

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Sỹ Nguyễn

**HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG
TẠI VNPT BẮC GIANG**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 8.34.01.01**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ
(Theo định hướng ứng dụng)**

Hà Nội - 2021

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học:

Phản biện 1: TS. Trần Ngọc Minh

Phản biện 2: PGS. TS. Nguyễn Thanh Chương

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

Vào lúc:

Có thể tìm hiểu luận văn này tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong những năm qua, thị trường viễn thông công nghệ thông tin đang chịu sức ép cạnh tranh khốc liệt từ các nhà cung cấp dịch vụ trên thị trường và từ chính các dịch vụ mới thay thế, điều này đòi hỏi VNPT nói riêng và các nhà khai thác khác nói chung không ngừng đưa ra các ứng dụng mới, các giải pháp kinh doanh hiệu quả. Sự khác biệt về sản phẩm và tiện ích của dịch vụ mà các doanh nghiệp viễn thông cung cấp đang ngày càng thu hẹp lại; những lợi thế về vốn, qui mô, cơ sở hạ tầng mạng lưới đang dần bị san phẳng và không còn là những lợi thế độc quyền mà VNPT có thể khai thác như những năm trước đây.

Viễn thông Bắc Giang (VNPT Bắc Giang) là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (Tập đoàn VNPT), là đơn vị cung cấp các dịch vụ Viễn thông, công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh Bắc Giang. Với sự phát triển của xã hội và nền kinh tế thị trường, sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp khác, tuy nhiên VNPT Bắc Giang vẫn giữ vững vị thế là nhà mạng dẫn đầu trong cung cấp các dịch vụ Viễn thông Công nghệ thông tin trên địa bàn. Để đạt được thành quả đó, nhờ vào các quyết sách đúng đắn, kịp thời, sáng tạo và sự cố gắng, nỗ lực của tập thể CBCNV, người lao động của VNPT Bắc Giang.

Người lao động luôn nắm giữ một vai trò quan trọng trong mỗi đơn vị doanh nghiệp, mỗi công ty, mỗi tập đoàn, mỗi quốc gia. Bởi người lao động là chủ thể của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh và ảnh hưởng đến quyết định hiệu quả của các yếu tố khác. Vì vậy, vấn đề đặt ra là làm thế nào để người lao động làm việc với năng suất cao nhất, nhiệt huyết với công việc nhất và trung thành với đơn vị giúp doanh nghiệp hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh của mình.

Tiền lương là nguồn thu nhập chính của người lao động để thỏa mãn phần lớn các nhu cầu về vật chất, tinh thần của người lao động. Hơn bất cứ vấn đề gì tiền lương là mục tiêu, là động lực thúc đẩy sự phấn đấu của người lao động, để họ phát huy năng

lực lao động, khả năng sáng tạo và đem lại chất lượng, hiệu quả trong sản xuất, công tác với công việc mà họ đảm nhận.

Để có thể phát huy tối đa nhân tố con người thì tiền lương chiếm vị trí vô cùng quan trọng. Do đó làm thế nào để tạo ra chính sách lương sao cho không những mang lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp, mà còn phải kích thích được người lao động làm việc hiệu quả và gắn bó với doanh nghiệp là vấn đề mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng hướng đến.

Nếu xây dựng được một hệ thống lương hợp lý sẽ tạo động lực cho người lao động thực hiện tốt công việc, nhiệt tình và phát huy hết khả năng của mình để làm việc. Ngược lại, người lao động sẽ thờ ơ với công việc của mình, họ chỉ làm cho xong công việc vì tiền lương không đảm bảo cuộc sống của họ và gia đình họ, không kích thích được họ làm việc hăng say và cống hiến hết mình.

Vì vậy, việc tìm hiểu, đánh giá, phân tích và đưa ra giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phân phối tiền lương cho tập thể và cá nhân sẽ góp phần không nhỏ trong việc tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả công việc, tăng năng xuất lao động, giúp doanh nghiệp phát triển bền vững. Đó chính là lý do mà em chọn đề tài: **“Hoàn thiện hoạt động phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang”**.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Hiện tại, đã có nhiều các nghiên cứu liên quan về hoàn thiện cơ chế trả lương của các doanh nghiệp với tính chất và quy mô khác nhau nhưng các công trình nghiên cứu về tiền lương và cơ chế trả lương trong các doanh nghiệp viễn thông, công nghệ thông tin vẫn còn rất hạn chế. Các nghiên cứu này nhìn chung vẫn còn mang tính bao quát, chưa thực sự đi sâu vào xây dựng một cấu trúc lương khoa học, cụ thể cũng như những tiêu chí phân phối lương tại một doanh nghiệp. Các nghiên cứu điển hình sau:

- Luận văn thạc sĩ “Hoàn thiện phân phối tiền lương tại Bưu điện Thành phố Bắc Giang” của tác giả Nguyễn Thị Hải Yến – chuyên ngành Quản trị kinh doanh; Nghiên cứu này đã nêu ra được những khái niệm về tiền lương, các nhân tố ảnh hưởng đến việc phân phối tiền lương. Phân tích thực trạng phân phối tiền lương tại Bưu điện Thành phố

Bắc Giang và đưa ra được những giải pháp hoàn thiện việc phân phối tiền lương của đơn vị. Tuy nhiên nghiên cứu này chưa nêu ra được các kinh nghiệm hoàn thiện cơ chế phân phối tiền lương của các Công ty.

- Luận văn thạc sĩ: Cải tiến công tác tiền lương, tiền thưởng tại công ty cổ phần xuất nhập khẩu Bắc Giang" của tác giả: Nguyễn Vũ Tiến – ngành Quản trị kinh doanh. Nghiên cứu này đã nêu lên được những lý luận cơ bản về tiền lương và thu nhập trong doanh nghiệp. Phân tích thực trạng trong quản lý quản tiền lương của công ty cổ phần xuất nhập khẩu Bắc Giang. Đưa ra được một số giải pháp hoàn thiện quản lý tiền lương của đơn vị.

- Luận văn thạc sĩ “Hoàn thiện công tác trả lương cho người lao động tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng” của tác giả Ngô Văn Chiến – chuyên ngành Quản trị kinh doanh; Nghiên cứu này đã nêu ra được những khái niệm về tiền lương, các nhân tố ảnh hưởng đến việc phân phối tiền lương. Phân tích thực trạng phân phối tiền lương tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng và đưa ra được những giải pháp hoàn thiện việc công tác trả lương của đơn vị.

Những công trình nghiên cứu về cơ chế phân phối tiền lương không mới nhưng là vấn đề nhạy cảm, liên quan đến lợi ích người lao động và thường xuyên bị ảnh hưởng do cơ chế chính sách. Để góp phần giải quyết các vấn đề về ổn định nhân sự, phát triển nguồn nhân lực thì việc nghiên cứu đề tài **“Hoàn thiện hoạt động phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang”** là hết sức cần thiết có ý nghĩa cả về lý luận, thực tiễn và không trùng lặp với các công trình đã nghiên cứu cùng chủ đề trên. Kết quả nghiên cứu đề tài sẽ góp phần thúc đẩy động lực phát triển của lực lượng lao động của VNPT Bắc Giang.

3. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện hoạt động công tác phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang.

Đề đạt được mục đích trên đề tài cần đạt được 3 mục tiêu sau:

- Khái quát hóa cơ sở lý thuyết về tiền lương và phân phối tiền lương trong doanh nghiệp.

- Phân tích đánh giá thực trạng hoạt động công tác phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang, chỉ ra những kết quả đã đạt được và những điểm còn hạn chế.

- Đề xuất các giải pháp góp phần hoàn thiện hoạt động phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang.

4. Đối tượng phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu của luận văn là hoạt động phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang.

- Phạm vi nghiên cứu:

- + Thời gian dữ liệu của đề tài: Hoàn thiện hoạt động công tác phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang năm 2018-2019

- + Không gian nghiên cứu: Nghiên cứu tại VNPT Bắc Giang

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau để có cái nhìn toàn diện, tổng thể nhất vấn đề mà đề tài nghiên cứu. Trong đó bao gồm:

- Các phương pháp như: Thống kê mô tả, phân tích tổng hợp, so sánh đối chiếu được sử dụng để xử lý các số liệu thu thập được nhằm giải quyết các vấn đề được đặt ra.

- Phương pháp thu thập dữ liệu: Thu thập các thông tin liên quan về VNPT Bắc Giang từ các tài liệu báo cáo thường niên và báo cáo từ các phòng ban chức năng, các đơn vị trực thuộc trong VNPT Bắc Giang. Bên cạnh đó, tác giả còn tham khảo các tài liệu trong sách báo, tạp chí, các trang tin liên quan trên internet, các báo cáo nghiên cứu chuyên sâu và các tài liệu thống kê từ các cơ quan: Bộ Thông tin và Truyền thông, Cục Thống kê, ...

6. Kết cấu của đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tiền lương và công tác phân phối tiền lương trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ TIỀN LƯƠNG VÀ PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Tổng quan về tiền lương

1.1.1 Khái niệm về tiền lương [1,3,6]

Tiền lương là một phạm trù kinh tế, nó là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động khi họ hoàn thành một công việc gì đó một cách cố định và thường xuyên theo đơn vị thời gian thông qua mối quan hệ thuê mướn. Trên thực tế, khái niệm và cơ cấu tiền lương rất đa dạng, nó được nhìn nhận theo nhiều quan điểm khác nhau phụ thuộc vào từng thời kỳ và cách tiếp cận.

1.1.2 Chức năng của tiền lương

Tiền lương có vai trò quan trọng đối với người lao động và người sử dụng lao động thể hiện ở các chức năng của nó.

- a) Chức năng thước đo giá trị
- b) Chức năng tái sản xuất sức lao động
- c) Chức năng kích thích sản xuất
- d) Chức năng tích lũy:
- e) Chức năng xã hội của tiền lương

1.1.3 Mục tiêu của tiền lương [6,8]

1.1.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương [2,5,8]

Tiền lương (Y) của người lao động làm việc cho doanh nghiệp cụ thể nào đó ít nhiều phụ thuộc vào 5 yếu tố theo hàm và biến sau:

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

Trong đó:

X1: Mức độ sinh lời của hoạt động của doanh nghiệp

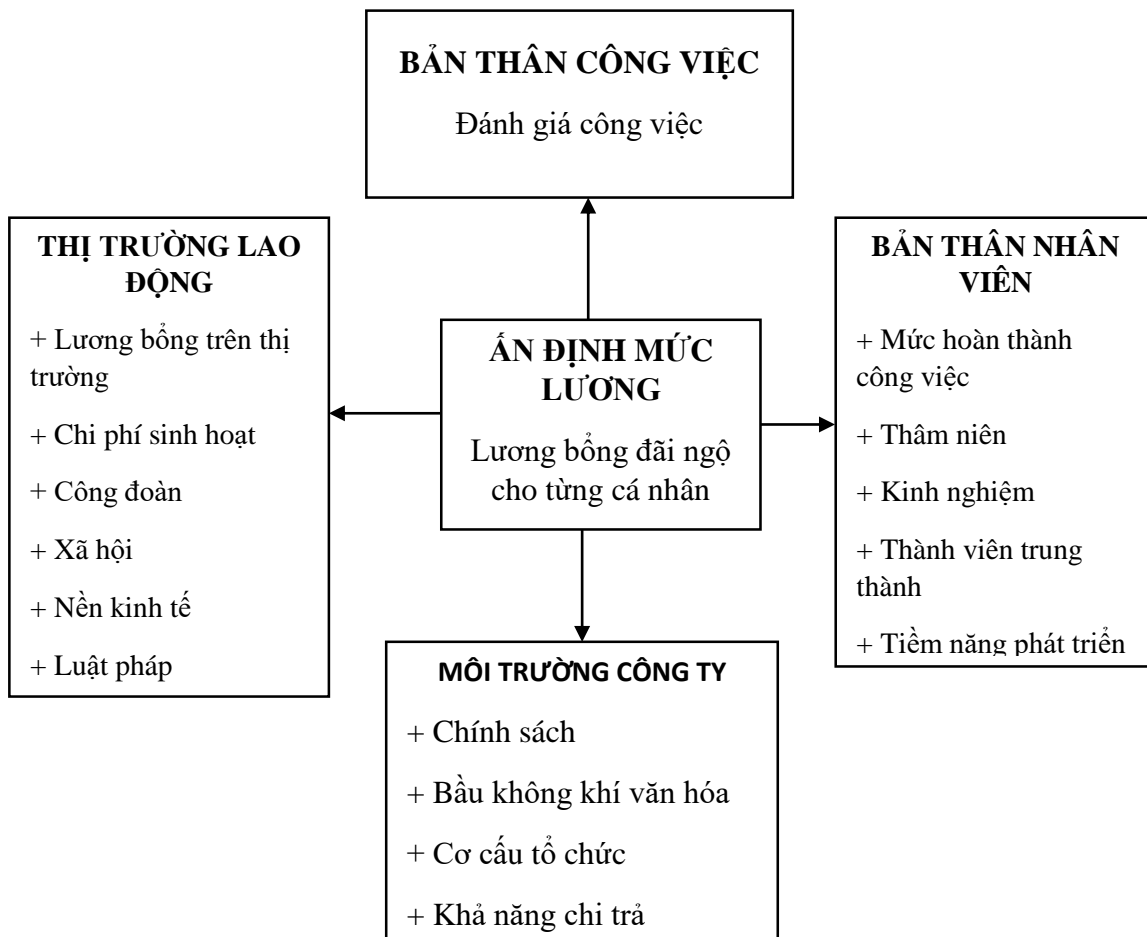
X2: Tỷ lệ tham gia đóng góp

X3: Mặt bằng giá cả của thị trường lao động cụ thể

X4: Chính sách điều tiết thu nhập của Nhà nước

X5: Chính sách quản lý lãnh đạo của doanh nghiệp

Để hiểu một cách rõ hơn về những yếu tố ảnh hưởng đến quy chế trả lương trong doanh nghiệp chúng ta sẽ phân tích thông qua sơ đồ sau:



Hình 1.2 Sơ đồ các yếu tố quyết định ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ

1.2 Phân phối tiền lương

1.2.1 Các nguyên tắc phân phối tiền lương [1,3,4]

1.2.2 Các hình thức phân phối tiền lương

1.2.2.1 Phân phối tiền lương theo thời gian

1.2.2.2 Phân phối tiền lương theo sản phẩm

1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang

1.3.1 Các nhân tố thuộc về VNPT Bắc Giang

1.3.2 Các nhân tố thuộc về tính chất công việc

1.3.3 Các nhân tố thuộc về người lao động

1.3.4 Các nhân tố thuộc về môi trường

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TẠI VNPT BẮC GIANG

2.1 Giới thiệu chung về VNPT Bắc Giang

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của VNPT Bắc Giang

Tên doanh nghiệp : Viễn thông Bắc Giang

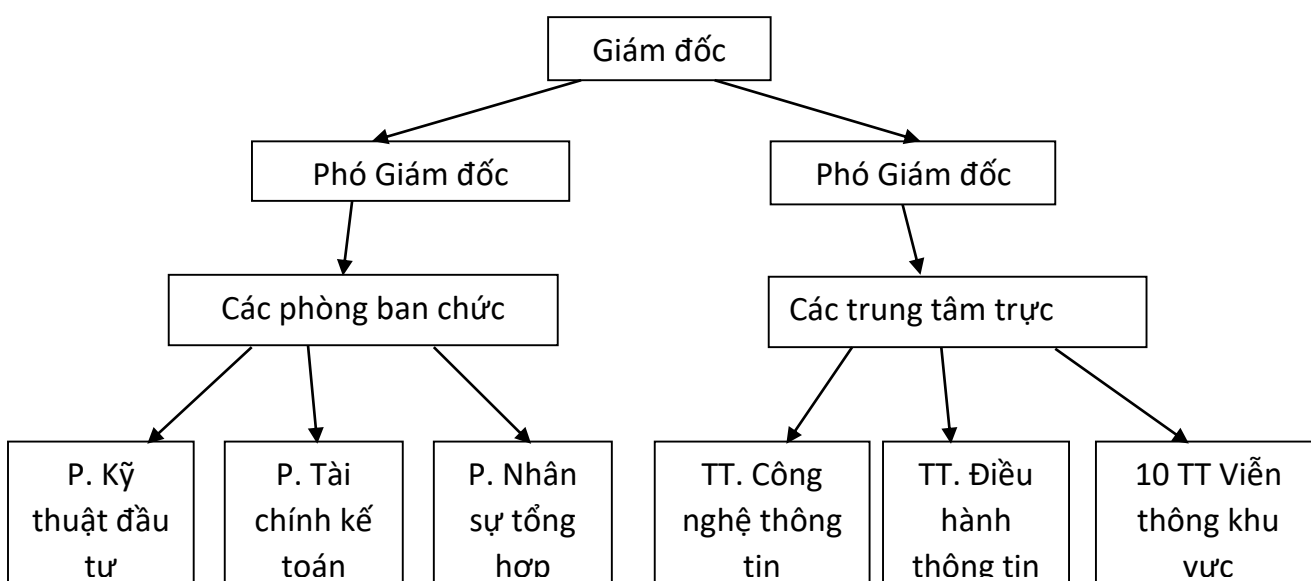
Địa chỉ : Số 34 Đường Nguyễn Thị Lưu TP Bắc Giang.

Website : www.vnptbacgiang.com.vn

Kể từ ngày 01/01/2008, Viễn thông Bắc Giang chính thức được thành lập và bắt đầu đi vào hoạt động trên cơ sở chia tách từ Bưu điện tỉnh Bắc Giang. Tuy nhiên, tại thời điểm đó hệ thống mạng lưới của Viễn thông Bắc Giang đã được đầu tư rộng khắp trên địa bàn tỉnh. Bởi lẽ, với bề dày lịch sử truyền thống trên 60 năm xây dựng và phát triển của ngành Bưu điện nói chung và Bưu điện tỉnh Bắc Giang nói riêng.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của VNPT Bắc Giang

Bộ máy quản lý của công ty có thể khái quát qua mô hình sau:



Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý tại Viễn thông Bắc Giang.

2.1.3 Sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp

2.1.4 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT Bắc Giang giai đoạn 2018-2020.

2.1.5 Định hướng, chiến lược kinh doanh của VNPT Bắc Giang

2.2 Thực trạng công tác phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang

2.2.1 Về nguyên tắc chung trong công tác phân phối tiền lương

2.2.2 Về phương pháp phân phối tiền lương

VNPT Bắc Giang có đội ngũ lao động khá đông tính đến năm 2020 có 112 lao động. Như vậy với nguồn nhân sự như vậy hàng năm VNPT Bắc Giang phải chi trả như thế nào để thanh toán lương cho người lao động?

Quỹ lương kế hoạch: được hình thành trên cơ sở đơn giá tiền lương nhân với doanh thu tính lương do tập đoàn VNPT giao, gồm: Quỹ tiền lương chính sách kế hoạch; Quỹ tiền lương khoán kế hoạch theo yếu tố doanh thu.

Quỹ lương thực hiện: được hình thành trên cơ sở đơn giá tiền lương do tập đoàn VNPT giao nhân với doanh thu tính lương được quyết toán trong năm tài chính, bao gồm các quỹ lương: Quỹ tiền lương chính sách thực hiện và Quỹ tiền lương khoán thực hiện theo yếu tố doanh thu và thuê bao thực tăng.

Quỹ lương kế hoạch sau khi để dự phòng 3-5%, trích quỹ để xét thưởng hàng quý, năm và 0,5% vào quỹ khuyến khích tài năng trả thì phần quỹ tiền lương còn lại được phân phối cho tập thể và cá nhân. Viễn thông Bắc Giang giao khoán tiền lương cho tập thể, tập thể phân phối và trả lương cho cá nhân.

VNPT Bắc Giang có 02 phương pháp phân phối tiền lương đó là phân phối tiền lương cho tập thể và phân phối tiền lương cho cá nhân cán bộ công nhân viên.

2.2.2.1 Phân phối tiền lương cho tập thể

Tập thể được VNPT Bắc Giang phân phối, giao khoán tiền lương tương ứng với khối lượng sản xuất kinh doanh gồm các đơn vị kinh tế trực thuộc (là các Trung tâm viễn thông, trung tâm công nghệ thông tin, trung tâm điều hành thông tin và khối văn phòng quản lý).

Trên cơ sở quỹ tiền lương của đơn vị được xác định theo đơn giá tiền lương. Việc phân bổ nguồn tiền lương theo VTCV (hệ số HS_{3p}) và kết quả thực hiện công việc tháng (BSC) thực hiện theo nguyên tắc sau:

- Nguồn tiền lương theo BSC tháng được sử dụng để trả cho các tập thể, cá nhân trên cơ sở năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.

- Tỷ lệ nguồn tiền lương theo BSC do Giám đốc VNPT Bắc Giang quyết định nhưng không thấp hơn 60%.

a. Tiền lương về bộ phận trực thuộc đơn vị:

➤ **Tiền lương theo vị trí công việc**

Căn cứ xác định Quỹ tiền lương vị trí công việc:

- Hệ số HS_{3p} của nhân viên.
- Quỹ tiền lương đơn vị chia theo tỷ lệ nguồn tiền lương VTCV.

Công thức phân phối:

$$V_{VTCV-TTj} = \frac{V_{ĐV} * A * HS_{3P-TTj}}{\sum_{j=1}^m HS_{3P-TTj}}$$

Trong đó:

- $V_{VTCV-TTj}$: Quỹ tiền lương theo Vị trí công việc của tập thể thứ j;
- $V_{ĐV}$: Quỹ tiền lương đơn vị;
- A: Tỷ lệ phân chia quỹ tiền lương tháng (tối đa 40%);
- m : Tập thể thứ m;
- j : Số thứ tự tập thể, $j \in \{1; m\}$
- HS_{3P-TTj} : Tổng hệ số tiền lương của tập thể thứ j;

$$HS_{3P-TTj} = \sum_{i=1}^n HS_{3Pi}$$

- n: Là số lao động trong tập thể;
- i : Là số thứ tự lao động , $i \in \{1;n\}$
- HS_{3Pi} : Hệ số lương 3P của cá nhân thứ i;

➤ **Tiền lương theo kết quả thực hiện công việc (BSC):**

$$V_{BSC-TTj} = \frac{V_{ĐV} * B * HS_{3P-TTj} * K_{KPI-TTj}}{\sum_{j=1}^m HS_{3P-TTj} * K_{KPI-TTj}}$$

Trong đó:

- $V_{BSC-TTj}$: Quỹ tiền lương theo kết quả thực hiện công việc trong tháng (kết quả thực hiện các chỉ tiêu BSC);
- $V_{ĐV}$: Quỹ tiền lương đơn vị;
- HS_{3P-TTj} : Tổng hệ số tiền lương của tập thể thứ j;
- B: Tỷ lệ phân chia quỹ tiền lương tháng (Không thấp hơn 60%);
- $K_{KPI-TTj}$: Điểm BSC tháng của tập thể.

b. Tiền lương về tổ trực thuộc bộ phận

Tương tự như phương thức phân phối quỹ tiền lương về bộ phận. Sau khi xác định quỹ lương về bộ phận, từ bộ phận phân phối quỹ tiền lương về tổ gắn với hệ số tiền lương 3P của nhân viên và kết quả hoàn thành BSC của tổ.

2.2.2.2 Phân phối tiền lương cho cá nhân cán bộ công nhân viên

Tiền lương của CBCNV hàng tháng gồm lương chính sách và lương khoán: Tiền lương chính sách phân phối theo hệ số lương cấp bậc và các hệ số phụ cấp lương theo quy định của VNPT Bắc Giang. Tiền lương khoán phân phối theo năng suất, chất lượng và mức độ phức tạp công việc của từng người.

Hệ thống bảng lương của quy định tại Quyết định số 60/QĐ-VNPT-HĐTV-NL ngày 01/4/2016 của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam để 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.

Trả trực tiếp hàng tháng cho người lao động gồm: Lương theo vị trí/chức danh công việc (Hệ số lương HS_{3p}), Tiền lương theo kết quả thực hiện công việc hàng tháng (kết quả BSC cá nhân tháng) và phụ cấp kiêm nhiệm.

Tiền lương cá nhân tháng gồm:

$$L_{tl} = L_{cd} + L_{bs} + L_{kkcn} + L_{tg}$$

Trong đó:

- + L_{tl} : Tiền lương cá nhân tháng;
- + L_{cd} : Tiền lương chức danh của cá nhân theo vị trí/chức danh công việc đảm nhận, năng lực của cá nhân và kết quả thực hiện công việc hàng tháng của cá nhân;
- + L_{bs} : Tiền lương bổ sung (nếu có);
- + L_{kkcn} : Tiền lương khuyến khích cho cá nhân (nếu có);
- + L_{tg} : Tiền lương làm thêm giờ (nếu có).

a. L_{cd} : Tiền lương 3P:

Lương 3P của cá nhân theo vị trí công việc đảm nhận bao gồm tiền lương cố định theo chức danh/vị trí công việc và tiền lương theo kết quả thực hiện công việc (kết quả BSC tháng của cá nhân):

$$L_{cd} = L_{cd} + L_{hq}$$

Trong đó:

- L_{cd} : Tiền lương cố định theo vị trí/chức danh công việc;
- L_{hq} : Tiền lương theo kết quả thực hiện công việc hàng tháng;
- L_{cd} : Được tính như sau:

$$L_{cd} = \frac{QTL_{tháng} * A * HS_{3Pi} * (N_{tti}/N_{cd})}{\sum_{i=1}^n HS_{3Pi} * (N_{tti} / N_{cd})}$$

Trong đó

- $QTL_{tháng}$: Quỹ tiền lương tháng của đơn vị, tập thể;
- A: Tỷ lệ phân chia quỹ tiền lương tháng (tối đa 40%).

- HS_{3Pi} : Là hệ số lương 3P của cá nhân i trong tập thể (căn cứ theo mức độ phức tạp công việc (P1), năng lực cá nhân (P2), mức độ hoàn thành công việc (P3) trước đó để xác định cấp chức danh, mức lương cho người lao động);

- N_{cd} : Số ngày công theo chế độ của tập thể;

- N_{tti} : Số ngày công thực tế của cá nhân i trong tháng ;

- n : là tổng số lao động trong tập thể;

- i : Lao động thứ i trong tập thể;

- L_{hq} : Được tính như sau:

$$L_{hq} = \frac{QTL_{tháng} * B * HS_{3Pi} * (N_{tti}/N_{cd}) * K_{KPIi}}{\sum_{i=1}^n (HS_{3Pi} * (N_{tti}/N_{cd}) * K_{KPIi})}$$

Trong đó:

- B : Tỷ lệ phân chia quỹ tiền lương tháng theo kết quả thực hiện công việc (không thấp hơn 60%).

- K_{KPIi} : hệ số tính lương tháng được quy đổi dựa trên mức độ hoàn thành công việc theo tháng của cá nhân i (P3, kết quả đánh giá BSC cá nhân tháng);

Đối với lao động có giao khoán công việc trong tháng, L_{hq} được tính theo chỉ tiêu giao khoán.

b. Tiền lương bổ sung (L_{bs}), Tiền lương khuyến khích cho cá nhân (L_{kkcn}) và Tiền lương làm thêm giờ (L_{tg}) được cụ thể hóa trong các quy định hiện hành.

2.2.3 Kết quả khảo sát người lao động về công tác tiền lương tại VNPT Bắc Giang

2.3 Đánh giá chung về hoạt động phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang

2.3.1 Kết quả đạt được

Từ khi thành lập đến nay, VNPT Bắc Giang không ngừng hoàn thiện phân phối tiền lương. Lãnh đạo VNPT Bắc Giang có nhận thức rất đúng đắn về vai trò của tiền lương, tiền lương được coi như đòn bẩy chính tạo động lực làm việc cho người lao động. Chính vì vậy phân phối tiền lương của VNPT Bắc Giang trong thời gian qua đã đạt được những kết quả đáng chú ý sau:

- Thứ nhất đó là: đã áp dụng đúng các quy định của nhà nước, thực hiện theo đúng các văn bản mà nhà nước, các bộ ngành liên quan ban hành. Thường xuyên thay đổi máy móc thiết bị hiện đại, khuyến khích người lao động tiếp tục làm việc. Vì lợi ích của người lao động gắn liền với năng suất lao động nên từ đó họ sẽ tự nâng cao trình độ, kỹ năng để đáp ứng yêu cầu công việc.

- Thứ hai: Tiền lương hàng tháng người lao động nhận được là tương đối so với các ngành nghề khác trong xã hội, do Viễn thông là ngành đang phát triển mạnh, là ngành nghề đang được nhà nước khuyến khích phát triển nên được ưu tiên. Điều này đã khuyến khích lao động làm việc.

- Thứ ba: CTTL được tiến hành tương đối khoa học từ việc xây dựng quỹ tiền lương đến việc chia lương cho từng lao động. Và việc này được thực hiện bởi bộ phận chuyên trách, các chuyên viên có trình độ, kinh nghiệm lâu năm trong ngành Viễn thông.

- Thứ tư: VNPT Bắc Giang không ngừng hoàn thiện các quy chế trả lương trong thời gian qua.

2.3.2 Những hạn chế và nguyên nhân

2.3.2.1 Những tồn tại và hạn chế

Bên cạnh những ưu điểm đạt được ở trên CTTL của VNPT Bắc Giang cũng còn nhiều những hạn chế cần khắc phục đó là:

- Đội ngũ làm CTTL chưa thực sự có kinh nghiệm và trình độ, điều này rất ảnh hưởng đến việc tính lương và các khoản thu nhập khác cho người lao động. Trình độ của cán bộ phụ trách còn hạn chế.

- Hiện nay phòng Nhân Sự của VNPT Bắc Giang có sáu người mà chỉ có một chuyên viên chuyên trách làm về tiền lương, điều này đôi khi dễ gây thiếu chính xác, không đúng tiến độ chia lương hàng tháng cho cán bộ, công nhân viên.

- Định mức khoán công việc được đề ra theo quy chế nhưng không có sự thay đổi theo thời gian, khi mà định hướng tập đoàn hay của VNPT Bắc Giang thay đổi, những tỉ lệ phần trăm đó cần điều chỉnh cho phù hợp.

- Tập toàn VNPT phân bổ quỹ tiền lương cho VNPT Bắc Giang, VNPT Bắc Giang căn cứ theo quy chế, phân phối lại cho các đơn vị trực thuộc (các trung tâm Viễn

thông) để chia lương cho người lao động. Điều này nhiều khi dẫn tới việc chia lương ở một trung tâm nào đó thiếu chính xác, gây ra sự bức xúc cho người lao động.

- Địa bàn quản lý rộng gây ra sự khó khăn cho việc xác định các địa bàn phức tạp trong thành phố Bắc Giang

2.3.2.2 Nguyên nhân

- Lực lượng cán bộ, nhân viên nghiệp vụ có trình độ cao đặc biệt là đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý giỏi còn đang thiếu.

- Cơ chế phân phối tiền lương áp dụng các cơ chế chính sách, pháp luật của nhà nước đã quá cũ, không phù hợp với các điều kiện thực tế của môi trường cạnh tranh bây giờ.

- Thiếu một công cụ kiểm soát, đánh giá toàn bộ quá trình phát triển dịch vụ, xử lý dịch vụ, lượng hóa, đưa ra các số liệu để tự động đánh giá năng suất, chất lượng của người lao động như BSC, KPI.

- Những người làm công tác tiền lương tại VNPT Bắc Giang vẫn còn thiếu kiến thức chuyên môn về quản trị nhân lực.

- Số lượng CBCNV được đào tạo tăng lên qua các năm nhưng con số đó vẫn chưa đủ đáp ứng toàn bộ yêu cầu công việc đặt ra cũng như nhu cầu được đào tạo, nâng cao trình độ của toàn thể CBCNV.

- Công tác xác định đối tượng và nhu cầu được đào tạo vẫn còn cảm tính, chủ quan, đôi khi những người được cử đi đào tạo lại không cần thiết và việc đào tạo chưa thật sự đạt hiệu quả cao.

- Sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt trong thị trường lao động làm cho đòi hỏi ngày càng cao về cơ chế trả lương phải thực sự thuyết phục và tạo được động lực cho người lao động.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TẠI VNPT BẮC GIANG

3.1 Phương hướng hoạt động kinh doanh và vấn đề đặt ra với công tác phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang

3.1.1 Quan điểm nguồn nhân lực của VNPT Bắc Giang

3.1.2 Mục tiêu nguồn nhân lực đến năm 2030

3.2 Các giải pháp hoàn thiện công tác phân phối tiền lương của VNPT Bắc Giang

3.2.1 Hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn chức danh

Cơ sở để đưa ra giải pháp

+ Xây dựng hệ thống chức danh rõ ràng, quy định nghĩa vụ, trách nhiệm, những yêu cầu về trình độ, năng lực đối với nhân viên dựa trên sự phân tích công việc, những trình độ, kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc của nhân viên và mục đích triển khai công việc của người lãnh đạo trong điều kiện, công cụ, trang thiết bị làm việc, kiến thức, các kỹ năng cần thiết, và cả mối quan hệ, sự liên quan tới các vị trí khác.

+ Căn cứ và hệ thống chức danh với trách nhiệm và khối lượng công việc cụ thể, cường độ, môi trường làm việc sẽ giúp đánh giá chính xác mức độ phức tạp của công việc, giá trị và hiệu quả công việc của người lao động. Từ đó đảm bảo phân phối tiền lương đúng năng suất lao động.

+ Xây dựng hệ thống chức danh tốt làm cơ sở để đánh giá trị công việc và xếp ngạch lương: Căn cứ vào trách nhiệm và khối lượng công việc, mức độ phức tạp, cường độ, điều kiện và môi trường làm việc ... đã được mô tả để đánh giá, so sánh và phân nhóm lao động. Những chức danh có cùng giá trị công việc được xếp vào cùng một nhóm lương. Mọi thay đổi về trách nhiệm, khối lượng công việc đều được cập nhật và đánh giá lại theo đúng thực tế, đảm bảo sự công bằng và khách quan trong việc trả lương.

Theo kết quả đánh giá hệ thống hệ số mức độ phức tạp công việc còn tồn tại các vấn đề bất cập liên quan đến mối quan hệ giữa chức danh và hệ số mức độ phức tạp. Nó ảnh hưởng lớn đến hiệu quả phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang và tạo ra yêu cầu cấp thiết cần có những biện pháp điều chỉnh kịp thời.

- Nội dung của giải pháp

+ Chuẩn hóa hệ thống chức danh với bản mô tả công việc chi tiết cùng những tiêu chuẩn cho mỗi vị trí làm việc, từ đây mỗi nhân sự sẽ có định hướng tốt hơn cho công việc. Mỗi người sẽ biết mình phải làm gì và cần có những điều kiện gì để hoàn thành tốt những công việc đó. Đây cũng là sẽ là cơ sở dữ liệu nhằm đánh giá chỉ tiêu công việc của mỗi cá nhân.

+ Xây dựng hệ số giãn cách khoa học, hợp lý giữa các vị trí chức danh sao cho đảm bảo sự hợp lý giữa người cao nhất và thấp nhất trong đơn vị và các vị trí liên kề.

+ Hoàn thiện hệ thống chức danh theo hướng:

- Dựa trên sự phân tích kỹ lưỡng các vị trí công việc, theo các nguyên tắc xây dựng tổ chức.

- Thường xuyên bổ sung thông tin vào hệ thống chức danh theo từng quý hoặc tháng.

- Rà soát lại mục tiêu, xem xét lượng thời gian mà người lao động đầu tư vào công việc của mình để đảm bảo hệ thống chức danh luôn phản ánh đúng công việc thực tế.

- Sử dụng hệ thống chức danh như một phần không thể thiếu trong quá trình quản lý và đánh giá nhân viên, quyết định mức lương, thưởng và xem xét quỹ thời gian làm việc của họ.

- Mặc dù hệ thống chức danh phân định rõ ràng trách nhiệm của từng nhân viên, nhưng cần có sự linh động để tạo điều kiện cho nhân viên cảm thấy thoải mái tham gia các công việc khác cũng như giúp đỡ các thành viên khác trong nhóm và tự tin, chủ động trong công việc.

- Những lợi ích giải pháp mang lại

+ Giúp cho công tác đánh giá trị, chất lượng công việc của cán bộ công nhân viên thuận lợi ra dễ dàng hơn.

+ Trực tiếp giúp nhân viên hiểu rõ công việc cần thực hiện, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhân viên nhận công việc mới. Người lao động biết rõ họ cần làm gì, định ra mục tiêu và

tiêu chuẩn cho người làm nhiệm vụ đó. Công việc không bị lặp lại cho người khác làm, tránh được các tình huống va chạm không cần thiết.

+ Là cơ sở để đánh giá việc thực hiện và hoàn thành công việc của người lao động: Trên cơ sở các nhiệm vụ và mục tiêu của công việc, định kỳ người quản lý và nhân viên sẽ tiến hành thảo luận, đánh giá kết quả thực hiện công việc. Thành tích, khuyết điểm cũng như nguyên nhân chưa hoàn thành đều được hai bên làm rõ. Từ đó, sẽ đề ra được mục tiêu công việc trong kỳ đánh giá kế tiếp và tìm ra những yếu điểm cần khắc phục, kiến thức, kỹ năng chuyên môn cần được đào tạo cũng sẽ được hai bên xác định và cam kết thực hiện một cách cụ thể. Kết quả đánh giá này cũng sẽ là cơ sở để xem xét về mức lương và đề bạt cán bộ.

+ Là cơ sở phân tích tính hợp lý của cơ cấu tổ chức, phân công lao động: Thông qua hệ thống chức danh, người quản lý có thể nhận biết về sự chồng chéo, trùng lặp trong giao việc, khoảng cách giữa năng lực thực tế của người lao động so với yêu cầu của công việc, sự dư thừa và thiết hụt nhân sự đối với từng nhóm chức danh. Từ đó, cùng với các phương pháp phân tích khác, người quản lý có thể điều chỉnh cơ cấu tổ chức, định biên nhân sự, lập kế hoạch đào tạo cho giai đoạn kế tiếp, đáp ứng yêu cầu kinh doanh và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

- Điều kiện để áp dụng giải pháp

+ Nghiên cứu cụ thể, chi tiết thiết lập hệ thống chức danh rõ ràng, tránh trùng lặp, chồng chéo. Hệ thống chức năng với bản mô tả công việc chi tiết cụ thể như kim chỉ nam cho công việc của người lao động. Người lao động từ đó sẽ biết được công việc mà họ cần phải làm là gì? Nghĩa vụ và trách nhiệm họ cần thực hiện đến đâu. Trong tổ chức, mỗi cá thể không thể làm việc độc lập, tách rời mà đòi hỏi sự phối hợp nhịp nhàng, hợp tác để thực hiện cùng một mục tiêu chung. Chính vì thế, hệ thống chức danh phải rõ ràng để thực hiện công việc được hiệu quả, không trùng lặp để tránh mâu thuẫn.

+ Thường xuyên cập nhật, điều chỉnh vào hệ thống chức danh cho phù hợp với đặc điểm thực tế của hoạt động sản xuất kinh doanh tại đơn vị. Trong điều kiện kinh doanh luôn thay đổi, đòi hỏi thiết yếu đặt ra cho đơn vị phải có những điều chỉnh linh hoạt, thường xuyên mới có thể thích nghi với môi trường mới.

3.2.2 Xây dựng cơ chế thưởng phạt trực tiếp vào quỹ lương

- Xây dựng cơ chế thưởng vượt kế hoạch Xây dựng cơ chế thưởng vượt kế hoạch doanh thu tính lương theo nguyên tắc lũy tiến: nếu đơn vị thực hiện vượt đến 5% doanh thu tính lương thì quỹ lương thưởng được tính theo đơn giá bằng 100% đơn giá kế hoạch; nếu đơn vị thực hiện vượt trên 5% đến 10% doanh thu tính lương thì quỹ lương thưởng được tính theo đơn giá bằng 130% đơn giá kế hoạch; nếu đơn vị thực hiện vượt trên 10% doanh thu tính lương thì quỹ lương thưởng được tính theo đơn giá bằng 150% đơn giá kế hoạch. Với cơ chế lũy tiến đơn giá tiền lương với tỷ lệ lớn, quỹ lương của đơn vị thực hiện vượt kế hoạch sẽ được khuyến khích hơn hẳn, nên khuyến khích các đơn vị tích cực phát triển sản xuất kinh doanh để thực hiện vượt kế hoạch được giao.

- Xây dựng cơ chế phạt vượt chi so với kế hoạch Cơ chế phạt chi vượt kế hoạch có hiệu quả là phạt trực tiếp vào quỹ lương của đơn vị. Nguyên tắc phạt chi như sau:

Quỹ tiền lương thực hiện của đơn vị được xác định: $L_{th} = L_{thđg} + L_p - L_{cl}$
Trong đó:

+ L_{th} : Quỹ tiền lương thực hiện

+ $L_{thđg}$: Quỹ tiền lương thực hiện theo đơn giá, được tính như sau:

$L_{thđg} = \text{Doanh thu tính lương thực hiện} \times \text{Đơn giá tiền lương kế hoạch.}$

+ L_p : Quỹ tiền lương điều chỉnh theo kết quả thực hiện chỉ tiêu chênh lệch thu chi không bao gồm tiền lương và được tính theo công thức:

$L_p = X\% \times (\text{Chênh lệch thu chi không bao gồm tiền lương thực hiện} - \text{Chênh lệch thu chi không bao gồm tiền lương kế hoạch}) \times \text{ĐGTL}/1000.$

Mức $X\%$: VNPT Bắc Giang căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh thực tế và mục tiêu năm kế hoạch; sẽ ban hành mức tỷ lệ phù hợp. $X\%$ được xác định với tỷ lệ cao (từ 130% trở lên) mới phát huy tác dụng khuyến khích tăng thu, giảm chi.

+ L_{cl} : tiền lương bị giảm do phạt vi phạm chỉ tiêu chất lượng.

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

+ Xác định đơn giá và Quỹ tiền lương kế hoạch cả năm.

Dự báo đơn vị cần phải chi bao nhiêu cho tiền lương và tỷ lệ trên doanh thu là bao nhiêu và đó chính là đơn giá tiền lương trong năm. Đơn giá này sẽ là cơ sở để xác định lương cơ bản cho các nhóm chức danh, căn cứ để tính lương khoán trên doanh thu hay đơn vị sản phẩm.

+ Xác định cách thức tính trả lương đến từng lao động

Với mỗi loại tính chất lao động, với mỗi bộ phận trong đơn vị mà có thể áp dụng một cách tính trả lương cho phù hợp. Lương cố định có thể áp dụng cho các vị trí hành chính, lương khoán áp dụng cho những vị trí trực tiếp sản xuất sản phẩm hoặc tạo ra doanh thu. Cũng có thể áp dụng cả hai cách tính lương, tức là vừa có phần lương cố định vừa có phần lương khoán nhằm tận dụng ưu điểm của cả hai hình thức.

Trả lương khoán có nhiều phương pháp, có thể trả trên kết quả khối lượng sản phẩm hoặc doanh thu trực tiếp cá nhân hoặc nhóm thực hiện, cũng có thể trên hệ số hoặc số điểm chức danh, cho bộ phận trực tiếp và gián tiếp sản xuất.

Điều cần lưu ý trong việc trả lương khoán hay còn gọi là trả lương theo kết quả công việc hoàn thành là phải xác định một tỷ lệ hay đơn giá khoán phù hợp, có tính khuyến khích và đảm bảo thu nhập cho người lao động. Nên đặt ra các mức hoàn thành công việc khác nhau, và ở mỗi mức cao hơn sẽ có tỷ lệ khoán thưởng bổ sung nhằm phát huy tối đa năng lực và khuyến khích người lao động đạt được thành tích cao hơn trong công việc.

Người lao động cần được biết rõ về quy trình tính lương và thời điểm họ được trả lương hàng tháng. Bên cạnh đó, quy chế phân phối tiền lương cần xác định rõ các trường hợp trả lương khi người lao động được công ty cử đi học, lương làm thêm giờ, lương trong thời kỳ thai sản đối với lao động nữ...

+ Ban hành, áp dụng và liên tục đánh giá, sửa đổi, bổ sung quy chế phân phối tiền lương

Quy chế phân phối tiền lương cần được viết ngắn gọn, súc tích và dễ hiểu. Trước khi ban hành chính thức, đơn vị cần họp phổ biến và lấy ý kiến của người lao động. Quy chế phân phối tiền lương càng rõ ràng, minh bạch thì tinh thần và động lực của nhân viên càng cao. Người lao động cần biết đơn vị trả lương cho họ như thế nào. Mỗi người lao động phải biết rõ cách tính lương cho cá nhân, bộ phận mình. những chính sách khuyến khích, đãi ngộ của đơn vị. Quy chế phân phối tiền lương không thể là bất biến mà nó cần liên tục được xem xét, đánh giá và sửa đổi cho phù hợp với bối cảnh kinh doanh và những yêu cầu mới.

3.2.4 Hoàn thiện công tác đánh giá công việc

- Cơ sở để đưa ra giải pháp

Tại VNPT Bắc Giang, tiền lương phân phối cho cá nhân hoàn toàn theo hệ số lương khoán. Lương khoán được phân phối theo kết quả sản xuất kinh doanh và mức độ phức tạp công việc, mức độ hoàn thành kế hoạch của tập thể, cá nhân, chất lượng công việc của từng người lao động. Trong quá trình phân phối lương theo năng suất thì việc trả lương vẫn mang tính cào bằng, chênh lệch giữa những người làm được việc và những người làm chưa tốt trong cùng một đơn vị không lớn. Như vậy, VNPT Bắc Giang đã lãng phí một lượng chi phí không nhỏ tiền lương tuy nhiên khoản chi phí này có hiệu quả không cao, không mang lại sự hài lòng và tạo động lực thúc đẩy người lao động tăng năng suất lao động cũng như tiếp tục cống hiến cho đơn vị.

- Nội dung của giải pháp

Giải pháp góp phần khắc phục tình trạng này là tác động vào quá trình theo dõi, đánh giá năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc đối với từng người lao động ở từng vị trí công việc khác nhau.

Công tác phân phối tiền lương hiệu quả đi đôi với việc trả lương phù hợp với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Việc đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc là cơ sở để đơn vị trả lương, thưởng xứng đáng cho người lao động.

Như đã nói ở trên, việc đánh giá năng suất lao động của mỗi cá nhân còn gặp phải nhiều vấn đề khiến cho kết quả đánh giá chưa thực sự phản ánh được thực tế hiệu quả làm việc của người lao động.

Việc thiết lập các tiêu chí đánh giá kết quả làm việc của người lao động nhất thiết phải gắn với bản mô tả công việc và kết quả đánh giá trị công việc đã được lập từ trước. Các chỉ tiêu này thường được quy định ở bản mô tả công việc chung và mô tả công việc chi tiết trong một thời gian hay là mẫu tiêu chuẩn chất lượng có sự xác nhận của cả người lao động và người sử dụng lao động.

Thực hiện chấm điểm chất lượng theo ngày, ca làm việc cho từng người lao động dựa trên hệ thống chỉ tiêu chất lượng công tác đã quy định. Cuối tháng sẽ thống kê, tổng hợp đánh giá chất lượng cho cả tháng.

Thiết kế một mẫu bản tự đánh giá kết quả thực hiện công việc, gửi mẫu này đến cho từng người lao động để họ tự đánh giá vào cuối kỳ. Sau đó, người quản lý nhân viên sẽ đánh giá và trao đổi với nhân viên về kết quả đánh giá và thống nhất kết quả. Các kết quả đánh giá sau khi đã được thống nhất phải được gửi về phòng nhân sự, ở đây, hội đồng đánh giá sẽ đánh giá lại và gửi kết quả lại cho nhân viên. Nếu có sự yêu cầu đánh giá lại từ nhân viên thì hội đồng đánh giá cần xem xét lại, và có sự giải thích hợp lý cho những thay đổi trong đánh giá đến khi đạt được sự chấp thuận của người lao động và người quản lý trực tiếp.

Cán bộ nhân sự cần phối hợp với nhân viên, đề nghị họ cũng tham gia vào việc hoạch định công việc, làm cơ sở cho việc đánh giá tốt hơn, nhằm loại trừ những sửa đổi trong việc đánh giá. Làm cho nhân viên tin tưởng vào việc đánh giá thực hiện công việc là công bằng và họ tích cực, chủ động tham gia vào quá trình đánh giá.

Tiến hành đánh giá việc thực hiện công việc hàng tháng. Nếu ra được nhân viên làm tốt, các nhận xét về đánh giá việc thực hiện công việc sẽ làm cho họ phấn khởi, hăng say làm việc. Nếu họ làm chưa tốt, họ sẽ có cơ hội tìm hiểu về các thiếu sót của họ và họ sửa chữa để hoàn thành nhiệm vụ của mình.

Trong quá trình đánh giá cần chú ý nhiều yếu tố ngoại cảnh tác động đến mức độ chính xác của việc đánh giá thực hiện công việc như: Tỷ lệ chuyển đổi, tiền lương trung bình trong đơn vị, các áp lực khác từ bên ngoài.

- Những lợi ích mang lại

+ Giúp cho công tác đánh giá giá trị, chất lượng công việc của cán bộ công nhân viên thuận lợi ra dễ dàng hơn.

+ Người lao động biết rõ họ cần làm gì, định ra mục tiêu và tiêu chuẩn cho người làm nhiệm vụ đó. Công việc không bị lặp lại cho người khác làm, tránh được các tình huống va chạm không cần thiết.

- Điều kiện áp dụng giải pháp

+ Nhận được sự đồng tình và chủ động tham gia của cán bộ công nhân viên. Cán bộ đánh giá kết hợp chặt chẽ với người lao động để công tác theo dõi, đánh giá thực hiện được chính xác, hợp lý.

+ Khi tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của cá nhân, cần tránh những lỗi sau:

- Tiêu chuẩn không rõ ràng: Cần phân biệt rõ yêu cầu ở mỗi mức độ hoàn thành công việc. Nếu như không có cách hướng dẫn phân loại cụ thể với tiêu chuẩn không rõ ràng, cùng một nhân viên có thể được đánh giá ở mức khác nhau. Điều này sẽ làm giảm tính chính xác và hiệu quả của việc đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

- Thiên kiến: Thể hiện khi đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên, người đánh giá chỉ căn cứ trên một tiêu chuẩn nào đó hoặc một nét chính nào đó

- Xu hướng trung bình: Xu hướng đánh giá nhân viên về mức trung bình, không có người xuất sắc, cũng không có người quá kém

- Xu hướng cực đoan: Cán bộ nhân sự có xu hướng đánh giá nhân viên theo cách quá cao hoặc quá thấp. Tất cả nhân viên đều được đánh giá tốt cả hoặc kém cả.

- Định kiến: Xu hướng để cho các yếu tố khác biệt về cá nhân như tuổi tác, giới tính ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc.

KẾT LUẬN

Trong nền kinh tế thị trường, các dịch vụ viễn thông Công nghệ thông tin đang có sự cạnh tranh gay gắt, để tồn tại và phát triển bền vững, các doanh nghiệp phải quan tâm đến rất nhiều vấn đề, trong đó quan trọng nhất là công tác quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt đó là công tác tiền lương và phân phối tiền lương. Đối với VNPT Bắc Giang là một doanh nghiệp sử dụng khá nhiều lao động ở nhiều độ tuổi, đa dạng về chuyên môn. Vì vậy, vấn đề về tổ chức, quản lý và sử dụng lao động có chất lượng và hiệu quả luôn đặt lên hàng đầu. Điều này, đòi hỏi VNPT Bắc Giang phải linh hoạt trong đánh giá chất lượng, phân phối tiền lương để có thể tiếp cận và khai thác thị trường, nhằm đạt chỉ tiêu kinh doanh đã đề ra.

VNPT Bắc Giang đã và đang tích cực sắp xếp lại mô hình tổ chức sản xuất, song hành theo cùng các cơ chế nhằm phù hợp với điều kiện thực tế tại địa bàn. Đặc biệt là hoàn thiện công tác phân phối tiền lương cho tập thể và cá nhân, với rất nhiều giải pháp được thực hiện nhằm tạo động lực cho người lao động, giúp cho người lao động có được tinh thần tốt nhất, hoàn thành xuất sắc các kế hoạch đã đề ra.

Công tác tiền lương, phân phối tiền lương là một lĩnh vực khó khăn, phức tạp, đòi hỏi luôn phải được nghiên cứu tìm tòi và sáng tạo không ngừng nhằm tìm ra những giải pháp tối ưu nhất tùy theo điều kiện của mỗi doanh nghiệp. Tác giả hy vọng những giải pháp trên đây cần được kiểm nghiệm trên thực tế và qua thực tế các giải pháp này sẽ được bổ sung hoàn thiện, điều đó sẽ góp phần vào việc hoàn thiện công tác phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang, từ đó tạo động lực cho quá trình phát triển tại VNPT Bắc Giang.