN CẢNH TÀI CHÍNH</b>		<b>35.0%</b>				
Ft1.1	Tổng doanh thu khách hàng khối KHCN	0	11.0%				
Ft1.2	Tổng doanh thu khách hàng khối KHDN	%	5.0%				
Ft2.2	Ft2.2 Doanh thu từ dịch vụ CNTT (IT Services)	Triệu VND	5.0%				
Ft2.4	Ft2.4 Doanh thu dịch vụ Mobile Data	Triệu VND	5.0%				
Ft7	Ft7 Tối ưu hóa chi phí SXKD						
Ft7.2	Ft7.2 Tỷ lệ tái sử dụng ONT thu hồi		3.0%				
Ft7.3	Ft7.3 Tiết kiệm chi phí NVL	%	3.0%				
Ft7.5	Ft7.5 Tiết kiệm chi phí điện năng	%	3.0%				
<b>II</b>	<b>VIỄN CẢNH KHÁCH HÀNG</b>		<b>27.0%</b>				
Ct2	Ct2 Độ hài lòng của khách hàng từng đơn vị quản lý	0	3.0%				
Ct5.2	Ct5.2 Tỷ lệ thuê bao yêu cầu chuyển mạng giữ số (MNP) sang nhà mạng khác	%	2.0%				
Ct6	Ct6. Tăng trưởng thuê bao BRCD						

Ct6	Ct6. Tăng trưởng thuê bao BRCD							
Ct6.1	Ct6.1 Thuê bao BRCD phát sinh cước thực tăng địa bàn	Thuê bao	4.0%					
Ct6.2	Ct6.2 Nâng cao chất lượng phát triển thuê bao FiberVNN	%	2.0%					
Ct7.1	Thuê bao MyTV phát sinh cước thực tăng địa bàn	Thuê bao	4.0%					
Ct10	Tăng trưởng thuê bao dịch vụ số doanh nghiệp	0	5.0%					
Ct10.1	Phát triển khách hàng/thuê bao lĩnh vực Giáo dục	0	2.0%					
Ct11	Tăng trưởng gói HomeCombo	0	5.0%					
III	<b>VIỆN CẢNH HOẠT ĐỘNG NỘI BỘ</b>		<b>33.0%</b>					
It3.1.1	It3.1.1 Xử lý phản ánh khách hàng và tối ưu chất lượng dịch vụ di động	%	0.0%					
It3.2.2	It3.2.2 Tỷ lệ khắc phục sự cố dịch vụ kênh truyền số liệu do đơn vị quản lý	%	2.0%					
It3.2.5	It3.2.5 Tỷ lệ lắp đặt dịch vụ đúng thời gian quy định	%	2.0%					
It3.2.6	It3.2.6 Tỷ lệ sửa chữa dịch vụ đúng thời gian quy định	%	3.0%					
It3.2.7	It3.2.7 Tỷ lệ thuê bao báo hỏng lắp lại	%	1.0%					
It5.2	It5.2 Nâng cao chất lượng mạng BRCD							
It5.2.1	It5.2.1 Chất lượng mạng cáp quang thuê bao GPON	%	4.0%					
It6	It6. Mở rộng năng lực mạng viễn thông							
It6.2	It6.2 Hiệu suất sử dụng mạng vô tuyến	%	3.0%					
It6.3.3	It6.3.3 Hiệu suất sử dụng công thuê bao GPON	%	3.0%					
	17. Nâng cao độ sẵn sàng, ổn định của mạng và dịch vụ viễn thông							
It7.2.1	It7.2.1 Thời gian MLL trạm BTS	Phút/trạm	2.0%					
It7.2.2	It7.2.2 Thời gian MLL trạm NodeB/eNodeB	Phút/trạm	4.0%					
It7.2.3	It7.2.2 Thời gian MLL trạm eNodeB	Phút/trạm	4.0%					
It9	Hợp lực trong công tác vận hành hạ tầng mạng	0	5.0%					
IV	<b>VIỆN CẢNH HỌC HỎI PHÁT TRIỂN</b>		<b>5.0%</b>					
Lt1	Lt1. Nâng cao chất lượng học tập tại đơn vị	%	0.0%					
Lt10	Lt10. Mức độ hoàn thành nhiệm vụ Ban Giám đốc giao	0	5.0%					
	<b>Tổng cộng</b>		<b>100.0%</b>					-

( Nguồn Phòng NSTH – VNPT Ninh Bình)

Trong quá trình triển khai thực hiện nếu có nội dung nào vướng mắc hoặc chưa phù hợp, các đơn vị phản ánh về Viễn thông (qua phòng Nhân Sự tổng hợp) để được hướng dẫn, giải đáp hoặc nghiên cứu, sửa đổi, bổ sung cho phù hợp.

#### **2.2.4. Khảo sát người lao động về công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình**

Để làm rõ thực trạng công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình, tác giả đã tiến hành khảo sát bằng phương pháp dùng bảng hỏi kết hợp với phỏng vấn trực tiếp đối với người lao động tại các bộ phận, đơn vị của VTNB để đánh giá về công tác tiền lương đang áp dụng tại đơn vị. Kết quả như sau:

a. Nhóm chuyên viên tại các phòng ban

Tại các phòng ban 100% người được khảo sát đều hài lòng với mức lương hiện tại và cơ chế lương đang áp dụng tại VTNB, các chuyên viên cho rằng mức lương và cơ chế lương hiện tại phù hợp với điều kiện hiện tại, cơ chế lương thể hiện được tính dân chủ, công khai, đánh giá sát với công việc hiện tại.

b. Nhóm nhân viên làm tại Trung tâm ĐHTT và Trung tâm CNTT

Các nhân viên tại hai trung tâm hài lòng với mức lương hiện tại, 80% nhân viên hài lòng với quy chế lương đang áp dụng, 20% chưa hài lòng với một số điểm trong quy chế như đánh giá mức độ hoàn thành công việc một số điểm còn mang tính tính chưa sát với thực tế, một số tổ trong trung tâm đánh giá công việc vẫn còn mang tính chất cào bằng.

c. Nhóm các nhân viên tại các Trung tâm Viễn thông

Tại các Trung tâm Viễn thông 100% nhân viên hài lòng về mức lương đang hưởng vì so với mặt bằng lương tại địa bàn mức lương họ được hưởng ở mức khá, 85% nhân viên đồng thuận với quy chế lương đang áp dụng, về cách giao và chấm BSC công khai rõ ràng, quy chế lương chia theo 100% hiệu quả công việc đã tạo động lực cho các nhân viên đặc biệt là nhân viên quản lý địa bàn, họ có thể phát huy hết năng lực mục tiêu để đạt được mức lương cao, 15% nhân viên đánh giá trong quy chế còn một số điểm chưa hợp lý như phần lương về duy trì dịch vụ thấp dẫn đến có sự chênh lệch mức lương giữa các nhân viên trong cùng đơn vị cao.

## **2.3. Đánh giá chung về công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình**

### **2.3.1. Những kết quả đạt được**

Một là, Quy chế lương tại VTNB đang áp dụng theo phương pháp trả lương 3P và dùng công cụ thể điểm cân bằng BSC trong công tác giao và đánh giá kế hoạch thực hiện cho cá nhân và tập thể. Đây là phương pháp được áp dụng ở nhiều doanh nghiệp trên thế giới nó tạo sự công bằng hơn so với phương pháp trả lương trước kia

Viễn thông Ninh Bình đã xây dựng quy chế trả lương tương đối rõ ràng và dễ hiểu, việc tính lương đã đảm bảo tính công khai, dân chủ, cũng với mục đích tạo

động lực thúc đẩy sản xuất kinh doanh, nâng cao đời sống cho người lao động thì điểm nổi bật trong quy chế trả lương của Viễn thông Ninh Bình trước hết phải kể đến đó là áp dụng thành công hệ thống trả lương 3P và công cụ đánh giá công việc thẻ điểm cân bằng (*Balanced Score Card*) BSC đối với tập thể và cá nhân người lao động. Điểm BSC hàng tháng của từng cá nhân là một tiêu chí để trả lương cho người lao động, phản ánh năng suất, chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc của cá nhân được giao đảm nhiệm trong tháng.

Việc giao và chấm BSC hàng tháng đối với cá nhân người lao động được thực hiện rõ ràng, công khai, minh bạch trên cơ sở đánh giá năng suất, chất lượng, kết quả thực hiện các nhiệm vụ được giao tương ứng bằng các KPI, nhất là đối nhân viên địa bàn tại các Trung tâm Viễn thông việc chấm và giao BSC được số hóa và có phần mềm tự động tính BSC trên cơ sở link đến phần mềm SXKD của Viễn thông Ninh Bình để cập nhật các kết quả đạt được của từng cá nhân.

Với việc áp dụng thẻ điểm cân bằng BSC đã phần nào thúc đẩy người lao động làm việc có trách nhiệm và hiệu quả hơn. Cùng một chức danh công việc, các yếu tố khác bằng nhau thì cá nhân nào có BSC cao hơn thì cá nhân đó có tiền lương trong tháng cao hơn. Điểm BSC là cơ sở quan trọng để phân phối tiền lương khoán, thưởng cho từng cá nhân người lao động.

*Hai là*, Thực hiện trả lương 100% theo yếu tố hiệu quả, hệ số lương chính sách chỉ là cơ sở để đóng BHXH: Những năm đầu sau khi chia tách, Viễn thông Ninh Bình vẫn áp dụng quy chế trả lương theo tỷ lệ 70-30 hoặc 60-40 (tức là 70% hoặc 60% theo lương chính sách và 30% hoặc 40% lương năng suất). Nhưng đến thời điểm này thì tỷ lệ phân phối tiền lương như vậy không còn phù hợp, không khuyến khích được người lao động quan tâm đến năng suất, hiệu quả công việc. Kèm theo đó là những khó khăn với lực lượng lao động lớn tuổi do không cập nhật kiến thức mới về thị trường, về dịch vụ nên không theo kịp với yêu cầu phát triển. Việc thay đổi cơ chế tiền lương là vấn đề vô cùng quan trọng, có ý nghĩa quyết định đối với các đơn vị trong VNPT hiện nay. Và đến thời điểm này, Viễn thông Ninh Bình đã phân phối tiền lương 100% theo yếu tố hiệu quả. Tiền lương theo yếu tố

hiệu quả của từng cá nhân được phân chia theo quy định tại Điều 13 chương 2 của quy chế trả lương, nó chỉ phụ thuộc vào vị trí công việc, theo năng lực và theo thành tích công tác của cá nhân, không phụ thuộc vào hệ số lương chính sách. Hệ số lương chính sách chỉ là căn cứ để Viễn thông Ninh Bình đóng các chế độ của người lao động cho cơ quan Bảo hiểm xã hội.

Với cách phân chia 100% tiền lương theo yếu tố hiệu quả đang từng bước khuyến khích người lao động phát huy sáng tạo, có tính động viên cao hơn để tạo động lực cho người lao động nâng cao hiệu quả trong sản xuất kinh doanh.

*Ba là,* Đối với nhân viên khoán địa bàn tại các TTVT cơ chế tiền lương có đơn giá cụ thể, công khai, minh bạch. Các nhân viên hàng ngày có thể theo dõi được tiền lương của mình qua phần mềm tính lương. Giao đơn giá tiền lương trên đơn vị dịch vụ (*lương duy trì dịch vụ*) phần lương này phụ thuộc vào địa bàn giao khoán cho nhân viên, số lượng khách hàng càng nhiều và doanh thu càng nhiều thì lương nhân viên càng cao. Giao đơn giá các dịch vụ tăng trưởng phần lương này ảnh hưởng lớn tới tiền lương hàng tháng của nhân viên, tăng trưởng dịch vụ trên địa bàn càng nhiều thì lương nhân viên càng cao. Ngoài ra đơn giá về tiết kiệm nguyên vật liệu, thu thập phiếu RE, giảm trừ mất liên lạc các trạm.... Với cách giao trực tiếp đơn giá tiền lương tới tận người lao động đã giúp họ làm chủ được thu nhập của bản thân và là động lực rất lớn để người lao động cố gắng thực hiện hoàn thành và hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu kế hoạch.

*Bốn là,* Quản lý chi phí sản xuất kinh doanh của các đơn vị trực thuộc hiệu quả: Hai vấn đề quan trọng trong nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Viễn thông Ninh Bình là tăng doanh thu, đồng thời tiết kiệm chi phí. Trong cơ chế lương của nhân viên quản lý địa bàn có phần lương tiết kiệm nguyên vật liệu mục tiêu tăng ý thức trách nhiệm về tiết kiệm nguyên vật liệu trong mỗi nhân viên (*Tăng lương nếu sử dụng nguyên vật liệu dưới định mức và giảm lương nếu sử dụng trên định mức*), góp phần tiết giảm chi phí SXKD cho đơn vị. Ngoài ra hàng năm Viễn thông Ninh Bình giao kế hoạch xuống các đơn vị luôn giao khoán về định mức sử dụng nguyên vật liệu trong công tác phát triển dịch vụ, thuê bao và có cơ chế

thường phạt rõ ràng, lãnh đạo các đơn vị chịu trách nhiệm trước giám đốc Viễn thông Ninh Bình về chi phí trong SXKD, không được sử dụng vượt định mức quy định. Đưa KPI về tiết kiệm nguyên vật liệu và tái sử dụng nguyên vật liệu thu hồi vào trong BSC. Tuy nhiên để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh thì việc phân quyền tự chủ kinh doanh cho các đơn vị là cần thiết và Viễn thông Ninh Bình đã áp dụng cơ chế phạt chi vượt kế hoạch được giao, không hoàn thành chỉ tiêu chênh lệch thu-chi trực tiếp vào quỹ tiền lương quyết toán năm của các đơn vị trực thuộc. Lãnh đạo và người lao động tại các đơn vị trực thuộc phải nhận thức tốt về sự cần thiết phải tiết kiệm chi phí để đảm bảo chỉ tiêu chênh lệch thu chi kế hoạch VTNB giao, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh của từng đơn vị trực thuộc nói riêng và hiệu quả chung của toàn Viễn thông Ninh Bình.

### ***2.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân***

#### ***2.3.2.1. Tồn tại***

*Một là*, Việc hướng dẫn, đôn đốc, kiểm tra các đơn vị, bộ phận thực hiện Quy chế trả lương chưa được thường xuyên và sâu sát, sự kiểm tra chi trả tiền lương chủ yếu vẫn là phòng Kế hoạch kế toán (KHKT). Mặt khác, tại các phòng chức năng, các đơn vị, trung tâm trực thuộc thì công tác tiền lương do Trưởng phòng, Giám đốc, Trưởng trung tâm trực tiếp phối hợp với Chuyên viên của phòng NSTH, KHKT để thực hiện công tác tiền lương.

Với bộ máy làm công tác tiền lương như hiện nay tại Viễn thông Ninh Bình chưa thực sự được quan tâm đúng mức điều này cũng ảnh hưởng một phần không nhỏ đến tính kích thích của công tác tiền lương, đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của người lao động trong toàn VTNB.

*Hai là*, Hạn chế trong việc giao và đánh giá BSC cá nhân tại hai trung tâm chuyên môn là Trung tâm Điều hành thông tin và Trung tâm Công nghệ thông tin: Việc giao chấm điểm BSC hàng tháng cho người lao động trong hai đơn vị này vẫn còn mang tính thủ công, mất nhiều thời gian. Hàng tháng việc giao và chấm BSC cho người lao động được thực hiện như sau. Đầu tháng (trước ngày mừng 10 hàng tháng sau) VTNB phân ra BSC cho các đơn vị trực thuộc, tại hai trung tâm ĐHTT

và CNTT lãnh đạo trung tâm sẽ chỉ đạo các tổ trưởng phân rã BSC cụ thể là các KPI cho các cá nhân. Trước mùng 10 của tháng tiếp theo các tổ trưởng các tổ sẽ tổng hợp kế hoạch thực hiện của các cá nhân nhập trên bảng Excel và tính BSC cho các cá nhân, sau đó trình giám đốc duyệt và thông báo công khai tới các nhân viên. Tổ trưởng in kết quả và làm bảng tổng hợp để các nhân viên, tổ trưởng và giám đốc ký nhận kết quả sau đó gửi về Viễn thông Ninh Bình báo cáo và làm cơ sở để tính lương cho các cá nhân trong đơn vị. Phòng KHKT căn cứ vào kết quả BSC của hai trung tâm gửi lên và làm bảng chia lương cho các cá nhân.

**Bảng 2.9 Giao và chấm BSC hàng tháng của cá nhân trung tâm ĐHTT**

Mã KPI	KPIs	Đơn vị tính	Thang điểm			Loại	Chỉ tiêu	Trọng số	Nhân viên			
			1 Mức Min	1-5	5 Mức Max				Thực hiện	Tỷ lệ đạt	Điểm đánh giá	Điểm BSC
<b>V</b>	<b>VIỆN CẢNH NỘI BỘ TRUNG TÂM</b>											
Kt1.1	Thực hiện nhiệm vụ thường xuyên và phát sinh được giao tại tổ KTT	%	80%	1 + 20*(tỷ lệ hoàn thành - 0.8)	100%	Asc	100%					
Kt1.2	Thực hiện chương trình công tác trọng tâm tại tổ KTT	%	80%	1 + 20*(tỷ lệ hoàn thành - 0.8)	100%	Asc	100%					
Kt1.3	Hướng dẫn, hỗ trợ các TTVT thực hiện các nhiệm vụ về XLSC và đảm bảo chất lượng mạng thuộc phạm vi công việc tổ KTT	%	80%	1 + 20*(tỷ lệ hoàn thành - 0.8)	100%	Asc	100%					
Kt1.4	Công tác phối hợp, hỗ trợ thực hiện các nhiệm vụ được giao tại tổ KTT	%	75%	1 + 16*(tỷ lệ hoàn thành - 0.75)	100%	Asc	100%					
Dh2	Thực hiện chức năng kiểm tra giám sát chất lượng và độ an toàn mạng lưới, thiết bị trong phạm vi chức năng nhiệm vụ của tổ	%	80%	1 + 20*(tỷ lệ hoàn thành - 0.8)	100%	Asc	100%					
Dh3.1	Tham gia xây dựng các cơ chế, chính sách, qui định nội bộ của Trung tâm	%	75%	1 + 16*(tỷ lệ hoàn thành - 0.75)	100%	Asc	100%					
Dh3.2	Chấp hành nề nếp hành chính, kỷ luật lao động, nội qui cơ quan, an toàn VSLĐ, PCCN	%	80%	1 + 20*(tỷ lệ hoàn thành - 0.8)	100%	Asc	100%					
<b>VI</b>	<b>VIỆN CẢNH HỌC HỎI PHÁT TRIỂN TRUNG TÂM</b>											
Dh4.	Sổ sáng kiến và giải pháp kỹ thuật tại tổ	Số	0	1 + 1.33*(tỷ lệ hoàn thành - 0.3)	3	Asc	1					
Dh4.2	Đào tạo nội bộ đáp ứng yêu cầu công việc tại tổ	%	30%	1 + 5.71*(tỷ lệ hoàn thành - 0.3)	100%	Asc	100%					
	<b>TỔNG</b>											

(Nguồn Trung tâm ĐHTT – VNPT Ninh Bình)

Các bước chấm BSC hàng tháng hoàn toàn là thủ công nên các bộ phận tổng hợp mất nhiều thời gian.

Ba là, Việc phân chia quỹ lương tại các trung tâm Viễn thông còn chưa hợp lý phần lương duy trì dịch vụ thấp chiếm khoảng 30%, phần lương tăng trưởng chiếm khoảng 50 %, phần còn lại phân bổ vào lương tăng thêm khác như tiết kiệm vật tư, thu hồi thiết bị do khách hàng cắt hủy ... do đó phần nào tạo ra sự chênh lệch

tiền lương lớn giữa các nhân viên trong cùng đơn vị. Địa nào trong tháng phát triển dịch vụ tốt thì lương cao và ngược lại địa bàn nào có số thuê bao tăng trưởng kém thì lương sẽ thấp mà tăng trưởng thuê bao trên địa bàn phụ thuộc rất lớn vào lực lượng nhân viên của Phòng bán hàng huyện. Phần nào có ảnh hưởng tới tâm lý người lao động giảm động lực trong công việc khi công việc giao như nhau nhưng lương tháng lại chênh lệch khá lớn.

*Bốn là*, Hiện tại dịch vụ Viễn thông đang ở trạng thái bão hòa, sự cạnh tranh khốc liệt giữa các nhà mạng như Viettel, FPT ... để có tăng trưởng và hoàn thành kế hoạch mà tập đoàn giao cho địa bàn VNPT Ninh Bình, VTNB phải đưa vào trong cơ chế tiền lương phần lương phát triển dịch vụ và phần lương tăng trưởng dịch vụ của nhân viên quản lý địa bàn ở mức cao, điều này đã phần nhân viên kỹ thuật không hài lòng vì công việc chính của nhân viên kỹ thuật là quản lý, sửa chữa mạng lưới, thuê bao ...

*Năm là*, Cơ chế khen thưởng chưa thực sự phát huy tối đa hiệu quả: Tuyển được lao động giỏi đã khó, giữ và tạo động lực cho họ làm việc tâm huyết còn khó hơn. Viễn thông Ninh Bình chưa xây dựng được cơ chế thưởng trực tiếp, chưa có cơ chế thu hút và khuyến khích lao động giỏi. Định kỳ hàng quý Viễn thông Ninh Bình cũng họp xét và khen thưởng cho các tập thể, cá nhân, khen thưởng tổng kết các phong trào thi đua, khen thưởng sáng kiến cải tiến hợp lý hóa sản xuất nhưng chủ yếu theo hướng dẫn tại các văn bản phát động thi đua của tập đoàn. Vì vậy, chưa thực sự khuyến khích những lao động suất sắc, nên sẽ khó tạo động lực để người lao động phấn đấu. Nếu có những khoản thưởng trực tiếp, mặc dù nhỏ nhưng chắc chắn đem lại tâm lý hứng khởi cho người lao động, tận dụng tâm lý này sẽ khuyến khích được người lao động hăng say làm việc tăng doanh thu.

#### 2.3.2.2. Nguyên nhân

- Bộ máy làm công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình chưa thực sự chuyên nghiệp, không được quan tâm đào tạo bài bản: Hiện nay công tác tiền lương tại Viễn thông do phòng Nhân sự tổng hợp (NSTH) đảm nhiệm, phòng TCHC có 16 lao động nhưng nhân sự chỉ định biên 01 người làm công tác tiền lương, nhưng

chuyên viên này không chỉ làm công tác tiền lương mà còn đảm nhiệm nhiều công việc khác như đào tạo, tuyển dụng lao động, ký hợp đồng và trợ cấp BHXH ...

- Năm 2014, VNPT bắt đầu tiến hành tái cơ cấu theo Quyết định số 888/QĐ-TTg và Quyết định số 2129/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ. Tại các tỉnh, Viễn thông tách ra thành hai đơn vị Viễn thông tỉnh quản lý về cơ sở, hạ tầng mạng lưới và Trung tâm Kinh doanh trực thuộc tổng công ty VNPT-Vinaphone làm nhiệm vụ kinh doanh, phát triển dịch vụ. Nhân sự cũng tách làm hai, tại các phòng chức năng nhân sự cũng được bố trí về hai đơn vị theo chức năng nhiệm vụ. Sau khi tách phòng NSTH tại Viễn thông Ninh Bình chuyên viên chuyên trách có 3 người do đó mỗi người phải đảm nhiệm nhiều nhiệm vụ. Trong quá trình tái cấu trúc theo định hướng tinh giảm biên chế, một số lao động cao tuổi do sức khỏe, trình độ không đáp ứng được với công việc VTNB đã giải quyết cho nghỉ hưu trước tuổi, đồng thời tổ chức, bố trí sắp xếp, kiện toàn lại tổ chức sản xuất. Tại các trung tâm trực thuộc không có bộ phận chuyên trách, chỉ có một Giám đốc và các tổ trưởng sản xuất nên một lao động phải kiêm nhiệm nhiều việc, do vậy Giám đốc các đơn vị trực thuộc là người trực tiếp phối hợp trong công tác tiền lương và nhiều các nhiệm vụ khác.

- Cách tính BSC cá nhân tại hai Trung tâm ĐHTT và CNTT thực theo quy chế tính lương của VTNB ban hành. BSC là cơ sở để tính lương cho các cá nhân, Tại hai trung tâm này các KPI chưa cụ thể hóa bằng con số mà vẫn trên phương diện định lượng, do đặc thù công việc khó đo đếm được như hỗ trợ các đơn vị khác đột xuất khi mạng lưới bị sự cố hay hỗ trợ triển khai các dịch vụ mới, hay viết một phần mềm thời gian kéo dài có thể vài tháng ...

- Do từ khi tái cấu trúc phần kinh doanh phát triển dịch vụ VNPT trên địa bàn Ninh Bình do Trung tâm Kinh Doanh, đơn vị trực thuộc tổng công ty VNPT Vinaphone đảm nhiệm, sự phát của VNPT Ninh Bình phụ thuộc rất lớn vào tăng trưởng dịch vụ trên địa bàn nhưng công tác phát triển dịch vụ của TTKD chưa thực sự hiệu quả vì thế để thúc đẩy phát triển dịch vụ Viễn thông Ninh Bình đã khuyến

khích các nhân viên kỹ thuật tại các Trung tâm Viễn thông phát triển dịch bằng cách đưa đơn giá tăng trưởng và phát triển dịch vụ vào cơ chế tiền lương tại các TTVT.

- Viễn thông Ninh Bình là đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam, nên các cơ chế định hướng về quản lý tiền lương phải tuân thủ quy định của tập đoàn. Đơn giá tiền lương VTNB đang áp dụng và trả cho người lao động theo 100% yếu tố hiệu quả là theo quy định và hướng dẫn của Tập Đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam.

- Nguồn quỹ để thực hiện cơ chế khen thưởng của Viễn thông Ninh Bình không có nhiều, Công đoàn VTT đồng hành cùng chuyên môn phát động thi đua với những phần thưởng nhỏ, do vậy VTNB chủ yếu tận dụng những đợt thi đua của tập đoàn VNPT phát động.

Tóm lại, một trong những công cụ quản lý hữu hiệu tạo động lực, kích thích vật chất mạnh mẽ thúc đẩy NLD tham gia sản xuất có hiệu quả, kích thích DN sử dụng hợp lý các nguồn lực là công tác tiền lương. Vậy để SXKD có hiệu quả đòi hỏi Viễn thông Ninh Bình phải tự đề ra cho mình hàng loạt các biện pháp quản lý phù hợp, kết hợp với sự cố gắng nỗ lực, ý thức trách nhiệm chung của toàn thể CBCNV. Vậy chỉ khi hoàn thiện cơ chế phân phối tiền lương mới tạo động lực thúc đẩy SXKD có hiệu quả. NSLD tăng đồng nghĩa với lợi nhuận doanh nghiệp tăng, do đó quỹ tiền lương tăng. Từ đó, Viễn thông Ninh Bình mới có thể đặt ra các các chương trình khuyến khích người lao động.

Như vậy, nếu Viễn thông Ninh Bình không hoàn thiện công tác tiền lương sẽ không tạo được động lực cho một số CBCNV, khó thu hút được lao động giỏi, có trình độ, có kỹ năng. Vì vậy, một mặt phải phát huy những các kết quả đã đạt được, mặt khác phải có biện pháp khắc phục những tồn tại trong công tác tiền lương cho phù hợp với tính chất, đặc điểm SXKD của VNPT Ninh Bình là vấn đề vô cùng quan trọng, có ý nghĩa quyết định đối với sự phát triển của Viễn thông Ninh Bình trong giai đoạn hiện nay.

## CHƯƠNG 3

### MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TIỀN LƯƠNG TẠI VIỄN THÔNG NINH BÌNH

#### **3.1. Định hướng phát triển của Viễn thông Ninh Bình trong thời gian tới**

Nền móng đầu tiên của chiến lược VNPT 4.0 đã được lãnh đạo Tập đoàn VNPT đặt ra đầu năm 2017, với mục tiêu “trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu tại Việt Nam”. Cùng với quá trình tái cơ cấu Tập đoàn thành công, đạt tốc độ phát triển vượt bậc, mục tiêu đó của VNPT đang dần thành hiện thực.

VNPT đổi mới về chiến lược kinh doanh, tái cơ cấu toàn diện. Thay vì lao vào cuộc cạnh tranh sống còn ở thị trường viễn thông đã có dấu hiệu bão hoà, VNPT chuyển hướng đầu tư hạ tầng công nghệ và chuyển đổi số. Khát vọng trở lại trở lại vị trí số 1 tại thời điểm đó đã được “thuyền trưởng” Phạm Đức Long, Tổng giám đốc Tập đoàn truyền lửa tới toàn thể cán bộ, nhân viên VNPT khi nhận nhiệm vụ mới: “Tôi muốn làm bùng lên ngọn lửa khát vọng của con người VNPT. Khát vọng làm thế nào khai phá thị trường dịch vụ mới được cho là tiềm năng là CNTT, khát vọng đưa VNPT trở lại ngôi vị số 1 và vươn ra thế giới”.

Khát vọng lớn, nỗ lực từng ngày cùng tầm nhìn đã giúp VNPT lựa chọn đúng hướng đi. Định hướng được Ban lãnh đạo Tập đoàn đưa ra là phải trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu tại Việt Nam vào năm 2025 và trở thành Trung tâm dịch vụ Số (Digital Hub) của châu Á vào năm 2030. Từ khát vọng này, VNPT xác định vai trò dẫn dắt trong việc xây dựng chính quyền và nền kinh tế số tại Việt Nam, trở thành lá cờ đầu trong chuyển đổi số tại Việt Nam.

Sự chuyển mình mạnh mẽ của VNPT đã được thưởng xứng đáng, khi được Chính phủ gửi trọn niềm tin. Chỉ trong vòng 2 năm, VNPT liên tiếp được Chính phủ đặt hàng 3 hệ thống phần mềm lớn - nền móng xây dựng Chính phủ điện tử hiện nay. Theo đó, cuối năm 2018, VNPT được giao nhiệm vụ xây dựng Trục liên thông

văn bản quốc gia. Chỉ sau hơn 4 tháng, Trục hoàn thành đi vào hoạt động, đến nay đã có khoảng 1,7 triệu văn bản điện tử được gửi, nhận giữa các cơ quan hành chính.

Sau thành công này, VNPT tiếp tục được Chính phủ giao trọng trách xây dựng Cổng dịch vụ công quốc gia (DVCQG). Ra mắt cuối năm 2019, chỉ sau 8 tháng vận hành, Cổng DVCQG đã phát triển nhanh chóng từ 8 nhóm dịch vụ công ban đầu lên 1.000 dịch vụ công trực tuyến cấp độ 3, 4, ước tính chi phí tiết kiệm cho toàn xã hội tới hơn 6.700 tỉ đồng mỗi năm.

Mới nhất, hệ thống Thông tin báo cáo quốc gia và Trung tâm thông tin, chỉ đạo, điều hành của Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ đã được VNPT ra mắt. Hệ thống được coi là điểm nhấn quan trọng, thay đổi phương thức chỉ đạo, điều hành từ thông tin, số liệu trên văn bản giấy chuyển sang dữ liệu số - một trong những yếu tố cốt lõi của hạ tầng số thông minh. Từ trung tâm, lãnh đạo Chính phủ có thể theo dõi, kiểm tra và chỉ đạo, điều hành trực tiếp, nhanh chóng tới các bộ, ngành, địa phương.

Thành công của 3 hệ thống phần mềm kiến tạo Chính phủ điện tử đã khẳng định nền tảng công nghệ nòng cốt của VNPT - định hình vai trò dẫn đầu của tập đoàn trong công cuộc chuyển đổi số quốc gia hiện nay.

Không dừng ở đó, VNPT cũng đang tiếp tục đẩy mạnh hợp tác để nghiên cứu các lĩnh vực công nghệ mới, bao gồm AI, công nghệ Blockchain, IoT, Cyber Security... tạo nền tảng vững chắc cho mục tiêu tiên phong trong công cuộc dẫn dắt chuyển đổi số, hướng tới mục tiêu trở thành nhà cung cấp hàng đầu về dịch vụ số tại Việt Nam, và Trung tâm giao dịch số của khu vực châu Á...

Ghi dấu cho việc hướng đến những sản phẩm dịch vụ chất lượng quốc tế ứng dụng công nghệ tiên tiến nhất hiện nay, VNPT vừa được vinh dự nhận 15 giải thưởng tại Stevie Awards châu Á - Thái Bình Dương 2020. Chỉ dấu quan trọng từ các giải thưởng quốc tế cũng cho thấy, định hướng phát triển thị trường bên ngoài Việt Nam được lãnh đạo VNPT lên kế hoạch từ nhiều năm trước đã đúng hướng. Đây là bước đệm quan trọng để VNPT từ vị thế dẫn đầu công cuộc chuyển đổi số

tại Việt Nam, tiến dần đến khai thác tiềm năng châu Á nói riêng và toàn cầu nói chung, hiện thực hoá giấc mơ “vươn ra thế giới”.

Bộ giải pháp Chính phủ điện tử của VNPT đã hiện diện tại 55 tỉnh/thành phố; phần mềm VNPT-iOffice trên toàn quốc đã tăng thêm 59% số cơ quan cấp tỉnh. Triển khai Trung tâm điều hành thông minh IOC cho các tỉnh Đà Lạt, Hà Nam, Kiên Giang và đang xúc tiến triển khai tại 20 tỉnh trọng điểm; giải pháp Du lịch thông minh gần 50 tỉnh, thành phố. Hiện gần 55% cơ sở y tế đã sử dụng VNPT-HIS; gần 60% trường học sử dụng giải pháp vnEdu...

Để hòa chung vào định hướng của tập đoàn VNPT, Viễn Thông Ninh Bình bám sát các mục tiêu của tập đoàn, linh hoạt trong áp dụng định hướng phát triển trên địa bàn tỉnh Ninh Bình. Đó là duy trì các dịch vụ truyền thống như Điện thoại cố định, di động, các dịch vụ băng rộng... đẩy mạnh phát triển các dịch vụ mới. (các dịch vụ CNTT, dịch vụ số) theo định hướng của tập đoàn VNPT để có thể hoàn thành mục tiêu đó, VTNB tiến hành một số nội cụ thể như sau.

- Tuyển dụng lao động chất lượng cao trong lĩnh vực Công nghệ thông tin, mục tiêu đẩy mạnh phát triển các dịch vụ số.

- Đẩy mạnh công tác đào tạo nhất là đào tạo nội bộ dần dịch chuyển lao động kỹ thuật sang lĩnh vực CNTT.

- Đầu tư, hoàn thiện hạ tầng để đáp ứng cung cấp các dịch vụ mới.

Để có thể hoàn thành mục tiêu đó, đòi hỏi một sự chuyển mình thực sự của toàn thể đội ngũ CBCNV lao động trong toàn VTNB. Giờ đây trước đòi hỏi của tình hình nhiệm vụ mới, mỗi CBCNV lao động cần nâng cao nhận thức về vai trò, thách thức, mục tiêu của VNPT và Viễn thông Ninh Bình cũng như trách nhiệm của mỗi cá nhân đối với ngôi nhà chung đó, từ đó tạo ra một khí thế mới, đó là tinh thần làm việc với trách nhiệm, quyết tâm cao, chủ động sáng tạo để hoàn thành tốt nhiệm vụ vì mục tiêu kế hoạch chung của toàn tập đoàn và Viễn thông Ninh Bình. Tất cả nguồn lực của VTNB đều tập trung cho phát triển sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên, cạnh tranh thị trường các dịch vụ Viễn thông, CNTT đang diễn ra rất gay gắt, các doanh nghiệp lớn như: Viettel, FPT, Mobifone, SCTV ... Ưu thế

nổi bật của các doanh nghiệp này là bộ máy quản lý tinh giản, gọn nhẹ, hiệu quả; chi phí nhân công thấp do chủ yếu sử dụng thuê ngoài đối với các phần việc đơn giản.

Vì vậy, để thực hiện tốt chỉ tiêu đặt ra, Viễn thông Ninh Bình đặt mục tiêu thúc đẩy sản xuất kinh doanh lên hàng đầu như nâng cao chất lượng dịch vụ và chất lượng phục vụ. Xác định dịch vụ CNTT là cốt lõi, việc tăng cường kiểm soát trong khâu phục vụ khách hàng (có bộ phận hậu kiểm sau khi nhân viên phục vụ khách hàng hoàn thành công việc như sửa chữa, phát triển thuê bao). Việc đảm bảo chất lượng trong từng công đoạn phát triển dịch vụ là vô cùng quan trọng để nâng cao chất lượng dịch vụ, nâng cao uy tín của doanh nghiệp. Ngoài ra, các giải pháp phát triển kinh doanh đối với các dịch vụ mới được Viễn thông Ninh Bình đặc biệt quan tâm.

Vậy để thực hiện thành công định hướng phát triển của Viễn thông Ninh Bình trong thời gian tới thì vấn đề đầu tiên quyết định là làm sao để cho toàn thể đội ngũ CBCNV, người lao động trong toàn VTNB có động lực, hăng say, tâm huyết làm việc, phấn đấu vì một mục tiêu chung thì các nhà Lãnh đạo VTNB phải quan tâm tới công tác tiền lương, quản trị hệ thống lương bổng để áp dụng phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mình. Ngoài ra, căn cứ vào thực trạng sản xuất kinh doanh cũng như cơ chế phân phối tiền lương của VTNB sẽ có các giải pháp hoàn thiện tương ứng.

### **3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình**

#### ***3.2.1. Củng cố bộ phận chuyên trách làm công tác lao động tiền lương***

Ba tiêu trí kế hoạch trọng yếu hàng năm của Viễn thông Ninh Bình là doanh thu, chất lượng dịch vụ, chất lượng phục vụ. Doanh thu kế hoạch năm sau phải tăng trưởng cao hơn năm trước liền kề tối thiểu 15%. Do vậy ngay từ những tháng đầu năm kế hoạch Viễn thông phải quan tâm đẩy mạnh sản xuất kinh doanh.

Yếu tố tiền lương vẫn là đòn bẩy thiết thực nhất để khuyến khích và tạo động lực cho các đơn vị phát triển sản xuất kinh doanh. Vì vậy, để phát huy hết tác dụng là đòn bẩy kinh tế của tiền lương, thì các nhà Lãnh đạo Viễn thông phải quan tâm

củng cố bộ phận chuyên trách làm công tác lao động tiền lương. Vì thực trạng công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình cho thấy đội ngũ này chưa được quan tâm đúng mức, không được đào tạo bài bản, không có sự chuyên nghiệp, còn giao kiêm nhiệm nhiều công việc khác nên thời gian để nghiên cứu chuyên sâu các quy định của pháp luật, các nghị định, thông tư và các văn bản hướng dẫn về công tác tiền lương không có, chỉ chạy theo tiến độ công việc được giao phụ trách đã chiếm hết thời gian. Do vậy Viễn thông Ninh Bình phải củng cố bộ phận chuyên trách làm công tác lao động tiền lương như sau:

- Phòng NSTH định biên 02 Chuyên viên phụ trách về công tác lao động tiền lương. Trong đó:

01 Chuyên viên phụ trách về công tác lao động, thực hiện các công việc sau:

CV1	Nghiên cứu xây dựng, sửa đổi, bổ sung định mức lao động cho phù hợp với thực tế sản xuất của VTNB; quản lý định mức lao động; tổ chức, hướng dẫn, kiểm tra thực hiện định mức lao động đã ban hành.
CV2	Lập kế hoạch lao động cho từng thời kỳ; trình Giám đốc xét duyệt việc tuyển dụng, điều động, bố trí lao động đáp ứng yêu cầu công tác quản lý và sản xuất kinh doanh của VTNB.
CV3	Hướng dẫn và kiểm tra các đơn vị trực thuộc thực hiện công tác tổ chức lao động khoa học, thực hiện quản trị lao động theo quy định của VTNB.
CV4	Làm thủ tục ký kết hợp đồng lao động, phụ lục hợp đồng lao động, biên bản thanh lý hợp đồng lao động, quyết định chấm dứt hợp đồng lao động, quyết định điều động, quyết định nghỉ hưu, cấp giấy nghỉ phép hằng năm cho người lao động theo quy định hiện hành của pháp luật lao động.
CV5	Quản lý hồ sơ CBCNV và hướng dẫn các đơn vị trực thuộc thực hiện các quy định về quản lý hồ sơ CBCNV. Kiểm tra, nhận hồ sơ CBCNV mới tuyển dụng, bàn giao hồ sơ CBCNV chuyển khỏi VTNB. Quản lý, cập nhật đầy đủ, kịp thời thông tin tổ chức, cán bộ, lao động,... trên hệ thống phần

	mềm quản lý nguồn nhân lực (HRM) phục vụ công tác quản lý của Tập đoàn VNPT và VTNB.
CV6	Tham mưu cho Giám đốc trong công tác kỷ luật lao động theo quy định của pháp luật và Nội quy lao động của VTNB hoặc tập đoàn.
CV7	Xây dựng, bổ sung, sửa đổi các quy chế, chính sách quản lý lao động của VTNB.

01 Chuyên viên phụ trách về công tác tiền lương, thực hiện các công việc:

CV1	Hướng dẫn, kiểm tra, theo dõi đánh giá việc thực hiện Quy chế trả lương; đề xuất Hội đồng lương VTNB sửa đổi, bổ sung Quy chế trả lương cho phù hợp với tình hình SXKD nhằm nâng cao năng suất, chất lượng lao động và hiệu quả SXKD của đơn vị.
CV2	Xây dựng phương án phân giao quỹ tiền lương kế hoạch hằng năm cho các đơn vị trực thuộc trình Giám đốc quyết định; thường xuyên kiểm tra, theo dõi, đánh giá tình hình thực hiện, báo cáo hoặc đề xuất Giám đốc VTNB quyết định các vấn đề liên quan.
CV3	Quản lý, tính lương tập trung cho người lao động trong toàn VTNB: Tổng hợp kết quả chấm BSC hàng tháng của các tập thể và cá nhân người lao động trong VTNB để trình Hội đồng Lương; thông báo kết quả hợp chấm điểm BSC, KPI tới các đơn vị; thực hiện chia lương cho các tập thể và cá nhân; theo dõi tình hình thực hiện quỹ tiền lương.
CV4	Tổ chức thực hiện việc xếp lương, nâng lương, thi nâng bậc công nhân thuộc diện VTNB được phân cấp quản lý hoặc nâng ngạch viên chức theo hướng dẫn của Tổng công ty; tham mưu cho Giám đốc VTNB giải quyết các vấn đề về chế độ tiền lương cho người lao động trong toàn VTNB theo đúng quy định của cấp có thẩm quyền và phù hợp điều kiện thực tế của đơn vị.
CV5	Xây dựng cơ chế trả thù lao đối với lao động thuê lại theo hướng dẫn của

	Tập đoàn và điều kiện thực tế của đơn vị.
CV6	Xây dựng, bổ sung, sửa đổi các quy chế, chính sách quản lý tiền lương của VTNB.
CV7	Thực hiện các công việc khác theo sự phân công của Trưởng phòng NSTH có liên quan đến công tác tiền lương.

- Tại các đơn vị trực thuộc VTNB: Bổ sung thêm nhiệm vụ trong bảng mô tả công việc của nhân viên phụ trách thu thập chứng từ kế toán, cụ thể bổ sung các nhiệm vụ sau:

CV1	Hướng dẫn, kiểm tra, theo dõi đánh giá việc thực hiện Quy chế trả lương tại đơn vị báo cáo lãnh đạo để đề xuất Hội đồng lương sửa đổi, bổ sung Quy chế trả lương cho phù hợp với tình hình SXKD nhằm nâng cao năng suất, chất lượng lao động và hiệu quả SXKD của đơn vị.
CV2	Rà soát kết quả BSC, KPI hàng tháng của các cá nhân người lao động trong đơn vị, phối hợp với phòng NSTH, KHKT chỉnh sửa những thiếu sót trong các KPI của nhân viên thực hiện, báo cáo lại lãnh đạo đơn vị để chốt BSC và họp thông báo cho các nhân viên; theo dõi tình hình thực hiện quỹ tiền lương tại đơn vị.
CV3	Theo dõi, rà soát để trình Giám đốc trung tâm đề nghị Hội đồng lương VTNB thực hiện việc xếp lương, nâng lương, thi nâng bậc CBCNV ; tham mưu cho Giám đốc Trung tâm giải quyết các vấn đề về chế độ tiền lương cho người lao động trong toàn đơn vị theo đúng quy định của cấp có thẩm quyền và phù hợp điều kiện thực tế của đơn vị.
CV5	Tổng hợp, chấm điểm, chấm công đối với đội ngũ lao động thuê lại gửi về VTNB để làm thủ tục thanh toán tiền lương;
CV6	Thực hiện việc đối chiếu, quyết toán, thanh toán các dịch vụ chi trả lương hưu, trợ cấp BHXH và trợ cấp BTXH hàng tháng và hạch toán theo quy định.

CV7	Tham mưu cho Giám đốc Trung tâm trong công tác kỷ luật lao động theo quy định của pháp luật và Nội quy lao động của VTNB hoặc Tập đoàn VNPT.
CV8	Thực hiện các công việc đột xuất khác theo sự phân công của Giám đốc Trung tâm.

### **3.2.2. Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc**

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đo lường một cách hệ thống, chính thức và công khai kết quả thực hiện công việc so với các tiêu chuẩn đã đề ra. Đánh giá thực hiện công việc là sự đo lường bởi các kết quả thực hiện công việc có thể được lượng hóa bằng điểm số, liệt kê các sự kiện hoặc so sánh sự thực hiện công việc của các cá nhân.

Đánh giá thực hiện công việc được đo lường một cách hệ thống vì nó được xây dựng theo trình tự, nó bao gồm các yếu tố cơ bản, có mối liên hệ mật thiết với nhau, đó là: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc, đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu thức trong tiêu chuẩn và thông tin phản hồi giữa người lao động với bộ phận quản lý.

Đánh giá thực hiện công việc được đo lường một cách chính thức và công khai vì nó được phổ biến rộng rãi trong tổ chức, và được áp dụng cho tất cả mọi người theo quy định.

Thực trạng công tác tiền lương của Viễn thông Ninh Bình đang tồn tại là việc đánh giá thực hiện công việc của CBCNV hàng tháng tại hai trung tâm trực thuộc là Trung tâm Điều hành thông tin và Trung tâm Công nghệ thông tin thông qua việc chấm BSC hàng tháng cho người lao động mang tính thủ công, mất rất nhiều thời gian vì nội dung các sai phạm trong phụ lục chấm điểm được liệt kê và điểm giảm trừ mang tính định tính, khó nhớ nên khi chấm điểm phải soi xét thủ công vào từng chức danh, nội dung sai phạm để đánh giá.

Phát huy ưu điểm của phương pháp đánh giá công việc BSC mà Viễn thông đang áp dụng. Tại hai trung tâm ĐHTT và Trung tâm CNTT cần đưa ra các KPI có

định lượng cụ thể có thể số hóa đưa vào phần mềm Điều hành sản xuất kinh doanh tính BSC cho cá nhân hàng tháng.

### **3.2.3. Hoàn thiện đánh giá công việc**

Với quy chế lương và phương pháp đánh giá công việc BSC đang được Viễn thông Ninh Bình áp dụng thể hiện được nhiều điểm tích cực như đa số người lao động hài lòng và đồng tình. Thể hiện được tính công khai dân chủ trong công tác tiền lương, phần nào đã tạo động lực cho người lao động, tuy nhiên để tạo động lực làm việc, sáng tạo hơn nữa trong công việc, đẩy mạnh sản xuất kinh doanh trong đơn vị thì VTNB cần phải sửa đổi một số điểm trong công tác đánh giá công việc với một số chức danh.

Nhân viên quản lý địa bàn tại các Trung tâm Viễn thông hiện tại trọng số các KPI chung giữa kinh doanh và kỹ thuật chiếm trên 50% trọng số, đây là điều không hợp lý vì đặc thù công việc của Trung tâm Viễn thông là vận hành khai thác mạng lưới Viễn thông, lắp đặt và sửa chữa thuê bao nên một số KPI không phải là công việc của nhân viên kỹ thuật như:

- Công tác thu cước trả trước.
- Tăng trưởng gói Home combo lũy kế.

Vì thế để phù hợp với tính chất công việc, bảng mô tả công việc và tạo động lực làm việc cho nhân viên kỹ thuật chỉ để tổng trọng số các KPI chung giữa kinh doanh và kỹ thuật khoảng 40% và tăng trọng số phần công việc của chuyên môn kỹ thuật lên khoảng 60%.

Nhân viên Kỹ thuật, kiêm hỗ trợ Công nghệ thông tin, đây là chức danh mới, công việc chính vẫn là nhân viên kỹ thuật nhưng hiện tại một số KPI không sát với công việc như:

- Số KHDN phát triển mới.
- Phát triển thuê bao/ KH thuộc lĩnh vực giáo dục.

Đây là các KPI kinh doanh không ảnh hưởng đến công việc thực tế, hơn nữa trọng số KPI về doanh thu CNTT và doanh thu từ khối khách hàng doanh nghiệp

đang đề cao (10%-15%) để sát với thực tế thì có thể bỏ bớt các KPI không liên quan đến công việc và giảm các trọng số về phần kinh doanh xuống khoảng 40%.

Các nhân viên tại hai trung tâm ĐHTT và CNTT trong bảng giao và chấm BSC các KPI cần cụ thể hơn và số hóa đưa vào phần mềm các nhân viên có thể theo dõi được mức độ thực hiện của bản thân, tạo sự công bằng trong đánh giá công việc.

#### ***3.2.4. Hoàn thiện cơ chế khen thưởng***

- Xây dựng cơ chế khen thưởng hợp lý, mục tiêu khen thưởng là lao động trực tiếp.
- Tăng quỹ khen thưởng của Viễn thông Ninh Bình.
- Có cơ chế khen thưởng riêng của Viễn thông Ninh Bình.

Hàng tháng, hàng quý và vào các dịp lễ, tết hay ngày truyền thống của ngành đưa ra các tiêu chí thi đua, mục tiêu khích lệ tinh thần của người lao động trực tiếp với công việc đưa ra các phần thưởng, mức thưởng phù hợp để người lao động nhận thấy sự quan tâm của lãnh đạo, của đơn vị đối với họ.

Có quỹ khen thưởng cho các cá nhân có tinh thần vừa làm vừa học nâng cao trình độ và các cá nhân có thành tích tiêu biểu. Ngay từ đầu năm đơn vị đưa ra các văn bản có các phần thưởng cụ thể cho các cá nhân đạt được các văn bằng chính chỉ như các chứng chỉ quốc tế về CNTT, tiếng anh ... Các cá nhân có thành tích cao trong các cuộc thi của ngành hay các đợt thi đua.

## KẾT LUẬN

Với môi trường cạnh tranh đầy khó khăn, phức tạp như hiện nay, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển bền vững thì bắt buộc phải đổi mới tổ chức quản lý. Trong đó, đổi mới và hoàn thiện công tác tiền lương là một trong những nội dung quan trọng bậc nhất.

Việc quản lý lao động tốt đảm bảo tốt cho quá trình tạo sản phẩm, tăng năng suất lao động, đảm bảo chất lượng sản phẩm, nên các doanh nghiệp cần thống nhất cách quản lý và tạo cho người lao động môi trường làm việc tốt để người lao động phát huy khả năng làm việc của mình. Và tiền lương là sự khuyến khích vật chất to lớn đối với người lao động, là đòn bẩy kinh tế quan trọng cho sự phát triển của các doanh nghiệp.

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đã đặt ra, luận văn đã thực hiện một số nội dung:

- Làm rõ khung lý thuyết cơ bản về tiền lương.
- Nghiên cứu thực trạng công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình, chỉ ra một số kết quả đạt được, tồn tại và nguyên nhân.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tiền lương của Viễn thông Ninh Bình

Tôi xin trân trọng cảm ơn sự hướng dẫn của PGS. TS. Nguyễn Thị Minh An đã tận tình giúp đỡ tôi hoàn thành đề tài này. Mặc dù đã cố gắng song do sự hạn chế về kiến thức và thời gian nghiên cứu nên đề tài của tôi không tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, rất mong được sự quan tâm đóng góp ý kiến của các thầy giáo, cô giáo để đề tài của tôi được hoàn thiện hơn.

Trân trọng !

**HỌC VIÊN**  
**BÙI ĐỨC DƯƠNG**

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội (2005), Các Thông tư về chính sách lao động tiền lương, thu nhập trong các DNNN, <http://www.chinhphu.vn> .
- [2] Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội (2005), Tài liệu hội thảo cải cách chính sách tiền lương trong thời kỳ chuyển đổi ở Việt Nam, <http://www.chinhphu.vn>
- [3] Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2000), Giáo trình Kinh tế Lao động, NXB Lao động và xã hội, Hà Nội.
- [4] Chính phủ nước CHXHCN Việt nam (2012), Bộ Luật Lao động của nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam số 10/2012/QH13 ngày 18/6/2012.
- [5] David Begg, Stanley Fisher, Rudiger Dormbusch (1991): “Kinh tế học”.
- [6] Tống Văn Đường (2001), “Những nội dung cơ bản của cải cách chính sách tiền lương ở Việt Nam hiện nay”, Tạp chí Kinh tế và phát triển, (47), Hà Nội.
- [7] Hà Văn Hội (2006) - Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực - Nhà xuất bản Bưu điện.
- [8] Trần Thế Hùng (2008): “ Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành Điện lực Việt Nam”, luận án Tiến sĩ kinh tế, Hà Nội.
- [10] Trần Duy Huyền (2015): “Hoàn thiện phương thức trả lương linh hoạt cho người lao động chuyên môn kỹ thuật cao trong ngành Dầu khí Việt Nam”, luận án Tiến sĩ kinh tế, Hà Nội.
- [11] Vũ Văn Khang (2002): “ Hoàn thiện cơ chế trả lương cho người lao động ở các doanh nghiệp thuộc ngành dệt may ở Việt Nam”, luận án Tiến sĩ, Hà Nội.
- [12] Nguyễn Thu Hường (2017): “ Công tác tiền lương tại Bưu điện tỉnh Ninh Bình”, luận văn Thạc sĩ, Hà Nội.
- [13] Nguồn văn bản, tài liệu từ Tập đoàn BCVT Việt Nam và Viễn thông Ninh Bình.

## PHỤ LỤC

### Phụ lục 1: Các yếu tố và nội dung làm căn cứ xác định hệ số lương 3P

Mức	Nội dung
1	<p>Áp dụng cho nhân viên có ít nhất một trong các điều kiện sau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mới được tuyển dụng có thời gian làm việc dưới 1 năm và chưa có kinh nghiệm để thực hiện công việc theo yêu cầu</li> <li>- Kết quả đánh giá năng lực chỉ đạt dưới 75% so với năng lực tiêu chuẩn của vị trí chức danh</li> <li>- Trong kỳ đánh giá (tính tại thời điểm xét) có từ 2 tháng không hoàn thành công việc</li> <li>- Độ hài lòng khách hàng bình quân kỳ đánh giá đạt dưới 95% hoặc có 2 tháng trong kỳ dưới 90%</li> <li>- Chất lượng mạng GPON bình quân kỳ đánh giá đạt <math>\geq 2,5\%</math> hoặc có 2 tháng trong kỳ trên 3%</li> </ul>
2	<p>Áp dụng cho nhân viên có ít nhất một trong các điều kiện sau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mới được tuyển dụng có thời gian làm việc dưới 2 năm và chưa có kinh nghiệm để thực hiện công việc theo yêu cầu.</li> <li>- Kết quả đánh giá năng lực chỉ đạt dưới 80% so với năng lực tiêu chuẩn của vị trí chức danh</li> <li>- Trong kỳ đánh giá (tính tại thời điểm xét) có từ 1 tháng không hoàn thành công việc</li> <li>- Độ hài lòng khách hàng bình quân kỳ đánh giá đạt trên 95% hoặc có 1 tháng trong kỳ dưới 90%</li> <li>- Chất lượng mạng GPON bình quân kỳ đánh giá đạt <math>\geq 2\%</math> và <math>&lt; 2,5\%</math> hoặc có 2 tháng trong kỳ trên 2,5%</li> </ul>
	<p>-Áp dụng cho nhân viên có kinh nghiệm, đủ năng lực để thực hiện công việc ở vị trí hiện tại, đáp ứng các nhu cầu công việc đòi hỏi của bản mô tả công việc, Kết quả năng lực đạt trên 80%</p> <p>-Mức độ hoàn thành công việc thể hiện điểm BSC bình quân kỳ đánh giá</p>

3	<p><math>\geq 3,1</math> và không có tháng nào dưới 3.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riêng với NSQL được xếp từ mức 3 trở lên.</li> <li>- Độ hài lòng khách hàng bình quân kỳ đánh giá đạt trên 98% hoặc có 1 tháng trong kỳ dưới 95%</li> <li>- Chất lượng mạng GPON bình quân kỳ đánh giá đạt <math>\geq 1,5\%</math> và <math>&lt; 2\%</math> hoặc có 2 tháng trong kỳ trên 2%</li> </ul>
4	<p>Áp dụng cho nhân viên và NSQL có nhiều kinh nghiệm làm việc tại vị trí công việc hiện tại, có tiềm năng phát triển, đảm nhiệm thêm nhiều công việc của vị trí công việc đó, kết quả đánh giá năng lực đạt trên 90%. Đối với nhân viên thì Điểm BSC bình quân của kỳ đánh giá phải <math>\geq 3,2</math> và Độ hài lòng khách hàng bình quân kỳ đánh giá đạt trên 99% và không có tháng nào đạt dưới 95%. Đồng thời chất lượng mạng GPON bình quân kỳ đánh giá đạt <math>&lt; 1,5\%</math> và không có tháng trong kỳ trên 2%</p>
5	<p>Có thể áp dụng cho các trường hợp đặc biệt hoặc Điểm bình quân BSC của kỳ đánh giá <math>\geq 3,5</math> và Độ hài lòng khách hàng bình quân kỳ đánh giá đạt trên 99,5% và không có tháng nào đạt dưới 97%</p>
6	<p>Có thể áp dụng cho các trường hợp đặc biệt cần thiết để thu hút và khuyến khích người lao động có trình độ chuyên môn cao, năng lực vượt trội nhưng chưa được bố trí vào các cấp chức danh cao hơn.</p>

Ghi chú:

1. Các trường hợp không đạt các yêu cầu trên có thể được đề nghị để điều chuyển sang vị trí khác phù hợp hơn hoặc tạm thời xếp bậc thấp hơn.
2. Tổ trưởng lấy độ hài lòng khách hàng và chất lượng mạng GPON bằng bình quân của các thành viên trong tổ.
3. Lãnh đạo đơn vị và nhân viên ứng cử lấy độ hài lòng khách hàng và chất lượng mạng GPON bằng bình quân của toàn đơn vị.
4. Kỳ đánh giá 6 tháng 1 lần, kết quả đánh giá xếp hệ số lương 3P kỳ này làm căn cứ tính lương cho kỳ liên sau.

**Phụ lục 2.1: Danh mục chức danh công việc, vị trí công việc và các hệ số lương 3P theo mô hình tổ chức ( Văn phòng VTT).**

Mã VTCV	Vị trí công việc	Điểm P1 (chuẩn Tập đoàn)	Các mức lương P1					
			Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5	Mức 6
Ban Lãnh đạo								
VP-01	Giám đốc VNPT	1500.00	1187.18	1283.44	1387.50	1500.00	1612.50	1733.44
VP-02	Phó Giám đốc VNPT	1250.24	989.51	1069.74	1156.47	1250.24	1344.01	1444.81
VP-03	Kế toán trưởng	1182.22	935.67	1011.54	1093.55	1182.22	1270.89	1366.20
Phòng Nhân sự Tổng hợp*								
VP-09	Trưởng phòng Nhân sự Tổng hợp	1069.67	846.59	915.24	989.44	1069.67	1149.90	1236.14
VP-10	Phó phòng Nhân sự Tổng hợp	885.76	701.04	757.88	819.33	885.76	952.19	1023.61
VP-11	Chuyên viên Tổng hợp	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-12	Tổ trưởng tổ Tổng hợp	705.66	558.50	603.78	652.74	705.66	758.58	815.48
VP-13	Thi đua, Tổng hợp	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-14	Tổng hợp	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-15	Truyền thông Đối ngoại	542	428.97	463.75	501.35	542.00	582.65	626.35
VP-16	Pháp chế - Thanh tra - Quân sự - Bảo vệ	479.9	379.82	410.61	443.91	479.90	515.89	554.58
VP-17	Nhân viên văn phòng	405.79	321.16	347.20	375.36	405.79	436.22	468.94
VP-18	Nhân viên khai thác thiết bị phụ trợ	423.19	334.94	362.09	391.45	423.19	454.93	489.05
VP-19	Hành chính - Văn thư	405.79	321.16	347.20	375.36	405.79	436.22	468.94
VP-20	Lái xe văn phòng	324.63	256.93	277.76	300.28	324.63	348.98	375.15
VP-21	Y tế							
VP-22	Bảo vệ	304.34	240.87	260.40	281.51	304.34	327.17	351.70
VP-23	Tạp vụ	284.05	224.81	243.04	262.75	284.05	305.35	328.26
VP-24	Chuyên viên nhân lực	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-25	Tổ chức - Nhân sự	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-26	Chính sách -	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86

	Tiền lương							
VP-27	Đào tạo - Tuyển dụng	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
<b>Phòng Kế toán Kế hoạch</b>								
VP-28	Trưởng phòng Kế toán Kế hoạch	1182.22	935.67	1011.54	1093.55	1182.22	1270.89	1366.20
VP-29	Phó Phòng Kế toán Kế hoạch	885.76	701.04	757.88	819.33	885.76	952.19	1023.61
VP-31	Kế toán tổng hợp	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-32	Kế toán thanh toán - ngân hàng	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-33	Kế toán doanh thu - thuế	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-34	Kế toán vật tư	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-35	Kế toán tài sản - XDCB	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-36	Kế toán chi phí - công nợ	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-37	Chuyên viên kế hoạch	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-38	Quản lý kế hoạch	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-39	Điều phối viên rủi ro	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-40	Thủ quỹ	381.19	301.69	326.16	352.60	381.19	409.78	440.51
<b>Phòng Kỹ thuật - Đầu tư</b>								
VP-41	Trưởng phòng Kỹ thuật Đầu tư	1069.67	846.59	915.24	989.44	1069.67	1149.90	1236.14
VP-42	Phó phòng Kỹ thuật Đầu tư	885.76	701.04	757.88	819.33	885.76	952.19	1023.61
VP-43	Chuyên viên kỹ thuật	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-44	Quản lý công nghệ - chất lượng	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-45	Quản lý Quy trình kỹ thuật nghiệp vụ	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-46	Quản lý mạng cố định	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-47	Quản lý mạng di	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86

	động							
VP-48	Quản lý hạ tầng kỹ thuật	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-49	An toàn thông tin	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-50	Chuyên viên đầu tư	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-51	Quản lý đầu tư	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86
VP-52	Đầu tư mua sắm	569.27	450.55	487.08	526.57	569.27	611.97	657.86

**Phụ lục 2.2: Danh mục chức danh công việc, vị trí công việc và các hệ số lương 3P theo mô hình tổ chức ( Trung tâm CNTT).**

Mã VTCV	Vị trí công việc	Điểm P1 (chuẩn Tập đoàn)	Các mức lương P1					
			Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5	Mức 6
Trung tâm Công nghệ thông tin								
CN-01	Giám đốc Trung tâm Công nghệ thông tin	1069.67	846.59	915.24	989.44	1069.67	1149.90	1236.14
CN-02	Phó Giám đốc Trung tâm Công nghệ thông tin	959.63	759.50	821.08	887.66	959.63	1031.60	1108.97
CN-03	Trưởng phòng Tổng hợp Trung tâm	785.62	621.78	672.20	726.70	785.62	844.54	907.88
CN-04	Lái xe phục vụ sản xuất	324.63	256.93	277.76	300.28	324.63	348.98	375.15
CN-05	Tổng hợp							
CN-06	Trưởng phòng quản trị hệ thống CNTT	705.66	558.50	603.78	652.74	705.66	758.58	815.48
CN-07	An toàn thông tin	477.34	377.79	408.42	441.54	477.34	513.14	551.63
CN-08	Quản lý hạ tầng	477.34	377.79	408.42	441.54	477.34	513.14	551.63
CN-09	Quản lý cơ sở dữ liệu	477.34	377.79	408.42	441.54	477.34	513.14	551.63
CN-10	Trưởng phòng Giải pháp CNTT Trung tâm CNTT	705.66	558.50	603.78	652.74	705.66	758.58	815.48
CN-11	Hỗ trợ bán hàng	477.34	377.79	408.42	441.54	477.34	513.14	551.63
CN-12	An toàn thông tin	477.34	377.79	408.42	441.54	477.34	513.14	551.63
CN-13	Triển khai, hỗ trợ CNTT	442.36	350.11	378.49	409.18	442.36	475.54	511.20
CN-14	Phát triển phần mềm	477.34	377.79	408.42	441.54	477.34	513.14	551.63

**Phụ lục 2.3: Danh mục chức danh công việc, vị trí công việc và các hệ số lương 3P theo mô hình tổ chức ( Trung tâm ĐHTT).**

Mã VTCV	Vị trí công việc	Điểm P1 (chuẩn Tập đoàn)	Các mức lương P1					
			Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5	Mức 6
Trung tâm Điều hành thông tin								
ĐH-01	Giám đốc Trung tâm Điều hành thông tin	1069.72	846.63	915.28	989.49	1069.72	1149.95	1236.20
ĐH-02	Phó Giám đốc Trung tâm Điều hành thông tin	992.96	785.88	849.60	918.49	992.96	1067.43	1147.49
ĐH-03	Tổ trưởng Tổng hợp TT Điều hành Thông tin	785.62	621.78	672.20	726.70	785.62	844.54	907.88
ĐH-04	Quản lý mạng và thiết bị phụ trợ	442.36	350.11	378.49	409.18	442.36	475.54	511.20
ĐH-05	Nhân viên hỗ trợ kỹ thuật							
ĐH-06	Lái xe phục vụ sản xuất	324.63	256.93	277.76	300.28	324.63	348.98	375.15
ĐH-07	Tổ trưởng Tổ Kỹ thuật Trung tâm Điều hành thông tin	658.33	521.04	563.28	608.96	658.33	707.70	760.78
ĐH-08	Vận hành bảo dưỡng mạng cố định	423.19	334.94	362.09	391.45	423.19	454.93	489.05
ĐH-09	Nhân viên ứng cứu thông tin	442.36	350.11	378.49	409.18	442.36	475.54	511.20
ĐH-10	Nhân viên quản lý chất lượng CSHT và outdoor BTS	477.34	377.79	408.42	441.54	477.34	513.14	551.63
ĐH-11	Tổ trưởng Tổ Vô tuyến TT Điều hành thông tin	658.33	521.04	563.28	608.96	658.33	707.70	760.78
ĐH-12	Vận hành bảo dưỡng mạng di động	442.36	350.11	378.49	409.18	442.36	475.54	511.20
ĐH-13	Quy hoạch và tối ưu mạng lõi	515.34	407.87	440.94	476.69	515.34	553.99	595.54
ĐH-14	Quản lý chất lượng mạng lõi	477.34	377.79	408.42	441.54	477.34	513.14	551.63
ĐH-15	Nhân viên cột cao	515.34	407.87	440.94	476.69	515.34	553.99	595.54
ĐH-16	Tổ trưởng Tổ Khai thác TT Điều hành thông tin	658.33	521.04	563.28	608.96	658.33	707.70	760.78
ĐH-17	Nhân viên điều hành khai thác	442.36	350.11	378.49	409.18	442.36	475.54	511.20
ĐH-18	Quản lý chất lượng mạng	477.34	377.79	408.42	441.54	477.34	513.14	551.63



## PHIẾU KHẢO SÁT Ý KIẾN NGƯỜI LAO ĐỘNG ĐÁNH GIÁ VỀ CÔNG TÁC TIỀN LƯƠNG TẠI VTNB

Để có thêm cơ sở đánh giá thực trạng công tác tiền lương tại Viễn thông Ninh Bình, đề nghị Anh/chị vui lòng cho biết ý kiến của mình theo nội dung các câu hỏi/đáp dưới đây.

Xin trân thành cảm ơn sự phối hợp của Anh/Chị!

### THÔNG TIN CHUNG:

Họ và tên người trả lời: .....

Chức danh công việc: .....

Đơn vị công tác: .....

Câu hỏi 1. Quy chế tiền lương VTNB đang áp dụng cho đơn vị, anh/chị có khó hiểu không ?

Dễ hiểu

☐

Khó hiểu

☐

Ý kiến khác

☐

*Ý kiến khác:* .....

.....

Câu hỏi 2. Anh/chị cho ý kiến về cơ chế lương mà VTNB đang áp dụng:

Đồng thuận

☐

Không đồng thuận

☐

Ý kiến khác

☐

*Ý kiến khác:* .....

.....

Câu hỏi 3. Anh/chị có ý có hài lòng với mức lương hiện tại hàng tháng được lĩnh không ?

Có hài lòng

☐

Không hài lòng

☐

Ý kiến khác

☐

*Ý kiến khác:* .....

.....

Câu hỏi 4. Cơ chế tiền lương đang áp dụng có thể hiện được tính dân chủ, công khai không?

Có

☐

Không

☐

Ý kiến khác

☐

*Ý kiến khác:* .....

.....

Câu hỏi 5. Ý kiến về mức lương anh/chị đang hưởng so với mặt bằng lương tại địa bàn.

Cao hơn

☐

Tương đương

☐

Thấp hơn

☐

Câu hỏi 6. Ý kiến đóng góp của Anh/chị về Quy chế tiền lương mà VTNB đang áp dụng tại đơn vị Anh/chị nói riêng và tại VTNB nói chung:

.....

.....

.....

.....

.....

*Trân trọng cảm ơn !*