

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Sỹ Nguyễn

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

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – NĂM 2021

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

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN: TS. VŨ TRỌNG PHONG

HÀ NỘI - NĂM 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Nguyễn Sỹ Nguyên

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới **Ts.Vũ Trọng Phong** đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới các Thầy Cô khoa Sau Đại học - Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông đã có những hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt thời gian tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp.

Trong quá trình thực hiện, do còn vài hạn chế về lý luận, kinh nghiệm, thời gian nghiên cứu nên luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót.

Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn.

Tác giả

Nguyễn Sỹ Nguyên

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	v
DANH MỤC BẢNG.....	vi
DANH MỤC HÌNH	vii
MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu	2
3. Mục đích nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng phạm vi nghiên cứu	4
5. Phương pháp nghiên cứu	4
6. Kết cấu của đề tài.....	5
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ TIỀN LƯƠNG VÀ PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	6
1.1 Tổng quan về tiền lương.....	6
1.1.1 Khái niệm về tiền lương [1,3,6].....	6
1.1.2 Chức năng của tiền lương	9
1.1.3 Mục tiêu của tiền lương [6,8]	11
1.1.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương [2,5,8]	13
1.2 Phân phối tiền lương.....	16
1.2.1 Các nguyên tắc phân phối tiền lương [1,3,4].....	16
1.2.2 Các hình thức phân phối tiền lương.....	18
1.2.3 Ý nghĩa của việc phân phối tiền lương trong doanh nghiệp	Error!
Bookmark not defined.	
1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang.....	28
1.3.1 Các nhân tố thuộc về VNPT Bắc Giang.....	28
1.3.2 Các nhân tố thuộc về tính chất công việc.....	29
1.3.3 Các nhân tố thuộc về người lao động.....	29
1.3.4 Các nhân tố thuộc về môi trường	30
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG	31
TẠI VNPT BẮC GIANG.....	31
2.1 Giới thiệu chung về VNPT Bắc Giang	31
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của VNPT Bắc Giang	31

2.1.2	Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của VNPT Bắc Giang	33
2.1.3	Sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp	43
2.1.4	Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT Bắc Giang giai đoạn 2018-2020.....	44
2.1.5	Định hướng, chiến lược kinh doanh của VNPT Bắc Giang	46
2.2	Thực trạng công tác phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang	47
2.2.1	Về nguyên tắc chung trong công tác phân phối tiền lương	47
2.2.2	Về phương pháp phân phối tiền lương	48
2.2.3	Kết quả khảo sát người lao động về công tác tiền lương tại VNPT Bắc Giang	52
2.3	Đánh giá chung về hoạt động phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang	56
2.3.1	Kết quả đạt được	56
2.3.2	Những hạn chế và nguyên nhân.....	57
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG TẠI VNPT BẮC GIANG		59
3.1	Phương hướng hoạt động kinh doanh và vấn đề đặt ra với công tác phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang	59
3.1.1	Quan điểm nguồn nhân lực của VNPT Bắc Giang.....	59
3.1.2	Mục tiêu nguồn nhân lực đến năm 2030	60
3.2	Các giải pháp hoàn thiện công tác phân phối tiền lương của VNPT Bắc Giang	61
3.2.1	Hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn chức danh	61
3.2.2	Xây dựng cơ chế thưởng phạt trực tiếp vào quỹ lương	64
3.2.3	Xây dựng cấu trúc tiền lương khoán hiệu quả	65
3.2.4	Hoàn thiện công tác đánh giá công việc	66
KẾT LUẬN		69
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO		70
Phụ lục 1:.....		72

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

CTTL	: Công tác tiền lương
CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
VTCV	: Vị trí công việc
VTBG	: Khối văn phòng VNPT Bắc Giang và tất cả các Trung tâm trực thuộc Viễn thông Bắc Giang
VT-CNTT	: Viễn thông - Công nghệ thông tin

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của Trung tâm 2018-2020	44
--	----

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1 Sơ đồ sự trao đổi hàng hóa sức lao động	8
Hình 1.2 Sơ đồ các yếu tố quyết định ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ	14
Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý tại Viễn thông Bắc Giang.....	33

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 ngày càng khốc liệt từ các nhà cung cấp dịch vụ trên thị trường và từ chính các dịch vụ mới ra đời nhằm thay thế dịch vụ truyền thống, 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: Cơ chế phân phối tiền lương trong doanh nghiệp
- Phạm vi nghiên cứu:
 - + Thời gian dữ liệu của đề tài: Nghiên cứu thực trạng phân phối tiền lương giai đoạn 2018-2020 từ đó đề xuất các giải pháp về công tác này tại VNPT Bắc Giang.
 - + 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

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 [1]. 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.

Trong nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung quan liêu bao cấp thì tiền lương được hiểu là một phần thu nhập quốc dân biểu hiện dưới hình thức tiền tệ, được Nhà nước phân phối một cách có kế hoạch cho cán bộ công nhân viên chức và được trả theo kiểu bình quân. Sự đóng góp của mỗi người lao động là khác nhau nhưng Nhà nước lại trực tiếp quản lý việc trả lương từ trên xuống dưới theo thang bảng lương quy định, mang nặng tính bình quân nên không khuyến khích được người lao động nâng cao trình độ chuyên môn, chủ động trong công việc. Hơn nữa, trong điều kiện nền kinh tế chưa phát triển, ngân sách Nhà nước còn eo hẹp nên tiền lương trả cho người lao động là rất thấp, không đủ để họ tái sản xuất giản đơn, vì thế người lao động không phát huy hết được năng lực, không gắn bó với đơn vị. Điều này đã làm cho hiệu quả kinh tế xã hội thời kỳ này rất thấp.

Trong nền kinh tế thị trường, các quan điểm truyền thống về tiền lương không còn phù hợp nữa. Ở đây, sức lao động được nhìn nhận như một hàng hóa do vậy tiền lương là giá cả sức lao động. Tiền lương phản ánh nhiều quan hệ kinh tế, xã hội khác nhau. Trước hết, tiền lương là số tiền mà người sử dụng lao động (người mua sức lao động) trả cho người lao động (người bán sức lao động). Đây là quan hệ kinh tế của tiền lương [3]. Mặt khác, do tính chất đặc biệt của hàng hóa sức lao động là tạo ra một lượng giá trị lớn hơn bản thân nó trong quá trình sử dụng nên tiền lương không chỉ thuần túy là vấn đề kinh tế mà còn là một vấn đề xã hội rất quan trọng, liên quan đến đời sống và trật tự xã hội.

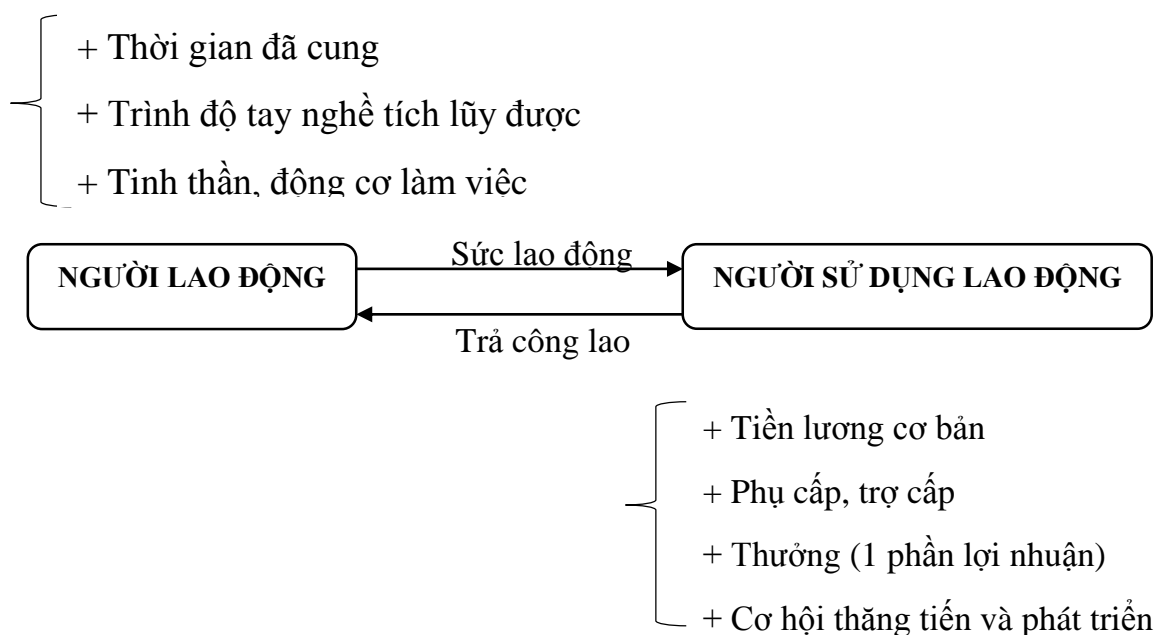
Trong điều kiện nền kinh tế hàng hóa nhiều thành phần như nước ta hiện nay, có sự tách rời giữa quyền sở hữu và quyền sử dụng tư liệu sản xuất thì phạm trù tiền lương được thể hiện cụ thể trong từng thành phần, khu vực kinh tế.

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO), tiền lương là: “Sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính thế nào mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp quy quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm” [6].

Tiếp cận và hội nhập với cách hiểu về tiền lương trên thế giới, Việt Nam đã và đang đưa ra những quan điểm, chính sách cải cách tiền lương mới, phù hợp hơn. Theo quan điểm cải cách tiền lương năm 1993 của Nhà nước thì tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường. Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc. Ngoài ra, các chế độ phụ cấp, tiền thưởng, khuyến khích có thể được thỏa thuận trong hợp đồng lao động, thỏa ước lao động tập thể hay quy chế của doanh nghiệp. Như vậy, ở Việt Nam, có sự phân biệt các yếu tố trong tổng thu nhập của người lao động từ công việc. Tiền lương gồm có: Tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng, phúc lợi...

Bản chất của tiền lương

Về mặt kinh tế: Tiền lương là phần đối tượng sức lao động mà người lao động đã cung cho người sử dụng lao động. Qua Hợp đồng lao động người sử dụng lao động và người lao động đã cam kết trao đổi hàng hóa sức lao động, người lao động thực hiện những yêu cầu công việc mà người sử dụng lao động giao cho, từ đó nhận lại một khoản tương xứng với giá trị sức lao động đã bỏ ra, đó là tiền lương.



Hình 1.1 Sơ đồ sự trao đổi hàng hóa sức lao động

Về mặt xã hội: Tiền lương là khoản người lao động nhận được để bù đắp cho những nhu cầu thiết yếu của người lao động trong những thời điểm nhất định. Khoản tiền này cần được thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động và được ghi rõ trong hợp đồng, trong đó có xem xét mức tiền lương tối thiểu mà Nhà nước đã quy định. Mức lương tối thiểu là số tiền dùng để trả công cho người lao động làm công việc đơn giản nhất (tương ứng với bậc thấp nhất trong hệ thống thang bảng lương) trong một đơn vị thời gian nhất định. Cụ thể hơn đó là số tiền mà người lao động có thể mua sắm những vật dụng thiết yếu giúp tái sản xuất sức lao động của bản thân và một phần để tích lũy khi có việc đau ốm, cần thiết.

Như vậy bản chất của tiền lương là giá trị sức lao động và tiền lương sẽ luôn luôn vận động cùng chiều với giá trị sức lao động; Giá trị sức lao động được đo lường thông qua giá trị những tư liệu tiêu dùng vật chất và tinh thần cần thiết tối thiểu để nuôi sống người lao động và gia đình người lao động, cộng với chi phí đào tạo và là điều kiện để người lao động có thể hòa nhập vào cộng đồng, xã hội. Nghĩa

là tiền lương phải đủ để nuôi sống được người lao động và gia đình họ trên hai phương diện: vật chất và tinh thần. Tiền lương cũng chịu sự chi phối của luật cung – cầu và quy luật cạnh tranh do đó mức tiền lương mà người lao động nhận được thường đi kèm với những điều kiện nhất định và được cụ thể hóa trong hợp đồng lao động

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

Do lao động là hoạt động chính của con người và là đầu vào của mọi quá trình sản xuất trong xã hội. Tiền lương là hình thái cơ bản của thù lao lao động, là thước đo giá trị sức lao động của NLĐ. Khi giá trị sức lao động thay đổi thì tiền lương cũng phải thay đổi theo để đo lường giá trị sức lao động, muốn đo được thì bản thân nó phải phản ánh đúng giá trị sức lao động

b) Chức năng tái sản xuất sức lao động

Trong quá trình lao động, NLĐ bị tiêu hao sức lực và trí óc của mình, để bù đắp lại SLĐ, khôi phục khả năng làm việc, NLĐ phải ăn uống, nghỉ ngơi, thư giãn, giải trí, tiêu dùng...khi đó NLĐ sử dụng TL của mình để tiêu dùng cho tất cả các hoạt động trên nhằm duy trì, mở rộng phát triển sức lực và trí lực của mình, để có thể tiếp tục tham gia vào quá trình sản xuất. Độ lớn của tiền lương phải tạo ra các điều kiện cần thiết để đảm bảo tái sản xuất sức lao động cho NLĐ. Hiểu theo cách này, TL bị chi phối bởi quy luật tái sản xuất sức lao động. Có nghĩa là trong một chừng mực nhất định, cần thiết phải đảm bảo mức lương tối thiểu cho NLĐ không phụ thuộc vào hiệu quả lao động của họ. Bên cạnh đó việc tăng dần các mức tiền lương sẽ có tác động nâng cao khả năng tái sản xuất sức lao động, tạo điều kiện nâng cao chất lượng lao động và các giá trị khác của NLĐ.

c) Chức năng kích thích sản xuất

TL là khoản thu nhập chính quan trọng nhất của NLĐ dùng để thỏa mãn các nhu cầu của họ mặt khác họ không chỉ chi tiêu cho bản thân mà còn cho các thành

viên trong gia đình. Tiền lương NLD nhận được nếu thỏa đáng sẽ là động lực kích thích NLD nâng cao năng lực làm việc của mình, phát huy những khả năng vốn có để tạo ra năng suất lao động cao, mặt khác khi năng suất lao động của NLD tăng lên thì lợi nhuận của doanh nghiệp sẽ tăng và do đó nguồn phúc lợi của doanh nghiệp mà NLD nhận được cũng sẽ tăng, đó là phần bổ sung thêm cho tiền lương làm tăng thêm thu nhập và lợi ích của NLD. Hơn nữa khi lợi ích của NLD được đảm bảo bằng các mức lương thỏa đáng, nó sẽ tạo ra sự gắn kết giữa NLD với mục tiêu và lợi ích của doanh nghiệp, xóa đi sự ngăn cách giữa NLD và NSDLĐ, làm cho NLD có trách nhiệm tự giác hơn với các hoạt động của doanh nghiệp, ngược lại nếu trả mức lương không thỏa đáng, không chú ý đúng mức tới lợi ích của NLD thì nguồn nhân công của doanh nghiệp sẽ giảm sút về thể lực, thấp kém về chất lượng và hạn chế khả năng làm việc của NLD.

d) Chức năng tích lũy:

TL là bộ phận thu nhập chính, cơ sở của tiêu dùng - tích lũy. TL đóng góp một phần đáng kể vào Ngân sách Nhà nước thông qua thuế thu nhập và thuế giá trị gia tăng khi NLD mua bán hàng hóa, dịch vụ, giải trí... Khi NLD không sử dụng hết thu nhập của mình họ sẽ tích lũy dưới các hình thức như việc mua các loại bảo hiểm, gửi tiết kiệm, đầu tư... Đây là một trong những nguồn hình thành vốn rất hiệu quả đối với xã hội. Bên cạnh đó những người có thu nhập cao sẽ phải đóng một phần thuế thu nhập và do đó góp phần tăng nguồn thu cho quốc gia.

e) Chức năng xã hội của tiền lương

Cùng với việc kích thích không ngừng nâng cao năng suất lao động, tiền lương là yếu tố kích thích việc hoàn thiện các mối quan hệ lao động. Thực tế cho thấy, việc duy trì các mức tiền lương cao và tăng không ngừng chỉ được thực hiện trên cơ sở đảm bảo hài hòa các mối quan hệ lao động trong doanh nghiệp. Việc gắn tiền lương với hiệu quả sản xuất - kinh doanh của người lao động và đơn vị kinh tế sẽ thúc đẩy các mối quan hệ hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau, nâng cao hiệu quả cạnh tranh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, tạo tiền đề cho sự phát triển toàn diện của con người và thúc đẩy xã hội phát triển theo hướng dân chủ và văn minh.

1.1.3 Mục tiêu của tiền lương

Tiền lương có ảnh hưởng lớn đến việc lựa chọn và thực hiện công việc của người lao động cũng như ảnh hưởng đến chất lượng và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường có nhiều quan điểm, mục tiêu khác nhau khi thiết lập hệ thống trả lương của mình, nhưng nhìn chung các doanh nghiệp đều hướng tới bốn mục tiêu cơ bản là:

Tiền lương phải tuân theo quy định của pháp luật.

Tiền lương phải tuân theo quy định của pháp luật tức là tiền lương phải tuân thủ các điều khoản của Bộ luật Lao động của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam. Những vấn đề cơ bản của pháp luật liên quan đến trả lương cho người lao động trong các doanh nghiệp thường chú trọng đến các vấn đề sau:

- Quy định về lương tối thiểu
- Quy định về thời gian, điều kiện lao động
- Quy định về các khoản phụ cấp theo lương
- Các quy định về phúc lợi xã hội như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, chế độ ốm đau, thai sản, tai nạn lao động....

Tiền lương phải thỏa đáng, đủ để thu hút người lao động có chất lượng cao cho doanh nghiệp [6].

Các ứng viên đi tìm việc thường không biết chính xác mức lương cho những công việc tương tự ở các doanh nghiệp khác nhau, không thể hoặc rất khó so sánh tất cả những lợi ích từ công việc như phúc lợi, khen thưởng, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc... ở các doanh nghiệp khác nhau. Tuy nhiên, mức lương doanh nghiệp đề nghị thường là một trong những yếu tố cơ bản nhất cho ứng viên quyết định có chấp nhận việc làm ở doanh nghiệp hay không. Vì vậy, các doanh nghiệp càng trả lương cao càng có khả năng thu hút được những ứng viên giỏi từ trên thị trường địa phương. Thực hiện các cuộc điều tra tiền lương trên thị trường sẽ giúp

doanh nghiệp đề ra chính sách trả công và các mức lương thích hợp thu hút được các ứng viên giỏi.

Duy trì, giữ chân những nhân viên giỏi [6].

Để duy trì được những nhân viên giỏi cho doanh nghiệp thì trả lương cao chưa đủ mà còn phải thể hiện được tính công bằng trong nội bộ doanh nghiệp. Khi nhân viên nhận thấy rằng doanh nghiệp trả lương cho họ không công bằng, họ sẽ thường cảm thấy khó chịu, bị ức chế, chán nản và rời bỏ doanh nghiệp.

Tính công bằng trong trả lương thể hiện không chỉ ở sự công bằng giữa những nhân viên thực hiện cùng công việc, có kết quả tương đương, không phân biệt giới tính, dân tộc mà còn ở sự công bằng giữa những công việc có tầm quan trọng, yêu cầu mức độ phức tạp, kỹ năng thực hiện tương đương hoặc giữa những nhân viên làm việc trong các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần đảm bảo tính công bằng với cả thị trường bên ngoài doanh nghiệp về trả lương thông qua việc thực hiện đánh giá công việc và nghiên cứu tiền lương trên thị trường.

Hệ thống tiền lương phải có tác động kích thích người lao động và tạo động lực cho người lao động hoàn thành công việc có hiệu quả cao [6].

Tất cả các yếu tố cấu thành trong thu nhập của người lao động như lương cơ bản, thưởng, phúc lợi, phụ cấp, trợ cấp cần được sử dụng có hiệu quả nhằm tạo ra động lực kích thích cao nhất đối với nhân viên. Nhân viên thường mong đợi những cố gắng và kết quả thực hiện của họ sẽ được đánh giá và khen thưởng xứng đáng. Những mong đợi này sẽ khiến họ hình thành và xác định mục tiêu, mức độ thực hiện công việc mà người lao động cần đạt được trong tương lai.

Khi các chính sách và hoạt động quản lý của doanh nghiệp không công nhận những kết quả cũng như cố gắng của người lao động đã đạt được, người lao động không nhận được sự đền bù tương xứng thì họ sẽ không cố gắng làm việc, dần hình thành tính thụ động trong tất cả nhân viên của doanh nghiệp.

Muốn đạt được các mục tiêu trên, Doanh nghiệp phải quản lý được hệ thống tiền lương và có nguồn tài chính để hỗ trợ cho việc duy trì thực hiện hệ thống tiền

lương một cách lâu dài. Các mục tiêu của hệ thống tiền lương phải được thực hiện một cách chặt chẽ và tùy thuộc vào người lao động cũng như đặc điểm hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

1.1.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương

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

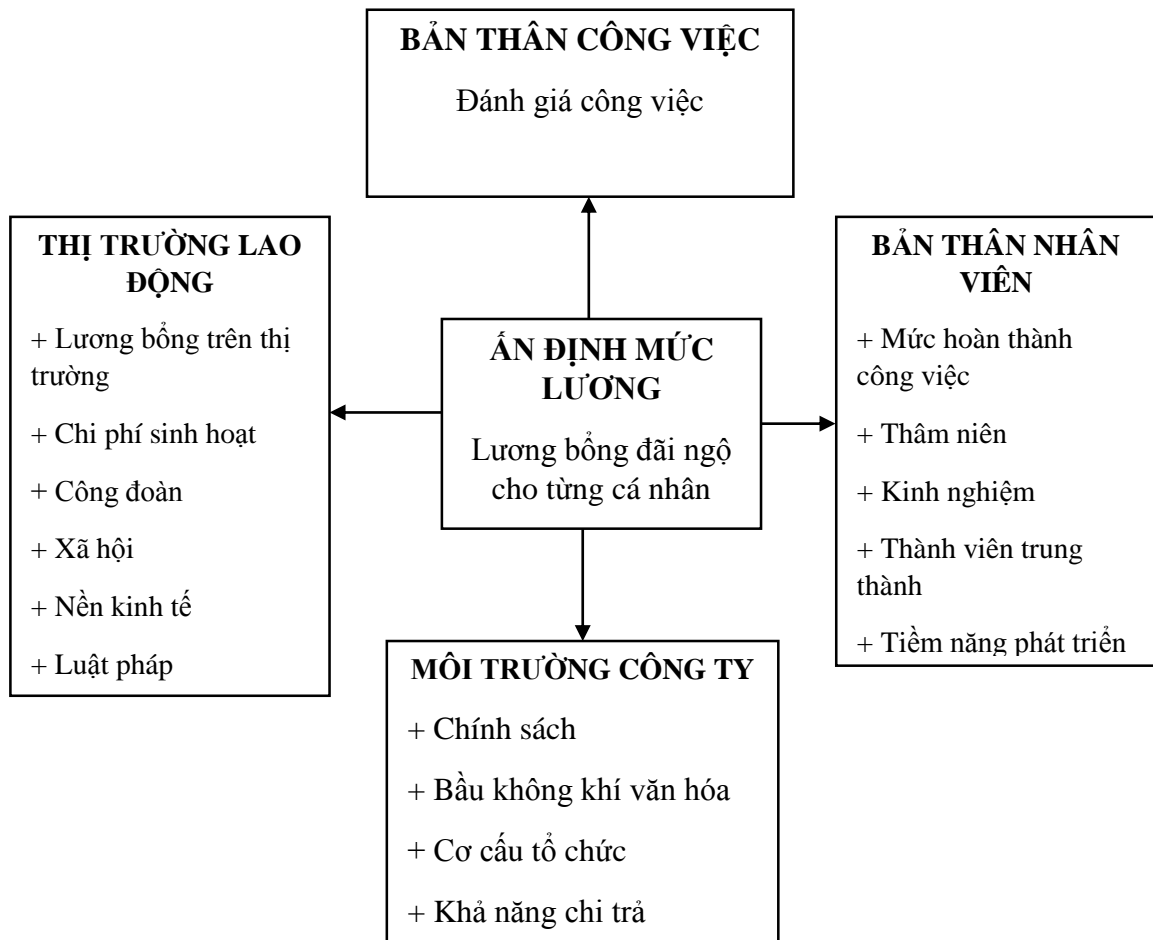
X2: Tỷ lệ tham gia đóng góp

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

Bản thân nhân viên: Nhân viên có trình độ chuyên môn? Trình độ tay nghề?, khả năng thích ứng với công việc mới như thế nào? Làm việc hiệu quả hay không? tinh thần thái độ trách nhiệm đối với chính bản thân nhân viên và đối với công việc được giao ra sao? Nhu cầu học hỏi, tính sáng tạo trong công việc như thế nào? Điều này được thể hiện thông qua kết quả thực hiện công việc, thâm niên công tác, kinh nghiệm đạt được ...

Bản thân công việc: bao gồm cơ hội được đào tạo, cơ hội thăng tiến, tính chất công việc.

- Cơ hội được đào tạo là khả năng đáp ứng nhu cầu đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động của doanh nghiệp, và chính sách đầu tư cho các chương trình đào tạo của doanh nghiệp. Đây là một trong những yếu tố phi tài chính nhưng đối với người lao động họ thấy được tiềm năng mình được học hỏi trong khi

làm việc, cảm giác được lớn lên nhanh chóng, song điều này tạo động lực cho người lao động làm việc tốt hơn.

- Cơ hội thăng tiến: là cơ hội doanh nghiệp tạo một môi trường làm việc có những điều kiện trả công xứng đáng với những công sức người lao động bỏ ra. Với vị trí cao hơn, tương xứng với mức tiền lương, tiền thưởng và các khoản phúc lợi khác sẽ cao hơn, thấy được những nấc thang phát triển trong công việc, bản thân người lao động sẽ nỗ lực hết mình để đạt được những vị trí cao hơn, đó cũng là điều quan trọng để giúp doanh nghiệp phát triển đi lên.

- Tính chất công việc: bao gồm mức độ phức tạp của công việc, các đặc trưng kỹ năng trách nhiệm, sự cố gắng và điều kiện làm việc. Độ phức tạp của công việc qua yêu cầu trình độ giáo dục đào tạo cần thiết đối với công việc, khả năng ra quyết định, sự khéo léo, tính sáng tạo,... Trách nhiệm thể hiện qua sự cố gắng, mức độ trung thành, khả năng hoàn thành công việc đúng thời hạn,... Điều kiện làm việc là những cơ sở vật chất kỹ thuật, môi trường làm việc, trang thiết bị máy móc, tiếng ồn, sự rung, bụi khói khí độc hại ảnh hưởng đến sức khỏe người lao động.

Tóm lại người sử dụng lao động hay doanh nghiệp càng đáp ứng được đủ các yếu tố trên càng đòi hỏi người lao động có trình độ cao, trách nhiệm với công việc lớn, tuy nhiên mức lương tương ứng cũng cao. Đây cũng là những yếu tố mà người lao động luôn mong muốn có được tại những nơi mà mình làm việc, cung ứng sức lao động, vì mục đích cuối cùng cũng là để có lương cao, đáp ứng được nhu cầu của bản thân và gia đình đối với cuộc sống, xã hội.

Môi trường công ty: là những yếu tố như chính sách của công ty, bầu không khí văn hóa, cơ cấu tổ chức, khả năng chi trả cho người lao động. Đúng như vậy, một doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một cơ cấu tổ chức hợp và những chính sách riêng trong đó ngoài thực hiện chính sách chung của Nhà nước, cần xây dựng những nội quy chính sách lương thưởng, phúc lợi, ... Để hoạt động của doanh nghiệp đi vào quy củ và thống nhất, như vậy mới ổn định và không khiến người lao động bất mãn. Bên cạnh đó việc xây dựng bầu không khí làm việc lành mạnh, chuyên nghiệp là yếu tố rất cần thiết, nét văn hóa riêng của doanh nghiệp sẽ là một trong

những yếu tố rất mạnh giúp giữ chân, tạo động lực cho người lao động và thu hút được những nhân tài đến với công ty. Một yếu tố quan trọng nữa là khả năng chi trả của doanh nghiệp đối với người lao động, sự cam kết trả lương đúng thời hạn, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh ảnh hưởng lớn đến yếu tố này.

Thị trường lao động: Ngoài các yếu tố trên thì thị trường lao động là một yếu tố ảnh hưởng căn bản đến hoạt động của công ty cụ thể là chính sách trả lương cho người lao động. Mức lương thịnh hành trên thị trường, chi phí sinh hoạt gia tăng, vấn đề pháp luật, nền kinh tế, xã hội, các hoạt động tổ chức đoàn thể, công đoàn đều có tác động không nhỏ và đều cần được xem xét khi ấn định mức tiền lương trả cho người lao động.

1.2 Phân phối tiền lương

1.2.1 Các nguyên tắc phân phối tiền lương

Nguyên tắc cơ bản trong phân phối tiền lương là cơ sở quan trọng nhất để xây dựng một cơ chế trả lương, quản lý tiền lương trong doanh nghiệp. Khi xây dựng chế độ tiền lương phải tuân theo các nguyên tắc sau đây:

- Tiền lương phải được phân phối trên cơ sở sức lao động và năng suất lao động. Những lao động có trình độ nghề nghiệp cao, thành thạo và chất lượng cao thì được trả công cao và ngược lại. Do vậy, tiền lương phải phản ánh đúng giá trị của sức lao động và được coi là giá cả sức lao động [4].

- Phân phối tiền lương phải căn cứ vào điều kiện lao động cụ thể. Việc trả công lao động phải tính đến thực trạng của quá trình lao động để kịp thời động viên năng lực sẵn có, giải phóng sức lao động và bù đắp khó khăn mà người lao động phải gánh chịu nhằm nâng cao năng suất lao động [3]. Trong quá trình lao động, người lao động chịu sự tác động của rất nhiều yếu tố như điều kiện và môi trường lao động, mức độ nặng nhọc của công việc, do vậy việc phân phối tiền lương phải đảm bảo tính hợp lý, thông qua chế độ phụ cấp nhằm bù đắp hao phí lao động cho người lao động.

- Phân phối tiền lương trên cơ sở thoả thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động. Sự thoả thuận là yếu tố tinh thần căn bản của tiền lương trong quan hệ hợp đồng lao động.

Quy chế là những chế độ được quy định dưới dạng văn bản thể hiện thông qua các điều khoản để điều tiết hành vi của con người khi thực hiện những hoạt động nhất định nào đó trong tổ chức.

Cơ chế phân phối tiền lương là những chính sách quy định của doanh nghiệp về việc phân bổ quỹ tiền lương sao cho hợp lý, đảm bảo hài hòa lợi ích của người lao động và người chủ sử dụng lao động. Quy chế trả lương được xây dựng trên cơ sở những quy định của Nhà nước.

Tổng quỹ tiền lương được phân bổ như sau

- Quỹ tiền lương trả trực tiếp cho người lao động (ít nhất phải 76%)
- Quỹ khen thưởng từ quỹ lương bằng 5%
- Quỹ tiền thưởng với người lao động có chuyên môn, kỹ thuật cao, tay nghề giỏi tối đa không quá 2%.
- Quỹ tiền lương dự phòng không quá 12%.

Để thực hiện phân phối tiền lương cho người lao động đảm bảo các nguyên tắc trả lương đòi hỏi phải xác định các hệ số như hệ số lương theo chức danh công việc, các hệ số liên quan đến mức độ đóng góp của người lao động, hệ số hoàn thành công việc, hệ số thành tích cá nhân, tập thể, công thức tính lương cho từng thành viên trong tập thể, xác định các phụ cấp, ...

Yêu cầu của hệ thống phân phối lương

Khi thiết kế và phân tích hệ thống trả lương cần xem xét để đảm bảo các yêu cầu sau đây:

- Đảm bảo hài hòa lợi ích với các đối tác của doanh nghiệp: Nhà Nước, các bên bán hàng Doanh nghiệp, bên mua hàng, các đối tác bên ngoài.
- Đảm bảo quan hệ tối ưu (thông minh nhất) giữa phần tích lũy với phần chia cho người lao động tự tổ chức, tái sản xuất sức lao động và phần để tổ chức các hoạt động chung của cả doanh nghiệp.

- Đảm bảo công bằng nội bộ (cần có và xét chất lượng kết quả đánh giá thực hiện công việc, xét cấp bậc và định mức thời gian).

- Đảm bảo hình thức, cách thức trao thưởng phù hợp nhất đối với nhu cầu cần thiết, ưu tiên thỏa mãn từng loại người lao động (cần có và xử lý ý kiến của người lao động và các chuyên gia).

Phân chia thành quả lao động chung (chiếc bánh lớn) cần tổ chức chi trả cho những người có công với doanh nghiệp, bảo đảm tương đối công bằng, hài hòa lợi ích theo tỉ lệ tham gia đóng góp đáp ứng yêu cầu ở trên, có sức thuyết phục người lao động lớn, tạo động lực cho họ tích cực làm việc hăng say, sáng tạo thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao, góp phần quan trọng tạo nên các ưu thế cạnh tranh sản phẩm đầu ra, hiệu quả kinh doanh, phòng ngừa các xung đột không đáng có. Như Ph. Angel đã tổng kết, nếu không đảm bảo hài hòa về lợi ích (chia không công bằng) thì không có sự hướng cùng mục đích, không tích cực sáng tạo thực hiện công việc được giao.

1.2.2 Các hình thức phân phối tiền lương

1.2.2.1 Phân phối tiền lương theo thời gian

Phân phối tiền lương theo thời gian là chế độ trả lương mà tiền lương nhận được của mỗi công nhân do mức lương cấp bậc cao hay thấp và thời gian thực tế nhiều hay ít [6]. Chế độ tiền lương này chỉ áp dụng ở những nơi khó định mức lao động xác định, khó đánh giá công việc chính xác.

Công thức tiền lương được tính như sau:

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

Trong đó: - L_{tt} : tiền lương thực tế người lao động nhận được

- L_{cb} : tiền lương cấp bậc tính theo thời g

Có 3 loại lương theo thời gian giản đơn.

- Lương giờ: tính theo mức lương cấp bậc giờ làm việc.

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

- Lương tháng: tính theo mức lương cấp bậc tháng.

$$\text{Mức lương cấp bậc ngày} = \frac{\text{Mức lương cấp bậc tháng}}{\text{Số ngày công chế độ}}$$

$$\text{Mức lương cấp bậc giờ} = \frac{\text{Mức lương cấp bậc ngày}}{\text{Số ngày công chế độ}}$$

Nhận xét: nhược điểm của phân phối tiền lương này là mang tính chất bình quân, không khuyến khích sử dụng hợp lý thời gian làm việc, tiết kiệm nguyên vật liệu tập trung công suất của máy móc thiết bị để tăng năng suất lao động.

Phân phối tiền lương theo thời gian có thưởng.

Phân phối tiền lương này là sự kết hợp giữa chế độ trả lương theo thời gian đơn giản với tiền thưởng, khi đạt được chỉ tiêu về số lượng hoặc chất lượng đã quy định. Chế độ trả lương này chủ yếu áp dụng đối với những công nhân phụ 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 cao, tự động hoá hoặc những công việc phải đảm bảo chất lượng.

Tiền lương của công nhân được tính bằng cách lấy trả lương theo thời gian đơn giản (mức lương cấp bậc) nhân với thời gian làm việc thực tế, sau đó cộng với tiền thưởng [1].

* Nhận xét:

Phân phối tiền lương này có nhiều ưu điểm hơn chế độ trả lương theo thời gian đơn giản. Trong chế độ trả lương này không những phản ánh trình độ thành thạo và thời gian làm việc thực tế mà còn gắn chặt với thành tích công tác của từng người thông qua các chỉ tiêu xét thưởng đã đạt được. Vì vậy nó khuyến khích người lao động quan tâm đến trách nhiệm và kết quả công tác của mình. Do đó cùng với ảnh hưởng của tiến bộ kỹ thuật, chế độ trả lương này ngày càng mở rộng hơn.

1.2.2.2 Phân phối tiền lương theo sản phẩm

Khái niệm về phân phối tiền lương theo sản phẩm

Là hình thức phân phối phụ thuộc vào mức lương cấp bậc, định mức lao động và số lượng sản phẩm sản xuất ra được nghiệm thu về chất lượng [1].

Đơn giá là số tiền để trả cho một đơn vị sản phẩm được sản xuất ra, được nghiệm thu về chất lượng

$$\text{Tiền công} = DG \times Q_{tt}$$

- DG: là đơn giá tiền công cho một đơn vị sản phẩm

- Q_{tt}: sè lượng sản phẩm sản xuất ra thực tế

** Đối tượng áp dụng*

- Áp dụng công việc mang tính ổn định, định mức được

- Năng suất phụ thuộc chủ yếu vào người lao động

- Đối với công việc đòi hỏi trình độ lành nghề không cao

- Ở những khâu vấn đề chất lượng không nghiêm ngặt. Ta cũng không nên sử dụng phương pháp này tràn lan.

** Điều kiện để đảm bảo hiệu quả*

- Phải xây dựng được định mức lao động có căn cứ khoa học. Đây là điều kiện rất quan trọng 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 và phục vụ tốt nơi làm việc. Tổ chức phục vụ tốt nơi làm việc nhằm đảm bảo cho người lao động có thể hoàn thành 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 nhằm bảo đảm sản phẩm sản phẩm sản xuất ra theo đúng chất lượng đã quy định, trách nhiệm 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, 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, nguyên vật liệu và sử dụng hiệu quả nhất máy móc thiết bị và các trang thiết bị làm việc khác.

Các phương thức phân phối tiền lương theo sản phẩm

a. Theo sản phẩm trực tiếp cá nhân.

* Chế độ trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân được áp dụng rộng rãi đối với người trực tiếp sản xuất trong điều kiện quá trình lao động của họ mang

tính chất độc lập tương đối, có thể định mức, kiểm tra và nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể và riêng biệt

* Tính đơn giá tiền lương.

+ Đơn giá tiền lương là tiền lương dùng để trả cho người lao động khi họ hoàn thành một đơn vị sản phẩm hay công việc. Đơn giá tiền lương được tính như sau:

$$D_G = \frac{L_0}{Q}$$

$$\text{Đ}_G = L_0 \times T$$

- ĐG: Đơn giá tiền lương cho một sản phẩm

- LO Lương cấp bậc của công nhân trong kỳ (tháng, ngày)

- Q Mức sản lượng của công nhân trong kỳ

- T Mức hoàn thành một đơn vị sản phẩm

+ Tiền lương mà một công nhân hưởng lương theo chế độ trả lương sản phẩm trực tiếp cá nhân được tính như sau:

$$L_1 = \text{Đ}_G \times Q_1$$

- L1: tiền lương thực tế mà công nhân nhận được

- Q1: Số lượng sản phẩm hoàn thành

* Ưu điểm

- Dễ dàng tính được tiền lương trực tiếp trong kỳ

- Khuyến khích công nhân tích cực làm việc để nâng cao năng suất lao động tăng tiền lương một cách trực tiếp.

* Nhược điểm

- Dễ làm công nhân chỉ quan tâm đến số lượng mà ít chú ý đến chất lượng sản phẩm.

- Nếu không có thái độ và ý thức tốt, ít quan tâm tiết kiệm vật tư, nguyên liệu hay sử dụng hiệu quả máy móc, thiết bị.

b. Theo sản phẩm tập thể

Chế độ này áp dụng để trả lương cho một nhóm người lao động (tổ chức sản xuất...) khi họ hoàn thành một khối lượng sản phẩm nhất định. Chế độ trả lương sản phẩm tập thể áp dụng cho những công việc đòi hỏi nhiều người cùng tham gia thực hiện mà công việc của mỗi cá nhân có liên quan đến nhau

Đơn giá tiền lương được thực hiện như sau.

+ Nếu tổ nhóm hoàn thành nhiều sản phẩm trong kỳ ta có.

$$\mathbb{D}_G = \frac{L_{CB}}{Q_0}$$

+ Nếu tổ nhóm hoàn thành một sản phẩm trong kỳ

$$\mathbb{D}_G = L_{CB} \times T_0$$

- ĐG: Đơn giá tiền lương sản phẩm trả theo tổ

- LCB: Tiền lương cấp bậc của công nhân i

- QO: Mức sản lượng của cả tổ

- TO: Mức thời gian của cả tổ

+ Tiền lương thực tế được tính như sau.

$$L_1 = \mathbb{D}_G \times Q_1$$

- L1: Tiền lương thực tế tổ nhận được

- Q1: Số lượng sản phẩm thực tế tổ đã hoàn thành.

❖ Chia lương cho cá nhân trong tổ

Việc chia lương cho từng cá nhân trong tổ rất quan trọng trong chế độ trả lương sản phẩm tập thể có hai phương pháp chia lương thường được áp dụng. Đó là:

• Phương pháp dùng hệ số điều chỉnh

• Phương pháp giờ hệ số

+ Phương pháp dùng hệ số điều chỉnh phương pháp này được thực hiện như sau.

* Xác định hệ số điều chỉnh (HDC)

$$H_{DC} = \frac{L_1}{L_0}$$

- HDC: Hệ số điều chỉnh

- L1: tiền lương thực tế cả tổ nhân được

- LO: tiền lương cấp bậc của t

* Tính tiền lương cho từng công nhân

$$L_j = L_{cb} \times H_{dc}$$

- Lj: lương thực tế của công nhân j nhận được

- Lcb: lương cấp bậc của công nhân j

+ Phương pháp dùng giờ hệ số: Phương pháp này được thực hiện theo trình tự như sau

- Quy đổi số giờ làm việc của từng công nhân ở từng bậc khác nhau ra số giờ làm việc của công nhân bậc I theo công thức sau

$$T_{QĐ} = T_1 \times H_i$$

- TQĐ: số giờ việc làm quy đổi ra bậc I của công nhân bậc i

- T1: số giờ làm việc công nhân i

- Hi: hệ số lương bậc i trong thang lương

- Tính tiền lương cho một giờ làm việc của công nhân bậc i

Lấy tổng số tiền lương thực tế chia cho tổng số giờ đã quy đổi ra bậc I của cả tổ ta được tiền lương cho từng giờ của công nhân bậc một được tính theo công thức:

$$T_{QĐ} = T$$

Tiền lương cho một giờ của công nhân bậc một được tính theo công thức:

$$L = \frac{L_1^I}{T_{QĐ}^I}$$

- LI: tiền lương một giờ của công nhân bậc I tính theo lương thực tế

- LI1: tiền lương thực tế của cả tổ

- TIQĐ: tổng số giờ bậc một sau khi quy đổi

- Tính tiền lương cho từng người: tiền lương cho từng người được tính theo công thức

$$L = L^I \times T_{QĐ}^I$$

* Hai phương pháp chia lương như trên đảm bảo tính chính xác trong việc trả lương cho người lao động, tuy nhiên việc tính toán tương đối phức tạp. Do vậy

trong thực tế ngoài hai phương pháp trên, nhiều cơ sở sản xuất, các tổ chức áp dụng phương pháp đơn giản hơn, chia theo phân loại, bình bầu A,B,C...đối với người lao động

+ Ưu điểm và nhược điểm của chế độ trả lương sản phẩm tập thể

•Ưu điểm:

Trả lương sản phẩm tập thể có tác dụng nâng cao ý thức, trách nhiệm, tinh thần hợp tác và phân phối có hiệu quả giữa công nhân việc làm trong tổ để các tổ nhóm làm việc có hiệu quả hơn, khuyến khích các tổ làm việc theo mô hình tổ chức lao động tự quản

•Nhược điểm:

Chế độ trả lương theo sản phẩm tập thể hạn chế tăng năng suất lao động cá nhân, vì tiền lương phụ thuộc vào kết quả chung của cả tổ chức chứ không phụ thuộc vào kết quả của từng người.

c. Theo sản phẩm gián tiếp

Chế độ trả lương sản phẩm gián tiếp được áp dụng để tiền lương cho những lao động làm những công việc phục vụ hay phụ sản xuất cho hoạt động của công nhân chính

+ Tính đơn giá tiền lương: công thức tính như sau

$$D_G = \frac{L}{M \times Q}$$

- ĐG: Đơn giá tiền lương của công nhân phụ

- L: Lương cấp bậc của công nhân phụ

- M: Mức phục vụ của công nhân

- Q: Mức sản lượng của một công nhân chính

+ Tính tiền lương thực tế: tiền lương thực tế của công nhân phụ được tính theo công thức

$$L_1 = D_G \times Q_1$$

- L1: Tiền lương thực tế của công nhân phụ.

- ĐG: Đơn giá tiền lương phục vụ.

- QI: Mức hoàn thành thực tế của công nhân chính.

* Tiền lương thực tế của công nhân phụ – phục vụ còn có thể được tính dựa vào mức năng suất lao động thực tế của công nhân chính như sau:

$$L_1 = D_G \frac{L}{M} \times \frac{Q_1}{Q_0} = D_G \times \frac{L}{M} \times I_N$$

- L1, L, DG, M: như trên

- In: Chỉ số hoàn thành năng suất lao động của công nhân chính.

* Ưu nhược điểm của chế độ trả lương theo sản phẩm gián tiếp.

+ Ưu điểm: Chế độ trả lương này khuyến khích công nhân phụ – phụ trợ phục vụ tốt hơn cho hoạt động của công nhân chính, góp phần nâng cao năng suất lao động của công nhân chính.

+ Nhược điểm: tiền lương của công nhân phụ – phụ trợ phụ thuộc vào kết quả làm việc thực tế của công nhân chính, mà kết quả này nhiều khi lại chịu tác động của các yếu tố khác. Do vậy, có thể làm hạn chế sự cố gắng làm việc của công nhân phụ.

d. Khoán sản phẩm

Chế độ trả lương áp dụng cho công việc được giao khoán cho công nhân. Chế độ này áp dụng phổ biến trong ngành nông nghiệp, xây dựng cơ bản hoặc một số ngành khác khi công nhân làm việc mang tính đột xuất, công việc không thể xác định một mức lao động ổn định trong thời gian dài được.

$$L_1 = Đ_{GK} \times Q_1$$

- L1: tiền lương thực tế công nhân được hưởng.

- ĐGK: Đơn giá khoán cho một sản phẩm hay công việc.

- Q1: Số lượng sản phẩm hoàn thành.

Một trong những vấn đề quan trọng trong chế độ trả lương này là xác định đơn giá khoán, đơn giá tiền lương khoán được tính toán dựa vào phân tích nói chung và các khâu công việc trong các công việc giao khoán cho công nhân.

+ Ưu nhược điểm của chế độ trả lương sản phẩm:

* Ưu điểm: Trả lương theo sản phẩm khoán có tác dụng làm cho người lao động phát huy sáng kiến và tích cực cải tiến lao động để tối ưu hoá quá trình làm việc giảm thời gian lao động hoàn thành nhanh công việc giao khoán.

* Nhược điểm: Việc xác định đơn giá giao khoán phức tạp, nhiều khi khó chính xác, việc trả lương sản phẩm khoán có thể làm công nhân bị quan hay không chú ý đầy đủ đến một số bộ phận trong quá trình hoàn thành công việc giao khoán.

e. Theo sản phẩm có thưởng

Chế độ trả lương sản phẩm có thưởng là sự kết hợp trả lương theo sản phẩm (theo các chế độ đã trình bày ở phần trên) và tiền lương.

Chế độ trả lương theo sản phẩm có thưởng gồm hai phần.

- Phần trả lương theo đơn giá cố định và số lượng sản phẩm thực tế đã hoàn thành.

- Phần tiền thưởng được tính toán vào trình độ văn hoàn thành và hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu thưởng cả về số lượng và chất lượng sản phẩm.

Tiền lương sản phẩm có thưởng tính theo công thức sau:

$$L_{TH} = L + \frac{L(m \times h)}{100}$$

- LTH: tiền lương sản phẩm thưởng.

- L: tiền lương sản phẩm với đơn giá cố định.

- m: Tỷ lệ phần trăm tiền lương (tính theo tiền lương theo sản phẩm với đơn giá cố định).

- h: Tỷ lệ phần trăm hoàn thành vượt mức sản lượng được tính thưởng.

* Ưu và nhược điểm:

+ Ưu điểm: Khuyến khích công nhân tích cực làm việc hoàn thành vượt mức sản phẩm

+ Nhược điểm: Việc phân tích tính toán xác định các chỉ tiêu tính thưởng không chính xác có thể làm tăng chi phí tiền lương, bội chi quỹ lương.

g. Theo sản phẩm lũy tiến

Chế độ trả lương sản phẩm lũy tiến thường được áp dụng ở những “khâu yếu” trong sản xuất. Đó là khâu ảnh hưởng trực tiếp đến toàn bộ quá trình sản xuất. Trong chế độ trả lương này áp dụng hai loại đơn giá. đơn giá cố định: Dùng cho những sản phẩm thực tế đã hoàn thành.

Đơn giá lũy tiến: dùng để tính lương có sản phẩm vượt mức khởi điểm. Đơn giá lũy tiến là cố định nhân với tỷ lệ tăng đơn giá. Tiền lương theo sản phẩm lũy tiến được tính theo công thức sau:

$$L_t = \text{ĐG} \times Q_1 + \text{ĐG} \times (Q_1 - Q_0) \times k$$

- LT: Tổng tiền lương trả theo sản phẩm lũy tiến.
- ĐG: Đơn giá cố định theo sản phẩm.
- Q1: Sản lượng thực tế hoàn thành.
- Q0: Sản lượng đạt mức khởi điểm.
- k: Tỷ lệ tăng thêm để có đơn giá lũy tiến.

Trong chế độ trả lương sản phẩm lũy tiến, tỷ lệ tăng đơn giá hợp lý được xác định dựa vào phần tăng chi phí sản xuất gián tiếp cố định. Tỷ lệ này được xác định như sau:

$$k = \frac{d_{dc} \times t_c}{d_l} \times 100 (\%)$$

- k: tỷ lệ tăng đơn giá hợp lý.
- Ddc: Tỷ trọng chi phí sản xuất, gián tiếp cố định trong giá thành sản phẩm.
- tc: Tỷ lệ của số tiền tiết kiệm chi phí sản xuất gián tiếp cố định để tăng đơn giá.
- Dl: Tỷ trọng tiền lương của công nhân sản xuất trong giá thành sản phẩm khi hoàn thành vượt mức sản phẩm.

* Ưu và nhược điểm:

+ Ưu điểm: Việc tăng đơn giá cho sản phẩm vượt mức khởi điểm làm cho công nhân tích cực làm việc làm tăng năng suất lao động.

+ Nhược điểm: áp dụng chế độ này dễ làm cho tốc độ tăng của tiền lương lớn hơn tốc độ tăng năng suất lao động của những khâu áp dụng chế độ trả lương sản phẩm lũy tiến.

Để khắc phục nhược điểm của chế độ trả lương này cần lưu ý một số điểm sau:

Thời gian trả lương: không nên quy định quá ngắn để tránh tình trạng không hoàn thành mức lao động mà được hưởng cao hơn do trả lương lũy tiến.

Đơn giá được nâng nhiều hay ít cho những sản phẩm vượt mức khởi điểm là do mức độ quan trọng của bộ phận sản xuất do quyết định.

Khi dự kiến và xác định hiệu quả kinh tế của chế độ tiền lương tính theo sản phẩm lũy tiến, không chỉ dựa vào khả năng tiết kiệm chi phí sản xuất gián tiếp cố định và hạ giá thành sản phẩm mà dựa vào nhiệm vụ sản xuất cần phải hoàn thành.

Áp dụng chế độ trả lương này, tốc độ tăng tiền lương của công nhân thường lớn hơn tốc độ tăng năng suất lao động. Do đó, không nên áp dụng chế độ trả lương này một cách rộng rãi, tràn lan.

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

Chính sách trả lương của doanh nghiệp sẽ quyết định đến tiền lương lao động và việc lựa chọn hình thức trả lương của doanh nghiệp. Tùy theo quan điểm, triết lý cơ bản về yếu tố con người trong lao động sản xuất của công ty sẽ ảnh hưởng đến sự lựa chọn hình thức trả lương cho phù hợp. Vì vậy có thể thúc đẩy nhân viên làm việc có năng suất hơn, cải tiến công tác, gia tăng năng suất và tỷ lệ số người chuyển việc sang các đơn vị khác sẽ thấp hơn.

Kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, quy mô và trình độ tổ chức quản trị là những nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến công tác trả lương. Hiệu quả kinh doanh càng cao, quy mô càng lớn, trình độ tổ chức quản lý của công ty càng khoa học thì càng tạo điều kiện cho công ty trả lương hợp lý, thỏa đáng, đảm bảo tính công bằng thúc đẩy công ty hoạt động ngày càng hiệu quả hơn nữa.

1.3.2 Các nhân tố thuộc về tính chất công việc

Công việc là một nhân tố chính, ảnh hưởng quyết định đến tiền lương của người lao động, ảnh hưởng nhất định đến cơ cấu tiền lương và hình thức trả lương. Công ty cần xem xét đặc trưng, nội dung của công việc để đánh giá đúng nhất công việc theo: kỹ năng, trách nhiệm, sự cố gắng và điều kiện làm việc và tính chất của ngành viễn thông.

- Kỹ năng bao gồm: độ phức tạp của công việc, yêu cầu kỹ năng lao động trí óc, lao động chân tay, khả năng sáng tạo, tính linh hoạt mà công việc đòi hỏi, khả năng quản lý, khả năng hội nhập mà công việc đòi hỏi.

- Trách nhiệm bao quát các phạm vi như vật tư, tiền bạc, hồ sơ...

- Sự cố gắng bao gồm: Yêu cầu về thể lực và trí lực, sự căng thẳng của công việc, quan tâm đến những điều cụ thể, chi tiết, những mối quan tâm khác được yêu cầu khi thực hiện công việc.

- Điều kiện làm việc phản ánh môi trường làm việc như tiếng ồn, ánh sáng, nồng độ bụi, tính nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm... ảnh hưởng đến sức khỏe người lao động.

1.3.3 Các nhân tố thuộc về người lao động

Bản thân người lao động là nhân tố tác động lớn đến việc trả lương và mức tiền lương như thế nào tùy thuộc vào:

- Mức độ hoàn thành công việc của người lao động: Người lao động hoàn thành công việc một cách xuất sắc thường được trả lương rất cao, ngược lại trả mức lương thấp hơn với những người lao động làm việc kém hiệu quả hơn.

- Kinh nghiệm, thâm niên công tác của người lao động: Thường được xem xét khi trả lương bằng các hệ số phụ cấp thâm niên để người lao động yên tâm công tác khi tuổi cao.

- Tiềm năng của người lao động: Cần xem xét khi định mức tiền lương cho người lao động có tiềm năng và quan tâm đến tiềm năng đó. Người có tiềm năng thông thường là những người trẻ tuổi, có thể họ chưa có kinh nghiệm nhưng họ có

tiềm năng về tư duy logic trong công việc, điều này đặc biệt quan trọng để trở thành người quản lý giỏi trong tương lai.

- Sự trung thành của người lao động: Là sự gắn bó làm việc lâu năm hơn những người khác trong đơn vị, nhất là trong những giai đoạn khó khăn của đơn vị, người lao động đã đồng cam cộng khổ, cố gắng vì một mục đích chung là cùng với đơn vị vượt qua giai đoạn khó khăn này để hoàn thành nhiệm vụ. Vì vậy, cần xem xét để trả lương thỏa đáng, thể hiện nét văn hóa nhân văn trong đơn vị.

1.3.4 Các nhân tố thuộc về môi trường

Những nhân tố thuộc môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến công tác trả lương của doanh nghiệp bao gồm những nhân tố chủ yếu sau:

Thị trường lao động: là nhân tố bên ngoài quan trọng nhất ảnh hưởng đến số lượng tiền lương mà người sử dụng lao động sẽ đưa ra để thu hút và gìn giữ người lao động có trình độ. Sự thay đổi về cơ cấu đội ngũ lao động, các định chế về giáo dục và đào tạo cũng ảnh hưởng đến mức lương của doanh nghiệp và do đó ảnh hưởng đến công tác trả lương của doanh nghiệp.

Theo vùng địa lý, văn hóa, phong tục, tập quán tại nơi doanh nghiệp đang kinh doanh: Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải chú ý đến mức lương trả cho người lao động phải phù hợp với mức chi phí sinh hoạt của từng vùng, từng địa phương.

Theo luật pháp và các quy định của Nhà nước: Các doanh nghiệp phải tuân thủ các quy định về các khoản tiền lương, tiền công và phúc lợi trong Bộ luật lao động và các văn bản pháp luật hiện hành.

Tình trạng của nền kinh tế: Tình trạng của nền kinh tế đang suy thoái hay tăng trưởng sẽ là yếu tố để doanh nghiệp có khuynh hướng tăng lương hay hạ thấp lương người lao động. Bởi vì, trong điều kiện kinh tế tăng trưởng thì việc làm được tạo ra, cầu về lao động tăng lên; còn trong điều kiện kinh tế suy thoái nguồn cung lao động lại tăng lên trong khi việc làm giảm xuống.

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.

Ngày 6/12/2007, Hội đồng Quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đã có quyết định số 593/QĐ-TCCB/HĐQT về việc thành lập Viễn thông Bắc Giang.

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 Bắc Giang sau khi thực hiện phương án chia tách bưu chính viễn thông trên địa bàn tỉnh Bắc Giang.

Trong thời kỳ xây dựng đất nước, đặc biệt là trong thời đại bùng nổ CNTT phát triển vượt bậc như hiện nay, với phương châm đi tắt đón đầu, tiến thẳng vào công nghệ hiện đại, ngành Viễn thông đã tạo được bước đi vững chắc, với tốc độ phát triển nhảy vọt, hòa nhập và tiến kịp ngành viễn thông với các nước trong và ngoài khu vực. Tiếp nối và phát huy truyền thống sử vàng của ngành Viễn thông Bắc Giang ngày nay cũng lớn mạnh và phát triển không ngừng cả về lượng và chất; đóng góp tích cực cho sự nghiệp xây dựng và phát triển của quê hương văn hiến và cách mạng.

Hòa nhập với sự phát triển đi lên của đất nước, dưới sự lãnh đạo trực tiếp của Tỉnh ủy, UBND tỉnh, đặc biệt của Tập đoàn VNPT, thực hiện chiến lược tăng tốc của ngành, với tư tưởng chỉ đạo của lãnh đạo Viễn thông tỉnh là đoàn kết, đổi mới đi lên, nắm bắt thời cơ, khai thác phát huy mọi nguồn lực, nội lực; tranh thủ sự hợp tác giúp đỡ của trung ương và đồng nghiệp, đi tắt đón đầu, tiến vào công nghiệp hiện đại. Tập

thể cán bộ, công nhân viên toàn ngành đã phát huy sáng kiến, cải tiến khoa học- kỹ thuật, đổi mới công tác quản lý sản xuất; phong trào phụ nữ giỏi việc nước, đảm việc nhà; phong trào xây dựng điểm văn hóa xã đáp ứng tốt yêu cầu phục vụ thông tin liên lạc của nhân dân, và nhiệm vụ chính trị của địa phương.

Ngành viễn thông, từ những hệ thống 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 sinh 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. Ở trong nội thị xã và các thị trấn, mạng cáp đã đến được 100% thôn xóm, đáp ứng yêu cầu lắp đặt điện thoại cố định cho nhân dân. Đặc biệt số máy ở khu vực nông nghiệp nông thôn lên khá nhanh. Cũng đến nay, 100% số thôn trong tỉnh đều đã có máy điện thoại. Cùng với việc mở rộng, tăng nhanh điện thoại cố định, bưu điện tỉnh cũng đã chú ý phát triển mạng điện thoại di động, phủ sóng trên phạm vi toàn tỉnh. Việc bộ phận viễn thông được tách ra thành Công ty viễn thông Bắc Giang đã thể hiện sự chuyên môn hóa cao, góp phần phát triển hơn nữa mạng lưới viễn thông Bắc Giang.

Trong giai đoạn hiện nay, khi Việt Nam đang ngày càng khẳng định vị thế của mình trên Thế giới, khi mối liên kết, giao lưu giữa Việt Nam và các nước trên thế giới đang ngày càng được thắt chặt, thì Viễn thông Bắc Giang càng trở thành một mắt xích liên lạc quan trọng giữa Việt Nam với bạn bè quốc tế. Hơn thế nữa, Viễn thông Bắc Giang còn là nhịp cầu nối tình cảm không thể thiếu của nhân dân Bắc Giang với nhân dân khắp các miền đất nước. Viễn thông Bắc Giang hôm nay càng nhận thức rõ nhiệm vụ trọng yếu trong kinh doanh và phục vụ của mình. Sự kiện chính thức thành lập Viễn thông Bắc Giang đã đánh dấu một bước ngoặt quan trọng trong sự phát triển của Viễn thông. Với vị trí hoạt động độc lập như hiện nay, Viễn thông Bắc Giang có

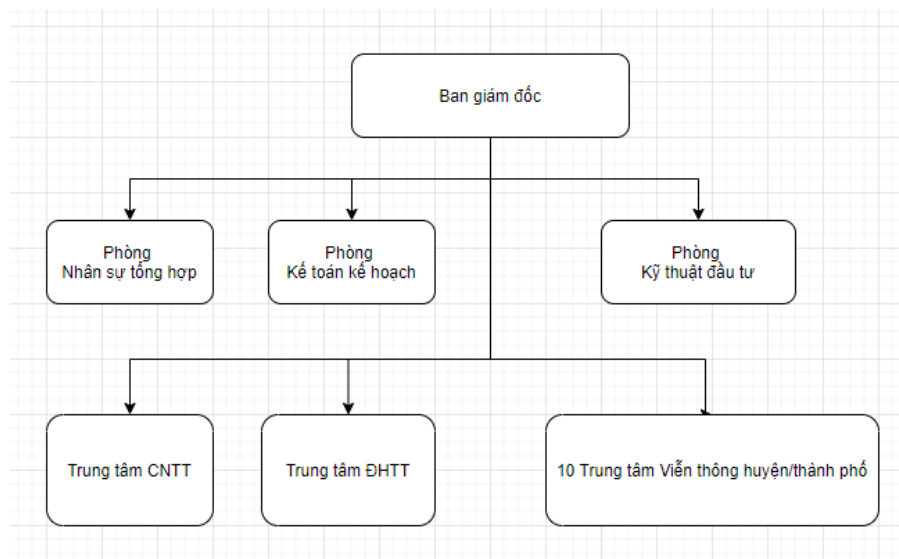
khả năng nhận biết rõ hơn thế mạnh, hạn chế của mình để tìm ra những giải pháp cụ thể, sát với điều kiện kinh doanh trong môi trường cạnh tranh – đó chính là cơ hội để được cạnh tranh lành mạnh, hoàn toàn phù hợp với xu thế phát triển của nền kinh tế nước ta hiện nay.

Đặc biệt, Viễn thông Bắc Giang thường xuyên tổ chức đào tạo trình độ chuyên môn mà còn có phẩm chất đạo đức với tinh thần trách nhiệm cao cho toàn thể cán bộ, công nhân viên trong công việc. Với mong muốn đem lại cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất và xứng đáng nhất đến với khách hàng mà còn sẵn sàng hỗ trợ, tư vấn, giải quyết ngay khi khách hàng có nhu cầu.

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

Để đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế thị trường, bộ máy quản lý của doanh nghiệp phải thực sự năng động, sáng tạo, hoạt động hiệu quả để đem lại lợi nhuận cao nhất. Cùng với sự đổi mới và thay đổi của nền kinh tế và sự phát của địa phương, đi lên của đất nước, Viễn thông Bắc Giang đã không ngừng đổi mới, luôn hoàn thiện bộ máy quản lý của mình để nâng cao năng suất lao động và đem lại hiệu quả kinh tế cao nhất.

Bộ máy quản lý của đơn vị có thể khái quát qua mô hình sau:



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

(Nguồn: Phòng Nhân sự- Tổng hợp VNPT Bắc Giang)

Chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận:

Ban Giám đốc: Gồm có Giám đốc và các Phó Giám đốc.

Giám đốc: Là đại diện pháp nhân của Viễn thông Bắc Giang, có quyền điều hành cao nhất tại đơn vị và chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam và trước pháp luật về quản lý và điều hành hoạt động kinh doanh của Viễn thông Bắc Giang.

Các Phó Giám đốc: Chịu trách nhiệm trước Giám đốc và pháp luật về việc điều hành một số lĩnh vực do Giám đốc phân công trong hoạt động sản xuất kinh doanh tại VTBG và thực hiện các nhiệm vụ khác theo quy định của Nhà nước. Tại Viễn thông Bắc Giang gồm 2 Phó giám đốc đó là: 1 Phó Giám đốc phụ trách kỹ thuật và 1 Phó Giám đốc phụ trách kinh doanh;

❖ Các Phòng ban chức năng:

– **Phòng Kỹ thuật đầu tư:**

+ Quản lý công tác mua sắm của Viễn thông Bắc Giang. Tổ chức lập, triển khai, giám sát, tổng hợp, báo cáo kế hoạch vốn, và các định mức kinh tế kỹ thuật của đơn vị theo quy trình và hướng dẫn của Tập đoàn.

+ Tham mưu giúp Giám đốc quản lý, khai thác, điều hành, xử lý ứng cứu thông tin trên mạng lưới Viễn thông, Công nghệ thông tin của Viễn thông Bắc Giang. Thẩm định và tham gia các dự án, thiết kế mạng lưới Viễn thông, Tin học của Viễn thông Bắc Giang. Tham gia các đoàn nghiệm thu mạng lưới viễn thông, tin học, các trang thiết bị triển khai dịch vụ giá trị gia tăng trong phạm vi Viễn thông Bắc Giang quản lý. Làm thường trực các Ban Chỉ huy phòng chống lụt bão; Giảm nhẹ thiên tai; Phát triển khoa học công nghệ.

+ Đảm bảo chất lượng, an ninh an toàn mạng lưới của Viễn thông Bắc Giang.

+ Thực hiện chức năng đầu tư, mua sắm, sửa chữa của Viễn thông Bắc Giang.

+ Thực hiện và kiểm soát các thủ tục đầu tư xây dựng, phát triển hạ tầng kỹ thuật mạng lưới của đơn vị theo quy trình và hướng dẫn của Tập đoàn. Báo cáo theo quy định.

+ Tổng hợp, xây dựng, quản lý và triển khai quy hoạch, kế hoạch Đầu tư Xây dựng cơ bản của các lĩnh vực Viễn thông, Công nghệ thông tin của Viễn thông Bắc Giang.

+ Thực hiện các nội dung từ khâu lập kế hoạch đến triển khai thực hiện kế hoạch nhằm mở rộng và phát triển năng lực mạng lưới Viễn thông Công nghệ thông tin theo từng thời kỳ kế hoạch.

+ Quản lý và thực hiện công tác đảm bảo chất lượng, an ninh an toàn mạng lưới của Viễn thông Bắc Giang.

+ Tham mưu triển khai quy hoạch, kế hoạch Đầu tư Xây dựng cơ bản của các lĩnh vực Viễn thông, Công nghệ thông tin của Viễn thông Bắc Giang.

+ Tổ chức lập, triển khai thực hiện kế hoạch phát triển và tối ưu mạng lưới của Viễn thông Bắc Giang theo quy hoạch, kế hoạch phát triển mạng; hướng dẫn của Tập đoàn đáp ứng nhu cầu thực tế hàng năm của đơn vị.

+ Quản lý chất lượng mạng, dịch vụ trên địa bàn tỉnh theo các tham số, chỉ tiêu và hướng dẫn của Tập đoàn. Giám sát chất lượng mạng Viễn thông Công nghệ thông tin trên toàn địa bàn do Viễn thông Bắc Giang quản lý.

+ Đánh giá hiệu quả đầu tư của các dự án mua sắm trên địa bàn của Viễn thông Bắc Giang.

+ Đánh giá công nghệ; quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học, sáng kiến, sáng tạo của Viễn thông Bắc Giang.

+ Tổ chức các phương án nhằm đảm bảo an ninh thông tin trên toàn địa bàn của đơn vị quản lý.

+ Tổ chức xây dựng và trình duyệt quy hoạch, kế hoạch đầu tư dài hạn, trung hạn hai lĩnh vực chủ yếu là Viễn thông và Công nghệ thông tin của Viễn thông Bắc Giang theo sự chỉ đạo và hướng dẫn của Tập đoàn

+ Hướng dẫn các đơn vị trực thuộc xây dựng kế hoạch sửa chữa, cải tạo mở rộng mạng lưới viễn thông, tổ chức triển khai thực hiện hàng năm.

+ Khi nhận được kế hoạch đầu tư do Tập đoàn phê duyệt phải tiến hành các công việc theo trình tự sau:

+ Triển khai thực hiện các dự án đầu tư, sửa chữa tài sản và các công tác khác về xây lắp công trình theo trình tự đầu tư xây dựng cơ bản, đảm bảo thực hiện đúng các quy định của pháp luật và văn bản hướng dẫn của Tập đoàn.

+ Giúp Giám đốc Viễn thông Bắc Giang theo dõi điều hành, kiểm tra, đôn đốc các đơn vị thực hiện triển khai các dự án đầu tư về tiến độ, chất lượng, nghiệm thu công trình và sự tuân thủ các quy định quản lý của Nhà nước, của Ngành trong quá trình thực hiện đầu tư xây dựng, thẩm định và trình duyệt các dự án, thiết kế, dự toán thuộc thẩm quyền quyết định của Giám đốc Viễn thông Bắc Giang. Chuẩn bị thủ tục hồ sơ để trình Hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc Tập đoàn phê duyệt các dự án theo kế hoạch đầu tư tập trung của Tập đoàn đối với Viễn thông Bắc Giang.

+ Theo dõi, tổng hợp số liệu về đầu tư để trình Giám đốc Viễn thông Bắc Giang báo cáo Tập đoàn theo quy định. Lập các báo cáo tổng hợp tình hình công tác đầu tư hàng tháng, quý, sáu tháng, năm của Viễn thông Bắc Giang và đột xuất theo yêu cầu của cấp trên.

+ Tổ chức công tác đấu thầu các gói thầu để triển khai thực hiện dự án đầu tư, bao gồm các dự án được Tập đoàn phân cấp và các dự án thuộc vốn đầu tư tập trung của Tập đoàn, đảm bảo các quy định của Luật Đấu thầu trình cấp có thẩm quyền phê duyệt.

+ Tổ chức thẩm định các hợp đồng kinh tế về đầu tư xây dựng và cung ứng vật tư với khách hàng và đối tác hoặc trực tiếp chuẩn bị hợp đồng để trình Giám đốc Viễn thông Bắc Giang ký kết. Trực tiếp theo dõi, kiểm tra, giám sát quá trình triển khai thực hiện hợp đồng.

+ Chủ trì trong việc hoàn tất các thủ tục về đất đai theo quy hoạch của tỉnh để phục vụ mở rộng mạng lưới Viễn thông Công nghệ thông tin.

+ Giúp Giám đốc Viễn thông Bắc Giang lập kế hoạch, thủ tục, quy trình về việc thanh lý các trang thiết bị Viễn thông trên mạng theo quy định.

+ Tham mưu xây dựng các quy chế, quy trình đầu tư, sửa chữa lớn tài sản của Viễn thông Bắc Giang.

+ Xây dựng các định mức tiêu hao vật tư, nguyên vật liệu do Tập đoàn phân cấp thực hiện.

– **Phòng Kế toán Kế hoạch:**

+ Phòng Kế hoạch Kế toán là phòng chuyên môn nghiệp vụ có chức năng tham mưu giúp Giám đốc Viễn thông Bắc Giang quản lý, điều hành và thừa lệnh Giám đốc điều hành toàn bộ công tác Kế hoạch Kế toán, hạch toán kinh tế trong toàn Viễn thông Bắc Giang theo Luật Kế toán và Quy chế Tài chính của Tập đoàn. Tổng hợp, xây dựng và triển khai quy hoạch, kế hoạch SXKD của các lĩnh vực Viễn thông, công nghệ thông tin và kinh doanh các dịch vụ khác của Viễn thông Bắc Giang trong phạm vi được Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật. Thực hiện các nội dung lập kế hoạch, triển khai thực hiện kế hoạch nhằm mở rộng và phát triển các dịch vụ Viễn thông Công nghệ thông tin đáp ứng nhu cầu của khách hàng theo từng thời kỳ kế hoạch. Lập kế hoạch đảm bảo thông tin phục vụ quốc phòng, an ninh trên địa bàn tỉnh.

+ Tổ chức xây dựng và trình duyệt kế hoạch SXKD hàng năm của Viễn thông Bắc Giang theo sự chỉ đạo và hướng dẫn của Tập đoàn. Nghiên cứu, tham mưu, đề xuất các chủ trương, cơ chế về các hoạt động Marketing để Giám đốc Viễn thông Bắc Giang trình Tập đoàn xem xét, quyết định.

+ Hướng dẫn các đơn vị trực thuộc Viễn thông Bắc Giang xây dựng kế hoạch SXKD hàng năm và theo dõi tiến độ thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch trong toàn Viễn thông Bắc Giang.

+ Khi nhận được kế hoạch năm do Tập đoàn giao, phải tiến hành: Trình Giám đốc phê duyệt giao chỉ tiêu kế hoạch cho các đơn vị cơ sở theo hệ thống chỉ tiêu của Tập đoàn giao cho Viễn thông Bắc Giang. Giúp Giám đốc theo dõi điều hành, kiểm tra đôn đốc các đơn vị thực hiện kế hoạch SXKD.

+ Theo dõi, tổng hợp số liệu về tình hình SXKD để định kỳ hàng tháng, quý, năm, báo cáo Giám đốc làm cơ sở cho việc chỉ đạo điều hành các hoạt động SXKD và giúp cho việc điều chỉnh kế hoạch kịp thời trình Tập đoàn phê duyệt. Theo dõi

việc triển khai thực hiện kế hoạch của các đơn vị trực thuộc qua đó có phương án cân đối điều chỉnh kế hoạch phân kỳ cho phù hợp.

- + Lập các báo cáo tổng hợp tình hình SXKD hàng tháng, quý, sáu tháng, năm của Viễn thông Bắc Giang và đột xuất theo yêu cầu của cấp trên.

- + Tham mưu giúp giám đốc tổ chức công tác kinh doanh các dịch vụ Viễn thông và công nghệ thông tin và các ngành nghề khác được Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam cho phép trên địa bàn tỉnh.

- + Tổ chức nghiên cứu thị trường, đề xuất phương án phát triển, mở rộng thị trường để nâng cao hiệu quả SXKD của Viễn thông Bắc Giang. Thực hiện các chương trình điều tra, thu thập, xử lý và phân tích thông tin thị trường; dự báo nhu cầu về các sản phẩm, dịch vụ; đề xuất các biện pháp kinh doanh phù hợp với từng giai đoạn, từng vùng.

- + Giám sát thực hiện quy chế phục vụ khách hàng, chương trình quảng cáo khuyến mãi các sản phẩm, dịch vụ trong SXKD.

- + Chỉ đạo, kiểm tra, giám sát, chấn chỉnh, xử lý các sai phạm trong việc thực hiện các quy định về giá cước. Kiến nghị, đề xuất phương án xử lý đối với các sai phạm nghiêm trọng trình Giám đốc Viễn thông Bắc Giang.

- + Tổ chức công tác Kế toán Thống kê Tài chính trong toàn Viễn thông Bắc Giang phù hợp với nhiệm vụ SXKD của Viễn thông Bắc Giang và Tập đoàn giao cho đúng với Luật Kế toán và Quy chế Tài chính của Tập đoàn.

- + Nghiên cứu, triển khai, hướng dẫn chính sách tài chính, thuế, các quy định về công tác Kế toán Thống kê Tài chính của Nhà nước, của Tập đoàn ứng dụng vào công tác Kế toán Thống kê Tài chính của Viễn thông Bắc Giang.

- + Tập hợp số liệu hoạt động kinh tế - tài chính để phản ánh tình hình luân chuyển tài sản, vật tư, tiền vốn trong toàn Viễn thông Bắc Giang, phân tích hiệu quả SXKD của đơn vị theo định kỳ quý, sáu tháng, năm.

- + Chủ trì xây dựng Quy chế Tài chính của Viễn thông Bắc Giang, thực hiện thu nộp ngân sách; theo dõi sử dụng vốn, phát hiện và ngăn ngừa các biểu hiện tham ô, lãng phí, vi phạm chính sách chế độ tài chính của Nhà nước, Quy chế Tài chính

của Tập đoàn và của Viễn thông Bắc Giang đối với các đơn vị cơ sở, đề xuất biện pháp xử lý.

- + Cung cấp số liệu, tài liệu về kế toán thống kê tài chính phục vụ cho việc điều hành SXKD. Phân tích hoạt động kinh tế phục vụ công tác lập và theo dõi thực hiện kế hoạch, tổng hợp quyết toán của các đơn vị trực thuộc, lập báo cáo thống kê theo chế độ quy định của Nhà nước và Tập đoàn.

- + Xây dựng kế hoạch tài chính, cân đối nguồn vốn SXKD, đầu tư phát triển mạng Viễn thông, công nghệ thông tin hàng năm và dài hạn. Tổ chức quản lý các nguồn vốn, trích lập các quỹ hàng năm của Viễn thông Bắc Giang.

- + Tổ chức kiểm tra, thẩm duyệt các báo cáo Kế toán thống kê Tài chính của các đơn vị trực thuộc về SXKD, đầu tư và xây dựng; tổ chức kiểm tra, hướng dẫn công tác Kế toán thống kê - Tài chính trong toàn Viễn thông Bắc Giang; cân đối và cấp phát thanh toán tiền vốn, vật tư cho các đơn vị trực thuộc, sử dụng các quỹ theo quy chế Tài chính của Tập đoàn.

- + Tổ chức và hướng dẫn các đơn vị thực hiện công tác kiểm kê hàng năm và đột xuất, xác định chính xác, phản ánh trung thực, đúng chế độ kết quả kiểm kê. Thực hiện các thủ tục về tăng, giảm, điều động tài sản trong toàn Viễn thông Bắc Giang sau khi có ý kiến của các phòng chuyên môn nghiệp vụ đã được Giám đốc phê duyệt.

- + Lập kế hoạch và thực hiện công tác kiểm tra chuyên đề và công tác thu, chi tài chính, kế toán, thống kê đối với các đơn vị trực thuộc.

- + Thẩm định, trình Giám đốc ký kết các hợp đồng tín dụng, vay vốn... khi có uỷ quyền, bảo lãnh của Tập đoàn; theo dõi, trả nợ đúng hạn.

- + Hướng dẫn và tập huấn các đơn vị trực thuộc thực hiện các chế độ Kế toán do Nhà nước và Tập đoàn ban hành, hướng dẫn. Xây dựng kế hoạch cân đối tài chính từng đơn vị và toàn Viễn thông Bắc Giang.

- + Được quyền yêu cầu các đơn vị trực thuộc cung cấp đầy đủ các số liệu cần thiết cho công tác Kế toán Tài chính và kiểm tra kế toán.

- + Được quyền yêu cầu các đơn vị cung cấp đầy đủ và kịp thời các tài liệu có liên quan đến công tác Kế toán Tài chính và được quyền từ chối chưa cấp kinh phí

khi hồ sơ chưa đủ hoặc không chính xác hoặc các công trình xây dựng, mua sắm sai nguồn vốn theo quy định.

- + Khi phát hiện tổ chức, cá nhân trong Viễn thông Bắc Giang hoặc các bộ phận có liên quan có hành vi vi phạm pháp luật, chế độ kế toán tài chính thì phải báo cáo Giám đốc và đề xuất biện pháp ngăn ngừa, không để xảy ra tham ô, lãng phí gây thiệt hại tài sản của Nhà nước, đơn vị.

- + Đề xuất việc cử cán bộ tham gia tổ Chuyên gia đấu thầu, tham gia công tác thẩm định, công tác nghiệm thu các công trình xây dựng hoàn thành, công tác bàn giao tài sản, thanh lý tài sản và các nghiệp vụ công tác có liên quan đến Kế toán khi có yêu cầu.

- + Tổng hợp số liệu về các lĩnh vực: Thực hiện kế hoạch, kế toán của các đơn vị để phục vụ Hội đồng xét phân phối thu nhập hàng tháng, quý, ...

– **Phòng Nhân sự tổng hợp:**

- + Phòng Nhân sự Tổng hợp là phòng chuyên môn nghiệp vụ, có chức năng tham mưu giúp Giám đốc Viễn thông Bắc Giang quản lý, điều hành về các lĩnh vực công tác: Tổ chức, cán bộ, đào tạo, lao động, tiền lương, bảo hộ lao động, bảo vệ, dân quân tự vệ, các chính sách xã hội trong phạm vi Viễn thông Bắc Giang. Tổng hợp tình hình hoạt động trên mọi lĩnh vực sản xuất kinh doanh, phục vụ của Viễn thông Bắc Giang. Hướng dẫn thực hiện công tác thi đua khen thưởng theo quy định. Xây dựng chương trình công tác hàng tháng; theo dõi, đôn đốc các đơn vị cơ sở, các phòng chức năng thực hiện các chương trình, kế hoạch đã đề ra. Thực hiện công tác văn thư, lưu trữ, thống kê số liệu phục vụ công tác chuyên môn thuộc lĩnh vực hành chính; quản lý, bảo vệ tài sản cơ quan Văn phòng; phục vụ hội nghị, hội họp, học tập của Viễn thông Bắc Giang.

- + Tổ chức xây dựng, trình ban hành và hướng dẫn thực hiện các quy định về chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị trực thuộc Viễn thông Bắc Giang. Nghiên cứu thực hiện áp dụng mô hình tổ chức quản lý, sản xuất; Tổ chức lao động khoa học. Nghiên cứu và trình Giám đốc Viễn thông Bắc Giang ban hành nội quy công tác, quy định về phân công, phân cấp trong phạm vi Viễn thông Bắc Giang; Nghiên cứu xây

dựng mới và sửa đổi, bổ sung các quy chế nội bộ của Viễn thông Bắc Giang trình cấp có thẩm quyền xét duyệt. Nghiên cứu và trình Giám đốc triển khai áp dụng công tác đổi mới quản lý doanh nghiệp theo chỉ đạo của Tập đoàn. Nghiên cứu, đề xuất Giám đốc xét duyệt và trình Tập đoàn xét duyệt việc thành lập, giải thể các đơn vị kinh tế trực thuộc Viễn thông Bắc Giang theo phân cấp của Tập đoàn.

+ Tham mưu với Giám đốc thành lập các Hội đồng, Ban, Đoàn công tác của Viễn thông Bắc Giang để chỉ đạo, triển khai các mặt công tác.

+ Nghiên cứu và triển khai việc xây dựng kế hoạch, quy hoạch cán bộ; đề nghị Giám đốc xem xét bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động cán bộ thuộc diện Viễn thông Bắc Giang quản lý. Thực hiện hoàn chỉnh các thủ tục để lãnh đạo Viễn thông Bắc Giang trình cấp trên bổ nhiệm cán bộ thuộc diện Tập đoàn quản lý.

+ Tổ chức xây dựng quy hoạch, kế hoạch về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh phát triển.

+ Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cán bộ công nhân viên hàng năm; hướng dẫn thực hiện các chế độ chính sách đối với các đối tượng được Viễn thông Bắc Giang cử đi đào tạo, bồi dưỡng ở các trường của nhà nước và của ngành.

+ Tổ chức triển khai áp dụng định mức lao động và tổ chức lao động khoa học mà Tập đoàn đã ban hành. Tiến hành nghiên cứu, xây dựng định mức cho những loại công việc mà chưa được Tập đoàn ban hành. Thực hiện việc tính định mức, định biên lao động cho từng đơn vị theo chức năng, nhiệm vụ và khối lượng nghiệp vụ được giao.

+ Trình Giám đốc xét duyệt việc tuyển dụng bổ sung, điều động, bố trí đội ngũ lao động để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.

+ Đề xuất cán bộ (thuộc diện Viễn thông Bắc Giang quản lý) với Giám đốc để cử đi học tập, tham quan trong nước và ngoài nước.

+ Thực hiện hướng dẫn và giải quyết các chế độ chính sách đối với CBCNV-LĐ theo quy định phân cấp của Viễn thông Bắc Giang. Lập kế hoạch điều dưỡng

phục hồi chức năng cho CBCNV có sức khỏe giám sát trình Giám đốc xét duyệt và tổ chức thực hiện kế hoạch được duyệt.

- + Quản lý hồ sơ CBCNV-LĐ theo quy định, định kỳ bổ sung hồ sơ, giải quyết chế độ hưu trí, mất sức, thôi việc, trợ cấp mất việc làm, chế độ dôi dư đối với CBCNV.

- + Thường trực Hội đồng kỷ luật lao động của Viễn thông Bắc Giang để xét kỷ luật đối với CBCNV theo quy định của Pháp luật Lao động, Nội quy cơ quan.

- + Thực hiện và hướng dẫn việc xếp lương, nâng lương, nâng bậc cho CBCNV theo quy định của nhà nước và của Tập đoàn. Thường trực Hội đồng tiền lương Viễn thông Bắc Giang.

- + Lập kế hoạch bảo hộ lao động hàng năm và hướng dẫn các đơn vị cơ sở thực hiện công tác BHLĐ-ATVSLĐ; Thường trực Hội đồng BHLĐ-ATVSLĐ. Phối hợp đo kiểm tra môi trường lao động, đề xuất những biện pháp khắc phục môi trường không đảm bảo.

- + Tổ chức triển khai và hướng dẫn thực hiện công tác bảo vệ: Bảo vệ bí mật nội bộ, bảo vệ tài sản cơ quan, bảo đảm an toàn an ninh mạng lưới Viễn thông, Công nghệ thông tin; Tổ chức triển khai và hướng dẫn thực hiện công tác quân sự địa phương: dân quân tự vệ, dự bị động viên và tuyển quân hàng năm theo quy định.

- + Định kỳ đánh giá sơ, tổng kết về công tác tổ chức, cán bộ, đào tạo, lao động, tiền lương - chính sách xã hội. Đề xuất các chủ trương, biện pháp nâng cao chất lượng, hiệu quả các mặt công tác nói trên.

- + Thực hiện các chính sách xã hội đối với CBCNV theo quy định.

- + Xây dựng kế hoạch đơn giá tiền lương, phối hợp với các phòng chức năng triển khai giao kế hoạch đơn giá tiền lương, tiền lương khoán cho các đơn vị cơ sở.

- + Xây dựng quy chế phân phối tiền lương, thu nhập cho tập thể và cá nhân của Viễn thông Bắc Giang và hướng dẫn các đơn vị cơ sở triển khai thực hiện.

- + Tổ chức, hướng dẫn thực hiện các phong trào thi đua của Ngành, của Tỉnh đến các đơn vị cơ sở; tổng hợp báo cáo kết quả với Giám đốc. Thực hiện các quy định của Nhà nước, của Tập đoàn, UBND tỉnh Bắc Giang về công tác thi đua khen thưởng.

- + Phối hợp với phòng chức năng, các đơn vị trực thuộc để quản lý tài sản chung của Viễn thông Bắc Giang, tham gia kiểm kê tài sản hàng năm theo quy định.
- + Chuẩn bị nội dung về nghi thức phục vụ cho các Hội nghị, các cuộc hội họp, học tập của Viễn thông Bắc Giang tổ chức.
- + Tiếp nhận, hướng dẫn khách đến giao dịch, làm việc, tham quan tại cơ quan.
- + Thường trực bảo vệ cơ quan 24/24 giờ trong ngày. Bảo vệ tài sản của Văn phòng Viễn thông Bắc Giang, bảo vệ an toàn, PCCC, phòng chống cháy nổ.
- + Quản lý toàn bộ các phương tiện xe ô tô của các đơn vị, bố trí sắp xếp xe đưa đón Lãnh đạo và cán bộ đi công tác. Bố trí sắp xếp xe phục vụ nhu cầu sản xuất kinh doanh và ứng cứu thông tin của Viễn thông Bắc Giang.
- + Mua sắm trang thiết bị phục vụ sản xuất, công tác tại Văn phòng Viễn thông Bắc Giang theo sự phân công.
- + Đảm bảo công tác vệ sinh trong khu vực cơ quan. Phục vụ cho CBCNV trong sinh hoạt hàng ngày.
- + Quản lý công tác văn thư và bảo quản con dấu.
- + Công tác Y tế: Lập hồ sơ theo dõi sức khoẻ cho CBCNV; Phối hợp tổ chức khám sức khoẻ định kỳ hàng năm theo quy định, tham gia cấp cứu và theo dõi điều trị đối với những trường hợp đặc biệt.

2.1.3 Sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp

- Tổ chức xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng Viễn thông trên địa bàn tỉnh Bắc Giang.
- Tổ chức, quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ Viễn thông – Công nghệ Thông tin trên địa bàn tỉnh Bắc Giang.
- 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, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình Viễn thông – Công nghệ Thông tin.
- Kinh doanh dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông.

- Kinh doanh dịch vụ y tế số (VNPT-His, Lis-Park...)
- Kinh doanh hoá đơn điện tử, VNPT Tracking, IVAN, CA, giáo dục số VNPT EDU, an toàn thông tin, bảo mật thông tin khác...
- Kinh doanh Chính quyền số và smart city (Nhóm dịch vụ Chính quyền điện tử (Ioffice, Portal, Igate))
- 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 trong phạm vi được Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

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

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2018-2020

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Chênh lệch 2019/2020		Chênh lệch 2020/2021	
					Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
I. Tổng doanh thu	Triệu đồng	490.73	489.625	490.483	-1.108	99,77%	858	100,17
II. Số Thuê bao phát triển	Thuê bao	205.181	203.333	336.889	-1.848	99,10%	133.556	165,68
2.1 Điện thoại di động trả sau	Thuê bao	12.285	7.521	10.583	-4.764	61,22%	3.062	140,71
2.2 Điện thoại di động trả trước	Thuê bao	162.394	161.075	281.181	-1.319	99,19%	120.106	174,57
2.3 Internet cáp quang-FiberVNN	Thuê bao	26.564	19.758	22.687	-6.806	74,38%	2.929	114,82

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Chênh lệch 2019/2020		Chênh lệch 2020/2021	
					Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
2.4 Dịch vụ truyền hình MyTV	Thuê bao	3.938	14.979	22.438	11.041	380,37%	7.459	149,8

(Nguồn: Phòng Kế toán- Kế hoạch VNPT- Bắc Giang)

Nhìn chung, các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT - Bắc Giang cơ bản phát triển ổn định. Theo đó, doanh thu cung cấp dịch vụ năm 2020 đạt 490,483 triệu đồng, bằng 100,17% so với năm 2019; số lượng thuê bao năm 2020 của Trung tâm là 336.889 thuê bao, tăng 165,68% so với năm 2019; Đạt được kết quả như trên là do trong quá trình hoạt động, VNPT-Bắc Giang thường xuyên triển khai các chương trình khuyến mãi, tri ân, điều chỉnh chính sách giá cước, tiếp thị bán hàng một cách linh hoạt, tăng cường phân cấp, cho phép các đơn vị chủ động đề xuất khuyến mại một số dịch vụ mang lại nhiều lợi ích cho khách hàng. Từ đó, góp phần đẩy mạnh công tác bán hàng, gia tăng doanh thu cho đơn vị và thu hút khách hàng sử dụng dịch vụ.

Trong tổng doanh thu cung cấp dịch vụ của VNPT Bắc Giang, doanh thu chủ yếu đến từ hoạt động kinh doanh dịch vụ di động, hoạt động này chiếm tới 140% trong tổng doanh thu của đơn vị (cả dịch vụ di động trả trước và trả sau). Do năm 2020 dịch bệnh diễn ra phức tạp tại các địa bàn bên cạnh đó các nhu cầu thiết yếu cho ngành giáo dục tăng cường về học online nên tỷ lệ phát triển dịch vụ băng rộng tăng 114,82% so với năm 2019. Hiện tại, mức độ phổ cập điện thoại di động tại Việt Nam nói chung và Bắc Giang nói riêng ở mức khá cao, trung bình có 2 thuê bao/người.

Như vậy, hoạt động kinh doanh của VNPT-Bắc Giang đã đạt nhiều kết quả tích cực với mảng kinh doanh chủ lực là dịch vụ di động. Trong thời gian tới, mảng kinh doanh dịch vụ Internet cáp quang và dịch vụ truyền hình MyTV có nhiều cơ hội phát triển do tỷ lệ sử dụng Internet cáp quang và các tiện ích trên nền internet tốc độ cao của người dân tăng mạnh.

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

Trong giai đoạn từ nay đến 2025 VNPT Bắc Giang cần đặt ra định hướng phát triển với các nội dung chủ yếu sau:

- Tập trung mọi nguồn lực cho mục tiêu phát triển bền vững đạt tốc độ tăng trưởng bình quân hàng năm từ 08 đến 12%/ năm. Duy trì và củng cố vai trò nhà cung cấp chủ lực các dịch vụ Viễn thông, Công nghệ thông tin trên thị trường đặc biệt là các dịch vụ Công nghệ thông tin.

- Phát triển các điểm cung cấp đa dịch vụ VT-CNTT các đại lý, điểm bán hàng trên các thôn, xã rút ngắn cự li, bán kính phục vụ khách hàng để đem lại hiệu quả cao, quan tâm mở rộng mạng đại lý đa dịch vụ để bán kính phục vụ ngày càng giảm, nhằm tiết kiệm lao động và nâng cao hiệu quả kinh doanh, từng bước nâng cao chất lượng dịch vụ hiện có.

- Tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật khang trang các điểm giao dịch đồng bộ và hiện đại, trang bị các công cụ thiết bị để chi khách hàng được trải nghiệm các dịch vụ mới.

- Xây dựng mạng lưới viễn thông hiện đại, đồng bộ và rộng khắp, cung cấp các dịch vụ đa dạng, chất lượng đạt tiêu chuẩn quốc tế đến người dân, xây dựng các phần mềm ứng dụng tiện ích để cung cấp đến khách hàng các dịch vụ với tiện ích tốt nhất.

- Phối hợp chặt chẽ với các đơn vị trong Tập đoàn để tạo sức mạnh tổng hợp, nhằm đạt mục tiêu chung.

- Đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường nhằm xác định nhu cầu tiêu dùng các dịch vụ, phát hiện những yêu cầu đòi hỏi của khách hàng với các dịch vụ hiện có để có biện pháp điều chỉnh nâng cao chất lượng phục vụ đảm bảo giữ vững thị phần và tiến tới mở rộng thị trường. Kích thích khơi dậy tiềm năng tiêu dùng các dịch vụ với các vùng thị trường mới, thị phần thấp đảm bảo chiếm lĩnh được các thị phần chủ yếu;

Xây dựng kế hoạch phát triển giai đoạn 2021 – 2025 và các năm tiếp theo của VNPT Bắc Giang phải phù hợp với quy hoạch, kế hoạch phát triển của Tập đoàn, của

Tổng công ty và gắn với các quy hoạch, kế hoạch phát triển Kinh tế - Xã hội của tỉnh 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

Quy chế trả lương phải được gắn giữa giá trị lao động của cá nhân và kết quả thực hiện chỉ tiêu sản xuất kinh doanh của đơn vị, tránh phân phối bình quân làm triệt tiêu động lực phát triển sản xuất, đảm bảo công khai, công bằng trong phân phối.

Nguyên tắc xây dựng quy chế phân phối, trả lương tại đơn vị

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

Cơ chế trả lương xây dựng thống nhất theo phương pháp 3P; Tiền lương của người lao động căn cứ các yếu tố: vị trí/chức danh công việc (Hệ số lương HS_{3p}) và kết quả thực hiện công việc (kết quả BSC).

Tiền lương trả cho cá nhân phải gắn với chức danh vị trí công việc, năng lực của cá nhân, kết quả hoàn thành công việc, khối lượng khoán quản địa bàn; phải gắn với kết quả sản xuất kinh doanh của tập thể, đơn vị và VTBG.

Đối với các Trung tâm Viễn thông trực thuộc áp dụng theo Quy chế mẫu về Phân phối tiền lương 3Ps theo khoán quản địa bàn).

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 được trả lương bằng mức lương 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 VNPT Bắc Giang 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.

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 trẻ 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:

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

Trong đó:

- $V_{VTCV-TTj}$: Quỹ tiền lương theo Vị trí công việc của tập thể thứ j;
- V_{DV} : 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):**

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

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_{DV} : 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:

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

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_{kkn} : 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:

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

Trong

- QTL
- A: T

- 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:

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

Trong

- 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_{kkn}) 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

- Phương pháp khảo sát: Sử dụng phiếu hỏi (Phụ lục 01).

- Số lượng người khảo sát: số phiếu phát ra là 130 phiếu, số phiếu thu về là 100 phiếu.

- Đối tượng điều tra: Cán bộ công nhân viên của VNPT Bắc Giang.

Một số vấn đề chính có thể rút ra thông qua kết quả khảo sát:

+ Về quy chế phân phối tiền lương đang áp dụng tại VNPT Bắc Giang:

Câu hỏi	Nội dung hỏi	Số người được hỏi	Tỷ lệ %	Ghi chú
Câu 1	Theo anh/ chị những nội dung quy chế phân phối tiền lương của VNPT Bắc Giang có phù hợp không?	100	100%	So với người được hỏi
A	1.1 Có	62	62%	
	1.2 Không	38	38%	
Lý do chọn trả lời không				
B	1.2.1 Quy chế tiền lương phức tạp, không khoa học, hiệu quả	16	42%	So với người trả lời không
	1.2.2 Áp dụng không phổ biến cho tất cả người lao động	10	26%	
	1.2.3 Không trình bày công thức tính rõ ràng	7	18%	

Câu hỏi	Nội dung hỏi	Số người được hỏi	Tỷ lệ %	Ghi chú
	1.2.4 Cán bộ chuyên môn không giải thích cặn kẽ	5	13%	
	1.2.5 Xây dựng không căn cứ trên các quy định của nhà nước	0	0	

Qua khảo sát cho thấy kết quả có 38 người trong tổng người được hỏi (tương ứng 38%) cho rằng quy chế phân phối tiền lương là chưa phù hợp, trong số người này, có 16 người cho rằng Quy chế phức tạp, không khoa học, hiệu quả; 10 người cho rằng quy chế này không phổ biến cho tất cả người lao động; 7 người cho rằng không trình bày công thức rõ ràng, 5 người đưa ra nguyên nhân cán bộ chuyên môn về tiền lương không giải thích cặn kẽ quy chế cho người lao động. Không có người nào trả lời rằng quy chế phân phối tiền lương là không tuân thủ các căn cứ, quy định của pháp luật.

+ Về áp dụng quy chế phân phối tiền lương cho tập thể và cá nhân tại VNPT Bắc Giang:

Câu hỏi	Nội dung hỏi	Số người được hỏi	Tỷ lệ (%)	Ghi chú
Câu 2	Theo anh/ chị Công tác phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang có phù hợp không?	100	100%	So với người được hỏi
A	2.1 Có	70	70%	
	2.2 Không	30	30%	
Lý do trả lời không				
B	2.2.1 Phân biệt chế độ quyền lợi các đối tượng áp dụng	10	33%	So với

	2.2.2 Lao động có hợp đồng dài hạn được nhiều quyền lợi hơn	07	23%	người trả lời không
	2.2.3 Quyền lợi nhóm công nhân trực tiếp sản xuất còn ít	07	23%	
	2.2.4 Dùng bảng lương cơ bản đóng bảo hiểm quá thấp	06	20%	
	2.2.5 Nhiều quy định phức tạp	0	0	

Kết quả cho ta thấy có 30 người (tương ứng 30%) đồng quan điểm cho rằng việc áp dụng quy chế cho các đối tượng CBCNV lao động là chưa phù hợp, trong số này, có 07 người cho rằng quyền lợi nhóm người lao động trực tiếp sản xuất còn ít. Đây cũng là điều dễ hiểu do đối tượng người lao động trực tiếp sản xuất chiếm tỷ trọng lớn trong nhân lực của VNPT Bắc Giang; 10 người cho rằng việc áp dụng quy chế có sự phân biệt chế độ quyền lợi các đối tượng áp dụng; 07 người cho rằng lao động có hợp đồng dài hạn được nhiều quyền lợi hơn; 06 người cho rằng việc sử dụng bảng lương cơ bản đóng bảo hiểm xã hội quá thấp.

+ Về việc xây dựng các hệ số mức độ phức tạp công việc các chức danh tại VNPT Bắc Giang:

Câu hỏi	Nội dung hỏi	Số người được hỏi	Tỷ lệ %	Ghi chú
Câu 5	Theo anh/ chị các hệ số mức độ phức tạp công việc các chức danh VNPT Bắc Giang đang áp dụng có đầy đủ, hoàn thiện, phù hợp không?	100	100%	So với người được hỏi
A	5.1 Có	72	72%	
	5.2 Không	28	28%	
Lý do trả lời không				

B	5.2.1 Hệ số chưa phản ánh đúng tính chất, mức độ phức tạp, cường độ công việc	18	64%	So với người trả lời không
	5.2.2 Phân chia các nhóm chưa phù hợp	10	36%	
	5.2.3 Một số công việc chưa được thể hiện trong bảng hệ số mức độ phức tạp công việc	0	0	

Trong tổng số 100 người được hỏi có 28 người (28%) cho rằng việc xây dựng các hệ số mức độ phức tạp công việc các chức danh như hiện nay là chưa phù hợp. Trong đó có 18 người cùng quan điểm cho rằng hệ số chưa phản ánh đúng tính chất, mức độ phức tạp, cường độ công việc, 10 người cho rằng phân chia các nhóm chưa phù hợp.

+ Việc quy định về một số trường hợp phân phối tiền lương khác:

Câu hỏi	Nội dung hỏi	Số người được hỏi	Tỷ lệ %	Ghi chú	
Câu 8	Theo anh/ chị quy định về các trường hợp trả lương khác như nghỉ lễ, nghỉ việc riêng, nghỉ phép, ngừng việc, trả lương trong trường hợp đi đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ, nghỉ điều trị tai nạn lao động, điều dưỡng, thử việc có phù hợp không?	100	100%	So với người được hỏi	
	A	8.1 Có	55		55%
		8.2 Không	45		45%
Lý do trả lời không					
B	8.2.1 Mức lương lao động thử việc quá khác biệt so với lao động đã ký hợp đồng	13	29%	So với người được trả lời không	
	8.2.2 Trả lương đi đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ chưa đưa cụ thể trong quy chế trả lương	10	22%		

Câu hỏi	Nội dung hỏi	Số người được hỏi	Tỷ lệ %	Ghi chú
	8.2.3 Trả lương trường hợp nghỉ điều trị tai nạn lao động còn thấp	10	22%	
	8.2.4 Một số trường hợp chưa được quy định trong quy chế trả lương	05	11%	
	8.2.5 Một số chế độ tính trên hệ số mức độ phức tạp công việc thấp	07	16%	

Có nhiều ý kiến (chiếm khoảng 45% số người được hỏi) cho rằng một số trường hợp trả lương khác không phù hợp, trong đó có tới 13 trong người được hỏi cho rằng khung mức lương lao động thử việc quá khác biệt so với lao động đã được ký hợp đồng; 10 người đưa ra nguyên nhân là trả lương đi đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ chưa đưa cụ thể trong quy chế trả lương; 10 người cho rằng trả lương trường hợp nghỉ điều trị tai nạn lao động còn thấp; 05 người cho rằng một số trường hợp chưa được quy định trong quy chế phân phối tiền lương. 07 người cho rằng một số chế độ tính trên hệ số mức độ phức tạp của công việc quá thấp.

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

Để phát huy đầy đủ tác dụng đòn bẩy kinh tế của tiền lương đối với sản xuất và đời sống, việc hoàn thiện chính sách tiền lương ở VNPT Bắc Giang trong tương lai cần thực hiện đầy đủ các nguyên tắc đó là phải tuân thủ pháp luật, phù hợp với điều kiện của đơn vị và phù hợp với lý luận về công tác trả lương, cụ thể:

- Hoàn thiện chính sách tiền lương của đơn vị trong tương lai phải được đặt trong tổng thể cải cách chính sách tiền lương của ngành, của Nhà nước.
- Việc trả lương phải trên cơ sở kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, đảm bảo cho doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển.
- Việc hoàn thiện chính sách phân bổ tiền lương phải đảm bảo cho hệ thống tiền lương mới vừa mang tính kế thừa vừa mang tính cập nhật nhưng vẫn phải đảm bảo tính linh hoạt để có thể điều chỉnh khi cần thiết.
- Tiền lương của mỗi người phải gắn với kết quả lao động mà mỗi người đã đóng góp cho đơn vị, nhưng đồng thời cũng phải có quan tâm đến các nhân tố khác như thái độ làm việc, tinh thần hợp tác, tiềm năng phát triển, sự gắn bó của họ đối với đơn vị.
- Việc điều chỉnh tiền lương phải đảm bảo tốc độ tăng năng suất lao động nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân. Vì tiền lương bình quân tăng chủ yếu do nâng cao năng suất lao động với các yếu tố như nâng cao trình độ lành nghề, giảm bớt thời gian tổn thất cho lao động. Còn năng suất lao động tăng không phải chỉ do những nhân tố trên mà còn trực tiếp phụ thuộc vào các nhân tố khách quan như áp dụng kỹ thuật mới, sử dụng hợp lý nguyên vật liệu, tổ chức tốt lao động và các quá trình sản xuất. Như vậy tốc độ tăng năng suất lao động rõ ràng có điều kiện để lớn hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân.

- Trả lương phải gắn với việc thu hút và phát triển nhân tài, khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, hết lòng vì doanh nghiệp. Những người lao động giỏi thường có xu hướng tìm kiếm cơ hội làm việc tại các công ty với mức thu nhập cao hơn. Vì vậy chính sách phân bổ tiền lương của đơn vị trong tương lai phải đảm bảo khả năng thu hút nhân tài, nuôi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực cho đơn vị.

- Hoàn thiện chính sách phân phối tiền lương phải kết hợp với các biện pháp khác để tạo hiệu quả tác động cao nhất. Theo lý thuyết về động cơ, tiền được thừa nhận là phương tiện tạo động cơ mạnh mẽ nhất nhưng nó chưa phải là tất cả. Để có thể tạo được động lực kích thích người lao động hăng say làm việc thì ngoài vấn đề tiền lương đơn vị cần quan tâm đến các biện pháp giáo dục tư tưởng và kích thích tinh thần. Vì vậy, cùng với việc cải cách tiền lương đơn vị cần hoàn thiện hệ thống các chính sách quản lý nhằm đảm bảo cho việc hoàn thiện chính sách tiền lương thực sự là đòn bẩy kích thích người lao động nâng cao năng suất, tiết kiệm chi phí từ đó mà nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cho doanh nghiệp, thúc đẩy doanh nghiệp phát triển.

3.1.2 Mục tiêu nguồn nhân lực đến năm 2030

Trong giai đoạn 2021-2030, VNPT Bắc Giang sẽ tiếp tục đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho cả đối tượng là những cán bộ quản lý và đối tượng công nhân đang trực tiếp sản xuất. Đối với đối tượng là những cán bộ quản lý, VNPT Bắc Giang chú trọng tới việc đào tạo những kỹ năng mềm như: Kỹ năng quản lý theo phong cách 5S (Kaizen) của Nhật Bản, kỹ năng tin học, kỹ năng tiếng Anh. Bên cạnh đó, theo yêu cầu của Sở Công Nghiệp Bắc Giang thì Công ty cũng sẽ cử cán bộ tham gia các lớp đào tạo về luật doanh nghiệp và trung cấp chính trị. Ngoài ra đối với người lao động cũng phải tập trung đào tạo nâng cao tay nghề và đào tạo nâng bậc đối với những công nhân tay nghề cao.

Xây dựng mới cơ chế phân phối tiền lương theo hướng gắn với năng suất, chất lượng, hiệu quả SXKD. Thực hiện tốt công tác đào tạo nâng cao chất lượng dịch vụ, củng cố và tăng cường bộ máy tiếp thị, bán hàng, triển khai đa dạng các

công trình chăm sóc khách hàng, tiếp tục nghiên cứu và ứng dụng các công nghệ mới, hoàn thiện mạng tin học phục vụ hoạt động quản lý, SXKD.

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 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. Nêu 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 chuyên, 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.

+ Là cơ sở để đánh giá việc thực hiện và hoàn thành công việc của người lao động.

- 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.

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.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Nguyễn Thị Minh An (2013), *Bài giảng quản trị nguồn nhân lực*, Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội.
- [2]. Nguyễn Quang Chiền (2013), *Luận văn: Xây dựng cơ chế trả lương theo phương pháp 3P tại trung tâm dịch vụ GTGT VDC Online*, Học viện công nghệ BCVT, Hà Nội.
- [3]. Trần Xuân Cầu (2014), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [4]. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [5]. Nguyễn Thị Thùy Linh (2015), *Luận văn: Hoàn thiện cơ chế trả lương tại Tổng công ty Sông Đà*, Trường Đại học Lao động – Xã hội
- [6]. Bùi Xuân Phong (2006), *Quản trị kinh doanh viễn thông theo xu thế hội nhập quốc tế*. NXB Thông tin và Truyền thông
- [7]. Nguyễn Văn Minh (2014), *Hướng dẫn xây dựng KPI*, Viện Kinh tế và thương mại quốc tế, trường Đại học Ngoại thương.
- [8]. Nguyễn Tiệp, Nguyễn Thanh Hà (2010), *Giáo trình tiền lương tiền công*, Nxb Lao động – Xã hội. 5. Ngô Xuân Thiện Minh (2011), *Hướng dẫn xây dựng thang bảng lương và quy chế trả lương trong doanh nghiệp*, NXB Tài chính, Bắc Giang.
- [9]. Nguyễn Thị Hải Yến (2010), *Luận văn: Hoàn thiện phân phối tiền lương tại Bưu điện thành phố Bắc Giang*.
- [10]. Nguyễn Vũ Tiến (2008), *Luận văn: Cải tiến công tác tiền lương, tiền thưởng tại công ty cổ phần xuất nhập khẩu Bắc Giang*.
- [11]. Ngô Văn Chiến (2010), *Luận văn: Hoàn thiện công tác trả lương cho người lao động tại Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng*.
- [12]. VNPT Bắc Giang (2018), *Báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh năm 2018-2019*, Bắc Giang.

[13]. VNPT Bắc Giang “Mô hình tổ chức và chức năng nhiệm vụ của VNPT Bắc Giang”.

[14]. Website tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam: <http://vnpt.vn>

[15]. Website VNPT Bắc Giang: <http://vnptbacgiang.com.vn>

Phụ lục 1:

Phiếu khảo sát về tình hình thực hiện phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang

**PHIẾU KHẢO SÁT
VỀ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG
TẠI VNPT BẮC GIANG**

I. THÔNG TIN CHUNG

- | | | | |
|-------------------------------|---|---|-------------------|
| 1. Giới tính | Nam <input type="checkbox"/> | Nữ <input type="checkbox"/> | 2. Năm sinh:..... |
| 3. Trình độ chuyên môn | Trên Đại học <input type="checkbox"/> | Cao đẳng <input type="checkbox"/> | |
| | Đại học <input type="checkbox"/> | Trung cấp <input type="checkbox"/> | |
| | | Chưa qua đào tạo <input type="checkbox"/> | |
| 4. Thâm niên công tác | Số năm làm chuyên môn..... | | |
| | Số năm làm việc tại VNPT Bắc Giang..... | | |
| | Lãnh đạo đơn vị <input type="checkbox"/> | | |
| 5. Vị trí làm việc | Lao động trực tiếp <input type="checkbox"/> | | |
| | Lao động gián tiếp <input type="checkbox"/> | | |
| | Cộng tác viên <input type="checkbox"/> | | |
| | Không xác định thời hạn <input type="checkbox"/> | | |
| 6. Dạng hợp đồng của anh/ chị | Từ 12 tháng đến 36 tháng <input type="checkbox"/> | | |
| | Từ 3 tháng đến 12 tháng <input type="checkbox"/> | | |
| | Hợp đồng khoán khoán gọn <input type="checkbox"/> | | |
| | Hợp đồng cộng tác viên <input type="checkbox"/> | | |

II. NỘI DUNG HỎI

Câu hỏi 1: Theo anh/ chị những nội dung quy chế phân phối tiền lương của VNPT Bắc Giang có phù hợp không?

Có ☐Không ☐

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do là gì?

- ☐ Quy chế tiền lương phức tạp, không khoa học, hiệu quả
- ☐ Áp dụng không phổ biến cho tất cả người lao động
- ☐ Không trình bày công thức tính rõ ràng
- ☐ Cán bộ chuyên môn không giải thích cặn kẽ
- ☐ Xây dựng không căn cứ trên các quy định của nhà nước

Câu hỏi 2. Theo anh/ chị Công tác phân phối tiền lương tại VNPT Bắc Giang có phù hợp không?

Có ☐Không ☐

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do là gì?

- ☐ Phân biệt chế độ quyền lợi các đối tượng áp dụng
- ☐ Lao động có hợp đồng dài hạn được nhiều quyền lợi hơn
- ☐ Quyền lợi nhóm công nhân trực tiếp sản xuất còn ít
- ☐ Dùng bảng lương cơ bản đóng bảo hiểm quá thấp
- ☐ Nhiều quy định phức tạp

Câu hỏi 3. Theo anh/ chị VNPT Bắc Giang có tiếp tục áp dụng đồng thời bảng lương cơ bản của nhà nước và bảng lương chức danh nhóm công nhân trực tiếp sản xuất hay không?

Có ☐Không ☐

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do là gì?

- ☐ Dùng nhiều bảng lương rắc rối, không công bằng giữa các đối tượng
- ☐ Bảng lương chức danh nhóm công nhân trực tiếp sản xuất chưa phù hợp
- ☐ Bảng lương của quy định của chính phủ không còn phù hợp thực tế

Câu hỏi 4. Theo anh/ chị phương pháp đánh giá mức độ phức tạp công việc

theo 4 nhóm yếu tố chức danh có phù hợp hay không?

Có ☐

Không ☐

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do là gì?

- ☐ Phương pháp đánh giá áp dụng chưa phù hợp
- ☐ Các nội dung đánh giá quá nhiều, phức tạp
- ☐ Các yếu tố dùng để đánh giá chưa sát với thực tế

Định hướng anh/ chị đề xuất để hoàn thiện (nếu có)

.....

Câu hỏi 5. Theo anh/ chị các hệ số mức độ phức tạp công việc các chức danh VNPT Bắc Giang đang áp dụng có đầy đủ, hoàn thiện, phù hợp không?

Có ☐

Không ☐

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do là gì?

- ☐ Hệ số chưa phản ánh đúng tính chất, mức độ phức tạp, cường độ công việc
- ☐ Phân chia các nhóm chưa phù hợp
- ☐ Một số công việc chưa được thể hiện trong bảng hệ số mức độ phức tạp công việc

Định hướng anh/ chị đề xuất để hoàn thiện (nếu có)

.....

Câu hỏi 6. Theo anh/ chị việc phân chia hệ số mức độ phức tạp theo hiệu quả công việc theo 4 mức có phù hợp hay chưa?

Có ☐

Chưa ☐

Nếu chưa xin vui lòng cho biết điểm chưa hoàn thiện là gì?

- ☐ Có quá nhiều mức phân chia
- ☐ Có quá ít mức phân chia
- ☐ Chênh lệch giữa các mức chưa đánh giá đúng thực tế công việc
- ☐ Hệ số mức nhóm công nhân SX trực tiếp thấp, không có tác dụng khuyến khích, tạo động lực cho người lao động phấn đấu.

Câu hỏi 7. Theo anh/ chị phân phối Quỹ tiền lương kế hoạch của VNPT Bắc Giang như hiện nay có phù hợp không?

Có ☐

Không ☐

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do là gì ?

- ☐ Trích lập quá nhiều quỹ tiền lương
- ☐ Tỷ lệ trích lập quỹ tiền lương dự phòng là quá cao
- ☐ Tỷ lệ trích lập quỹ thưởng NSCL là quá thấp
- ☐ Tổng tỷ lệ trích lập các quỹ là quá cao

Câu hỏi 8. Theo anh/ chị quy định nâng bậc lương hiện nay của VNPT Bắc Giang có phù hợp hay chưa?

Có ☐

Không ☐

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do là gì?

- ☐ Quy trình xét nâng bậc lương rắc rối
- ☐ Điều kiện xét nâng bậc lương chức danh chưa rõ ràng
- ☐ Quy định nâng lương trước thời hạn chưa rõ ràng
- ☐ Nâng lương chức danh và lương cơ bản không đồng thời
- ☐ Mức nâng lương chức danh quá thấp, không có tác dụng khuyến khích người lao động phấn đấu, không theo kịp mức tăng trên thị trường lao động

Xin chân thành cảm ơn anh/ chị!