

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

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ

HÀ NỘI - 2021

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

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

Phản biện 1: TS. Lê Thị Hằng

Phản biện 2: PGS.TS. Lê Công Hoa

Luận văn sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại
Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông
Vào lúc: giờ..... ngày 15 tháng 01 năm 2022

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

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

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

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.

Đã có những nghiên cứu của một số tác giả đề cập đến cơ sở lý luận về tiền lương một cách chung nhất; đánh giá thực trạng công tác tiền lương tác động đến doanh nghiệp, đánh giá được những mặt đã đạt được, hạn chế và nguyên nhân dẫn đến hạn chế của công tác tiền lương. Tuy nhiên 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

Tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động khi hoàn thành công việc nào đó. Tiền lương được biểu hiện bằng giá cả sức lao động, người sử dụng lao động phải căn cứ vào số lượng lao động cũng như mức độ phức tạp, chất độc hại của công việc... để tính lương cho người lao động. Tiền lương phải phản ánh đúng giá trị sức lao động, chỉ có như vậy, tiền lương mới

phát huy hết được những vai trò to lớn của nó trong mỗi doanh nghiệp nói chung và trong nền kinh tế nói riêng.

1.1.2. Ý nghĩa của 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 :

- Đối với người lao động tiền lương nuôi sống bản thân, bố mẹ, con cái và gia đình họ.

- Đối với doanh nghiệp, tiền lương là một yếu tố của chi phí sản xuất đồng thời là phương tiện tạo ra giá trị mới, thúc đẩy quá trình sản xuất phát triển.

1.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương

1.1.3.1. Môi trường của công ty

- Chính sách của công ty
- Bầu không khí văn hoá của công ty
- Cơ cấu tổ chức của công ty
- Khả năng chi trả của công ty, thể đứng tài chính của công ty và tình hình kinh doanh của công ty

1.1.3.2. Thị trường lao động

- Lương thưởng trên thị trường
- Chi phí sinh hoạt
- Công đoàn
- Xã hội
- Nền kinh tế
- Luật pháp

1.1.3.3. Bản thân nhân viên

- Sự hoàn thành công tác
- Thâm niên
- Kinh nghiệm
- Thành viên trung thành

- Tiềm năng

1.1.3.4. Bản thân công việc:

- Phân tích công việc và mô tả công việc
- Đánh giá công việc

1.1.4. Hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp

1.1.4.1. Mục tiêu của hệ thống tiền lương

Luận văn đưa ra 6 mục tiêu :

- Phải hợp pháp.
- Phải thỏa đáng.
- Phải có tác dụng kích thích người lao động.
- Phải công bằng.
- Phải bảo đảm.
- Phải hiệu quả và hiệu suất.

1.1.4.2. Yêu cầu đối với hệ thống tiền lương

- Toàn diện.
- Đề cập tới mức lương và cơ cấu tiền lương.
- Phản ánh giá trị công việc.
- Xem xét các yếu tố khác như thâm niên, kinh nghiệm công

tác:

- Tính đến mức lương trên thị trường lao động.
- Tính đến yếu tố biến động của giá cả sinh hoạt.
- Bao gồm cơ chế thưởng.
- Căn cứ vào kết quả làm việc.
- Có sự tham gia của Công đoàn.

1.1.4.3. Nguyên tắc tiền lương

- Trả lương ngang nhau cho người lao động như nhau
- Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương

bình quân:

- Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa những người lao động làm các nghề khác nhau

1.1.4.4. Hình thức trả lương

- Trả lương theo thời gian
- Trả lương theo sản phẩm

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. Ngoài ra, trong quy chế có cả vấn đề nâng bậc lương, đối tượng, điều kiện, thời gian và các hình thức nâng bậc lương.

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, gồm: Tiền lương cấp bậc và Tiền lương biến đổi.

1.2.2.2. Cách xác định quỹ lương

- Xác định quỹ lương kế hoạch
- Xác định quỹ tiền lương báo cáo
- Xây dựng đơn giá tiền lương

1.2.2. 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.

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.

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 tách Bưu chính 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; 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.

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 09 đơn vị trực thuộc (02 Trung tâm nghiệp vụ ; 08 Trung tâm Viễn thông huyện, thành phố) được khái quát qua hình 2.2 sau:

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%.

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

T T	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	triệu đồng	858	943	966	113%

	doanh thu tính lương	/người /năm				
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 NSTH-Viện thông Ninh Bình)

2.1.5. Bộ máy làm công tác tiền lương

Hiện nay tại Viện 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 LĐTTL), 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 LĐTTL 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.

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 Khuyến khích cho đơn vị, tập thể và người lao động.

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 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:
- c. Chỉ tiêu doanh thu:
- d. Chỉ tiêu của các dịch vụ viễn thông
- 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.

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

Các nguồn tiền lương

Trả trực tiếp hàng tháng cho người lao động gồm: Lương vị trí công việc và năng lực thực tế (PIP2), lương thành tích công tác tháng (lương P3, bao gồm lương theo BSC, lương theo khối lượng công việc và lương theo sản phẩm).

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

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%.

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 Bru 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.

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.

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

Hai là, Thực hiện trả lương 100% theo yếu tố hiệu quả, hệ số lương chính sách chỉ là cơ sở để đóng BHXH:

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.

Bốn là, Quản lý chi phí sản xuất kinh doanh của các đơn vị trực thuộc hiệu quả:

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).

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.

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.

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 đa 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.

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.

- 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 giản 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.

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 VNPT4.0 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

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.

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*

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, 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 LĐTTL 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.

01 Chuyên viên phụ trách về 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.

3.2.2. Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc

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.

3.2.3. Hoàn thiện đánh giá công việc

Nhân viên quản lý địa bàn tại các Trung tâm Viễn thông hiện tại trọng số các KPI chung giữa kinh doanh và kỹ đang 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.

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 DƯỠNG