

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI



TRƯỜNG THỊ TÂM

**QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TRONG
CÁC CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG
TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

HÀ NỘI, 2022

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI



TRƯỜNG THỊ TÂM

**QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TRONG
CÁC CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG
TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 9340404

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Người hướng dẫn khoa học: 1. PGS.TS Mai Quốc Chánh
2. PGS.TS Nguyễn Thị Lan Hương

HÀ NỘI, 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Hà Nội, ngày tháng..... năm 2022

Nghiên cứu sinh

Trương Thị Tâm

LỜI CẢM ƠN

Sau thời gian học tập và nghiên cứu, tôi xin bày tỏ sự biết ơn sâu sắc tới người hướng dẫn khoa học, PGS.TS. Mai Quốc Chánh; PGS.TS Nguyễn Thị Lan Hương đã dành nhiều thời gian tâm huyết, tận tình hướng dẫn, hỗ trợ và đồng hành cùng tôi trong suốt quá trình học tập và thực hiện luận án.

Tôi xin chân thành cảm ơn tới Ban Giám hiệu, Phòng Quản lý đào tạo, Khoa Quản lý Nguồn nhân lực - Trường Đại học Lao động - Xã hội đã hỗ trợ tôi về mặt chuyên môn khoa học, cung cấp các thông tin hữu ích về quy trình, thủ tục, hồ sơ. Cảm ơn bạn bè đồng nghiệp đã tạo điều kiện thuận lợi hỗ trợ tôi trong thời gian học tập và nghiên cứu tại trường.

Để hoàn thành được luận án, tôi nhận được sự hỗ trợ về nguồn số liệu và các ý kiến đóng góp quý báu của ban Lãnh đạo, các cán bộ công nhân viên của các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội đã trả lời bảng hỏi khảo sát và tham gia các cuộc phỏng vấn, thảo luận nhóm. Tôi xin trân trọng cảm ơn sự hướng dẫn, hỗ trợ và ý kiến đóng góp quý báu của các anh/chị để hoàn thành luận án này.

Cuối cùng, tôi xin được gửi lời tri ân sâu sắc đến những người thân yêu trong gia đình đã luôn kề cận, động viên, hỗ trợ tôi cả về vật chất và tinh thần, là điểm tựa và động lực của tôi trong cuộc sống, trong công việc và cả trên con đường nghiên cứu khoa học.

Trân trọng cảm ơn!

Tác giả

Trương Thị Tâm

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC.....	iii
BẢNG GIẢI THÍCH CÁC TỪ VIẾT TẮT	vii
DANH MỤC CÁC BẢNG	viii
DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH.....	x
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Lý do lựa chọn đề tài.....	1
2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu	3
3. Câu hỏi nghiên cứu.....	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	3
5. Đóng góp của luận án	4
6. Kết cấu của luận án.....	4
CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	5
1.1. Tổng quan nghiên cứu về quản trị tiền lương trong DN.....	5
1.1.1. Nghiên cứu về tiền lương	5
1.1.2. Nghiên cứu về chính sách tiền lương.....	8
1.1.3. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến trả lương và quản trị tiền lương.....	11
1.1.4. Nghiên cứu về quản trị tiền lương trong DN.....	13
1.2. Khoảng trống nghiên cứu.....	17
1.3. Phương pháp nghiên cứu	18
1.3.1. Phương pháp thu thập số liệu.....	20
1.3.2. Phương pháp nghiên cứu định tính	22
1.3.3. Phương pháp nghiên cứu định lượng	22
1.3.4. Phương pháp phân tích	24
Tiểu kết chương 1	25
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TRONG CÁC CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG	26
2.1. Khái niệm về tiền lương và quản trị tiền lương trong DN.....	26
2.1.1. Tiền lương.....	26
2.1.2. Phụ cấp lương	28
2.1.3. Thu nhập	28
2.1.4. Quản trị tiền lương	30
2.2. Đặc điểm của công ty cổ phần xây dựng.....	31

2.2.1. Công ty cổ phần xây dựng.....	31
2.2.2. Phân loại các công ty cổ phần xây dựng	32
2.2.3. Đặc điểm lao động trong các công ty cổ phần xây dựng	34
2.3. Nội dung quản trị tiền lương trong các công ty cổ phần xây dựng	38
2.3.1. Hoạch định QTTL	38
2.3.2. Tổ chức thực hiện QTTL	45
2.3.3. Kiểm tra và giám sát QTTL	52
2.3.4. Đánh giá và điều chỉnh QTTL	52
2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến QTTL trong các công ty cổ phần xây dựng ...	55
2.4.1. Chính sách và pháp luật của Nhà nước về tiền lương.....	55
2.4.2. Hình thức sở hữu vốn của công ty cổ phần	57
2.4.3 Quan điểm của lãnh đạo DN.....	57
2.4.4 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của DN	58
2.4.5 Văn hóa doanh nghiệp	59
2.4.6. Năng lực làm việc của người lao động.....	60
2.4.7. Đội ngũ cán bộ làm quản trị tiền lương.....	61
2.4.8. Vai trò của tổ chức công đoàn trong DN.....	62
2.4.9. Đặc điểm và tính chất công việc ngành xây dựng	63
2.5. Mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến QTTL trong các CTCP xây dựng	64
2.5.1. Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến tiền lương	64
2.5.2. Các giả thuyết và các thang đo trong mô hình nghiên cứu	67
Tiểu kết chương 2	72
CHƯƠNG 3: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TRONG CÁC CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI.....	73
3.1. Tổng quan về các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội.....	73
3.1.1 Số lượng và tốc độ tăng của các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội ...	73
3.1.2. Nguồn vốn kinh doanh và doanh thu thuần.....	74
3.1.3. Lợi nhuận và thuế nộp Ngân sách nhà nước	75
3.1.4. Số lao động trong các CTCP xây dựng	76
3.2. Tiền lương và thu nhập của người lao động trong các CTCP xây dựng	77
3.2.1. Cơ cấu chi phí nhân công trong dự án.....	78
3.2.2. Tiền lương của người lao động.....	79
3.2.3. Mức trang bị vốn trên một lao động.....	81

3.2.4. Hiệu suất sử dụng lao động của các công ty.....	81
3.2.5. Tiền lương thu nhập và hiệu quả sản xuất của các CTCP xây dựng theo quy mô.....	83
3.3. Thực trạng QTTL trong các công ty cổ phần xây dựng trên địa bàn Hà Nội.....	84
3.3.1. Thực trạng hoạch định QTTL.....	84
3.3.2. Tổ chức thực hiện QTTL.....	113
3.3.3. Kiểm tra và giám sát hoạt động QTTL.....	118
3.3.4. Đánh giá và điều chỉnh QTTL.....	119
3.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tiền lương trong công ty cổ phần xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội.....	121
3.4.1 Phân tích thống kê mô tả, ảnh hưởng biến kiểm soát.....	121
3.4.2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá.....	124
3.4.3. Kết quả ước lượng.....	128
3.5. Đánh giá chung về thực trạng quản trị tiền lương tại CTCP Xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội.....	130
3.5.1. Những mặt đạt được.....	130
3.5.2. Hạn chế.....	131
3.5.3. Nguyên nhân của hạn chế.....	132
Tiểu kết chương 3.....	134
CHƯƠNG 4 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG CHO CÁC CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI ...	135
4.1. Bối cảnh phát triển của ngành xây dựng.....	135
4.2. Định hướng phát triển và quan điểm về quản trị tiền lương của các công ty cổ phần xây dựng trên địa bàn Hà Nội.....	137
4.3. Một số giải pháp hoàn thiện quản trị tiền lương các công ty cổ phần xây dựng trên địa bàn Hà Nội.....	138
4.3.1 Giải pháp về Hoạch định QTTL.....	138
4.3.2. Hoàn thiện tổ chức thực hiện.....	141
4.3.3. Hoàn thiện việc kiểm tra và giám sát.....	144
4.3.4. Hoàn thiện đánh giá và điều chỉnh.....	145
4.4. Cải thiện các yếu tố ảnh hưởng nhằm tạo điều kiện hoàn thiện QTTL	145
4.4.1. Nâng cao chính sách gắn với yếu tố sở hữu vốn.....	145
4.4.2. Chính sách trả lương gắn với đặc thù CTCP Xây dựng tại Hà Nội.....	146
4.4.3. Phát huy vai trò của tổ chức công đoàn cơ sở.....	147

4.4.4. Giải pháp nâng cao năng lực người lao động thông qua đào tạo.....	148
4.5. Một số khuyến nghị	149
4.5.1. Khuyến nghị Bộ xây dựng.....	149
4.5.2. Khuyến nghị Bộ Lao động Thương binh Xã hội	150
4.5.3. Khuyến nghị với Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội.....	151
4.6. Một số hạn chế của luận án và định hướng nghiên cứu tiếp theo.....	152
4.6.1. Một số hạn chế của luận án.....	152
4.6.2. Định hướng nghiên cứu tiếp theo.....	153
Tiểu kết chương 4	154
KẾT LUẬN	155
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN	
QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN.....	156
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	157
PHỤ LỤC.....	164

BẢNG GIẢI THÍCH CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Giải thích các từ viết tắt
1	BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
2	BHXH	Bảo hiểm xã hội
3	BHYT	Bảo hiểm y tế
4	BLĐTBXH	Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội
5	BXD	Bộ xây dựng
6	CTCP	Công ty cổ phần
7	DN	DN
8	FDI	DN có vốn đầu tư nước ngoài
9	H	Giả thuyết (Hypothesis)
10	HN	Hà Nội
11	HĐQT	Hội đồng quản trị
12	KTLĐ	Kinh tế lao động
13	KTTT	Kinh tế thị trường
14	LĐ-TL	Lao động tiền lương
15	NCKH	Nghiên cứu khoa học
16	NCS	Nghiên cứu sinh
17	NĐ	Nghị định
18	NLĐ	Người lao động
19	NQ	Nghị quyết
20	NSDLĐ	Người sử dụng lao động
21	NSLĐ	Năng suất lao động
22	NSNN	Ngân sách nhà nước
23	QTKD	Quản trị kinh doanh
24	QTNL	Quản trị nhân lực
25	QTTL	Quản trị tiền lương
26	TCTK	Tổng cục thống kê
27	TP	Thành phố

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1 Nội dung quy trình nghiên cứu	19
Bảng 1.2: Quy định về quy mô doanh nghiệp ở Việt Nam	21
Bảng 1.3: Đặc điểm của những người tham gia phỏng vấn sâu	21
Bảng 2.1: Mã hóa các biến kiểm soát trong mô hình.....	67
Bảng 2.2: Thang đo và mã hóa thang đo biến phụ thuộc và biến độc lập.....	70
Bảng 3.1: Số lượng DN cổ phần ngành xây dựng ở Hà Nội	73
Bảng 3.2: Nguồn vốn và Doanh thu CTCP xây dựng ở Hà Nội từ 2016-2020.....	74
Bảng 3.3: Số lượng lao động trong CTCP xây dựng ở Hà Nội	76
Bảng 3.4: Cách tính chi phí nhân công trong xây dựng	78
Bảng 3.5: Hiệu quả hoạt động các CTCP xây dựng theo quy mô năm 2020	83
Bảng 3.6: Mục tiêu quản trị tiền lương của các công ty.....	84
Bảng 3.7: Đánh giá về chất lượng việc xác định mục tiêu QTTL	85
Bảng 3.8: Nguồn trả lương của công ty.....	87
Bảng 3.9: Các phương pháp xác định quỹ tiền lương của DN	89
Bảng 3.10: Tiền lương tối thiểu theo vùng từ năm 2018-2021	93
Bảng 3.11: Kết quả khảo sát về tiền lương tối thiểu trong các CTCP xây dựng.....	94
Bảng 3.12: Kết quả khảo sát cán bộ tiền lương về thang bảng lương.....	98
Bảng 3.13: Hệ thống lương của HUD1, Lilama và Sông Đà 4 năm 2019	99
Bảng 3.14: Hệ thống lương Tổng Công ty Xây dựng Phát triển Hạ tầng Licogi ...	101
Bảng 3.15: Kết cấu tiền lương của bộ phận gián tiếp trong các DN.....	103
Bảng 3.16: Chính sách trả lương cho lao động trực tiếp.....	106
Bảng 3.17: Đơn giá tiền lương theo quy định của Bộ Xây Dựng.....	108
Bảng 3.18: Các loại phụ cấp DN đang áp dụng.....	108
Bảng 3.19: Mức đóng bảo hiểm theo quy định của Nhà nước	111
Bảng 3.20: Tổng hợp ý kiến đánh giá về trách nhiệm và chất lượng của lãnh đạo trong quản trị tiền lương tại DN.....	114
Bảng 3.21: Tổng hợp ý kiến đánh giá về nhiệm vụ của cán bộ trực tiếp làm quản trị tiền lương tại DN.....	115
Bảng 3.22: Tổng hợp ý kiến đánh giá về nhiệm vụ của bộ phận quản lý trực tiếp NLĐ trong DN	115
Bảng 3.23: Các bước triển khai trả lương trong CTCP xây dựng	116
Bảng 3.24: Tổng hợp ý kiến đánh giá về tuyên truyền chính sách tiền lương	117
Bảng 3.25: Tổng hợp ý kiến đánh giá về hoạt động kiểm tra giám sát.....	118
Bảng 3.26: Các nội dung trong QTTL được điều chỉnh năm 2019 và năm 2020 ..	120
Bảng 3.27: Thông tin đối tượng khảo sát định lượng	121

Bảng 3.28: Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo	124
Bảng 3.29: Kết quả phân tích khám phá Quản trị tiền lương	125
Bảng 3.30: Kết quả phân tích khám phá nhân tố các biến độc lập	126
Bảng 3.31: Kết quả hồi quy tuyến tính các nhân tố tác động đến trả công lao động Coefficients ^a	129
Bảng 3.32: Kết luận các giả thuyết nghiên cứu	129

DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH

Biểu đồ:

Biểu đồ 3.1: Lợi nhuận của CTCP XD trên địa bàn HN	75
Biểu đồ 3.2: Thuế và phí nộp Nhà nước của CTCP XD trên địa bàn HN	76
Biểu đồ 3.3: Chi phí nhân công xây dựng	79
Biểu đồ 3.4 Chi phí nhân công xây dựng	79
Biểu đồ 3.5: Tiền lương bình quân tháng của NLD xây dựng so sánh với các ngành khác năm 2016-2020	80
Biểu đồ 3.6: Mức trang bị vốn bình quân một lao động năm 2016-2020	81
Biểu đồ 3.7: Hiệu suất sử dụng lao động năm 2017-2020	82
Biểu đồ 3.8: Phân tích so sánh giữa Cấu trúc Lương hiện tại của năm công ty đại diện với Báo cáo của Mercer – (Tổng Lương)	102

Hình:

Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất sự ảnh hưởng của các nhân tố đến phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường.....	11
Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu về các nhân tố tác động đến tiền lương, thu nhập Milkovich và cộng sự (2011)	12
Hình 1.3: Các nhân tố ảnh hưởng đến chính sách tiền lương trong DN	12
Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu yếu tố ảnh hưởng đến TCLĐ trong NHTM	13
Hình 1.5. Quy trình nghiên cứu	18
Hình 2.1: Quy trình xây dựng	35
Hình 2.2. Quản trị tiền lương trong các CTCP Xây dựng.....	38
Hình 2.3: Tổ chức bộ máy QTTL trong CTCP Xây dựng.....	46
Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tiền lương.....	64
Hình 4.1: Sơ đồ mối quan hệ giữa lương và hiệu quả công việc	140
Hình 4.2: Sơ đồ quy trình trả lương theo hiệu quả công việc.....	141

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Tiền lương luôn là vấn đề quan tâm của mọi người lao động từ nhân viên đến lãnh đạo. Tiền lương không chỉ đơn thuần là nguồn thu nhập đảm bảo đời sống của NLĐ và gia đình. Tiền lương còn là thước đo đánh giá mức độ hiệu quả công việc và mức độ đóng góp của NLĐ. Tiền lương là sợi dây kết nối giữa NLĐ và cơ quan, DN sử dụng lao động. Đối với DN, tiền lương là một chi phí đầu vào của DN, nếu như các chi phí khác được kết chuyển vào giá trị của hàng hóa và dịch vụ thì tiền lương lại có tác dụng nâng cao NSLĐ, chất lượng sản phẩm, thu hút giữ chân nhân tài, nâng cao khả năng cạnh tranh và uy tín của DN. Để nâng cao hiệu quả sử dụng của tiền lương thì phải QTTL để tiền lương phát huy được vai trò đòn bẩy, khuyến khích NLĐ hăng hái làm việc.

Công nghiệp xây dựng là ngành sản xuất vật chất lớn nhất của nền kinh tế quốc dân liên quan đến nhiều lĩnh vực trong xã hội. Hàng năm ngành xây dựng đóng góp cho ngân sách nhà nước hàng nghìn tỷ đồng. Giải quyết công ăn việc làm cho một lực lượng lớn lao động. Theo số liệu công bố hàng năm của TCTK, năm 2019 ngành xây dựng giải quyết việc làm cho 4,6 triệu là động, năm 2020 giải quyết 4,7 triệu lao động chiếm khoảng 8,5% số lao động trong xã hội. Ngành xây dựng Việt Nam đang ở cuối giai đoạn tăng trưởng, chuẩn bị bước vào giai đoạn tái cấu trúc. Dự đoán của FPT securities, ngành xây dựng tăng trưởng 6,9%/năm trong tới 2028, giảm nhẹ so với trung bình 10 năm trước (7,1%/năm) nhưng vẫn ở mức cao so với trung bình thế giới.

Hà Nội là thủ đô là trung tâm văn hóa kinh tế văn hóa chính trị, nơi tập trung nhiều các DN xây dựng. Những năm vừa qua, các DN xây dựng đã đem lại lợi ích về mặt kinh tế và xã hội cho Thành phố Hà Nội nói riêng và Việt Nam. Theo số thống kê, năm 2019 số DN xây dựng ở Hà Nội là 14.040 có doanh thu trên 400.000 tỷ đồng, nộp ngân sách trên 15.000 tỷ đồng (TCTK 2020), như vậy có thể nói ngành xây dựng có sự đóng góp đáng kể vào sự phát triển của đất nước.

Nhu cầu lao động của ngành xây dựng là rất lớn. Nhiều chuyên gia trong ngành Xây dựng đưa ra dự báo, nhu cầu nhân lực của ngành xây dựng sẽ tăng thêm khoảng 400.000 - 500.000 lao động mỗi năm. Với tốc độ phát triển như hiện nay thì số lượng lao động làm việc trong ngành Xây dựng vào năm 2030 có thể đạt tới con số khoảng 12 - 13 triệu người. Những con số này cho thấy mức độ cạnh tranh về nhân lực trong ngành xây dựng là không nhỏ. Vì vậy, để thu hút và giữ chân lao động nhằm duy trì và phát triển nguồn nhân lực chất lượng, các DN xây dựng cần đặc biệt quan tâm đến chính sách nhân sự, nhất là các chính sách đãi ngộ như lương, thưởng, phúc lợi... Bên cạnh đó, nhân lực trong ngành xây dựng cũng có những đặc thù khác biệt với nhiều ngành nghề khác cũng đặt ra bài toán khó với các nhà quản trị nhân lực nói chung và quản trị tiền lương nói riêng. Đặc điểm sản xuất của ngành xây dựng là

ngành có điều kiện làm việc tương đối nặng nhọc, lại tiềm ẩn nhiều nguy cơ tai nạn lao động. Ngoài ra, sản phẩm của các công ty có thể ở nhiều địa bàn khác nhau, có thể nằm rải rác ở mọi miền tổ quốc, thậm chí cả ở quốc tế, nên lao động làm theo công trình thường xuyên phải xa nhà, điều kiện sinh hoạt nhiều nơi rất khó khăn, công nhân phải ở trong các lều lán tạm bợ, thậm chí có thể còn thiếu cả nước sạch.... Chính những đặc thù công việc này làm cho lao động trong ngành nói chung và trong mỗi DN nói riêng có sự biến động rất lớn. Tỷ lệ lao động chuyển việc, nghỉ việc hàng năm khá cao. Các DN thường xuyên phải tuyển mới lao động. Nhiều DN phải giải quyết tình huống bằng cách tuyển lao động địa phương để thi công các công trình xa. Tuy nhiên, đa phần những lao động này chủ yếu là lao động phổ thông không có tay nghề. Do đó, các DN phải mất thời gian đào tạo hoặc vừa thi công vừa “cầm tay chỉ việc”. Có thể nói, lao động ngành xây dựng hiện nay vừa thiếu về số lượng, vừa yếu về chất lượng. Bài toán nhân lực là bài toán đau đầu nhất với các DN ngành xây dựng nói chung và các DN ngành xây dựng trên địa bàn Hà Nội nói riêng.

Để giải quyết bài toán này, nhiều DN đã quan tâm xây dựng chính sách đãi ngộ tốt, chú trọng đến việc kích thích tâm lý lao động thông qua lương, thưởng, qua đó thu hút được lao động, đặc biệt lao động chất lượng cao. Do đặc thù của ngành nên việc thiết kế và thực hiện quản trị hệ thống tiền lương hiệu quả khá phức tạp. Nhiều DN đã xây dựng chính sách đãi ngộ tốt, chú trọng đến việc kích thích tâm lý lao động thông qua lương, thưởng, qua đó thu hút được lao động và đặc biệt lao động chất lượng cao. Các DN quan tâm đến việc thiết kế phương án trả lương công bằng, hiệu quả gắn tiền lương với năng suất và hiệu quả công việc. Để các DN phát triển mạnh DN phải có đội ngũ nhân lực có đủ chất lượng và số lượng. Một vấn đề quan trọng để thu hút giữ chân NLD là DN phải có hệ thống quản trị tiền lương tốt, tạo động lực cho NLD làm việc với hiệu quả cao. Tuy nhiên, các doanh nghiệp xây dựng trên địa bàn Hà Nội vẫn còn tồn tại một số vấn đề như việc xác định quỹ tiền lương kế hoạch chưa hiệu quả còn mang tính hình thức, chính sách tiền lương chưa thực sự tạo động lực người lao động, công tác kiểm tra giám sát còn lỏng lẻo. Các DN còn lúng túng, bị động, chưa phát huy được đầy đủ vai trò của QTTL dẫn đến hiệu quả chưa cao, chưa đạt được mục tiêu của DN và giữ chân NLD

Đã có nhiều nghiên cứu về tiền lương, QTTL trong DN, các nghiên cứu chủ yếu tập trung nghiên cứu về tiền lương, chính sách tiền lương, phương pháp phân phối tiền lương, cơ chế trả lương, ảnh hưởng của tiền lương đến mức độ hài lòng của người lao động. Chưa có nghiên cứu nào tiếp cận theo tiến trình từ Hoạch định QTTL; Tổ chức thực hiện QTTL; Kiểm tra và giám sát QTTL; Đánh giá và điều chỉnh. Đặc biệt, chưa có đề tài nào nghiên cứu quản trị tiền lương trong các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội. Chính vì vậy NCS đã chọn đề tài **“Quản trị tiền lương trong các công ty cổ phần xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội”** NCS cho rằng đề tài có ý nghĩa cả về mặt lý luận và thực tiễn.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục tiêu nghiên cứu:

Luận án hệ thống hóa và phát triển cơ sở lý luận về quản trị tiền lương, phân tích rõ thực trạng quản trị tiền lương trong các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội, phát hiện ra những hạn chế, nguyên nhân và đề xuất các giải pháp hoàn thiện quản trị tiền lương trong các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:

Với mục tiêu trên, luận án có các nhiệm vụ nghiên cứu cụ thể sau:

(1) Hệ thống hóa và phát triển cơ sở lý luận về quản trị tiền lương trong các DN, xây dựng mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng tới quản trị tiền lương trong các CTCP Xây dựng.

(2) Phân tích thực trạng quản trị tiền lương trong các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội.

(3) Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới quản trị tiền lương trong các CTCP Xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội.

(4) Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị tiền lương trong các CTCP Xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Trên cơ sở mục tiêu nghiên cứu đã định, NCS nghiên cứu quản trị tiền lương trong các CTCP Xây dựng với câu hỏi nghiên cứu là:

(1) Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương người lao động?

(2) Thực trạng quản trị tiền lương trong các CTCP Xây dựng trên địa bàn TP Hà Nội hiện nay như thế nào ?

(3) Những nhân tố ảnh hưởng nào ảnh hưởng đến quản trị tiền lương trong các CTCP Xây dựng trên địa bàn TP Hà Nội ?

(4) Những giải pháp nào hoàn thiện quản trị tiền lương trong các CTCP Xây dựng trên địa bàn TP Hà Nội ?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu:** Quản trị tiền lương, tiền lương trong các CTCP Xây dựng.

- **Phạm vi nghiên cứu:**

+ Phạm vi nội dung: Nghiên cứu Quản trị tiền lương, tiền lương trong DN theo tiến trình từ hoạch định chính sách, tổ chức thực hiện, kiểm tra giám sát và đánh giá.

+ Phạm vi không gian: Luận án nghiên cứu các công ty cổ phần ngành xây dựng, nghiên cứu trên địa bàn TP Hà Nội.

+ Phạm vi thời gian: Các số liệu cần thiết cho luận án nghiên cứu được tác giả thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2016 đến năm 2021.

5. Đóng góp của luận án

Luận án là công trình nghiên cứu khoa học nghiêm túc, có những đóng góp nhất định về mặt lý luận và thực tiễn.

Về mặt lý luận:

Thứ nhất, Xác định khung lý luận về quản trị tiền lương trong các CTCP xây dựng theo chức năng quản trị xuyên suốt từ Hoạch định; Tổ chức thực hiện; Kiểm tra và giám sát; Đánh giá và điều chỉnh. Luận án đóng góp thêm kiến thức về lĩnh vực trả công, quản trị tiền lương trong CTCP Xây dựng.

Thứ hai, dựa trên tổng quan và kết quả nghiên cứu định tính luận án đề xuất nhóm 09 nhân tố ảnh hưởng đến trả công và từ đó xây dựng 09 giả thuyết, mô hình nghiên cứu kiểm định các giả thuyết nghiên cứu làm tiền đề cho điều chỉnh các hoạt động quản trị tiền lương dựa trên trả công lao động.

Thứ ba, thông qua nghiên cứu định tính Luận án bổ sung thêm 02 thang đo (mỗi thang gồm 03 chỉ mục - Items) gắn với hai nhân tố yếu tố đặc thù DN cổ phần xây dựng nghiên cứu và yếu tố sở hữu vốn của DN.

Về mặt thực tiễn

Thứ nhất, Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu kết hợp giữa định lượng và định tính với 05 tình huống, kiểm định 769 quan sát (hợp lệ) để so sánh, phân tích chéo các quan điểm nhằm làm rõ những nguyên nhân phía sau kết quả định lượng và tìm khám phá mới. Kết quả Luận án chứng minh rằng có 7 nhóm nhân tố ảnh hưởng tới trả công lao động và quản trị tiền lương.

Thứ hai, Kết quả luận án gợi mở cho DN, nhà hoạch định chính sách các giải pháp quản lý xây dựng chính sách, nâng cao năng lực quản trị, hiệu lực thực thi chính sách đãi ngộ đảm bảo công bằng để tạo động lực nâng cao NSLĐ, hiệu quả làm việc của NLĐ.

Thứ ba, Mô hình nghiên cứu của luận án được xây dựng cho các công ty cổ phần, có thể mở rộng sang bối cảnh là các DN dân doanh, FDI hay DN thuộc thành phần, các tổ chức, cũng như bối cảnh các nước khác.

6. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, luận án được kết cấu thành 4 chương:

Chương 1: Tổng quan và Phương pháp nghiên cứu

Chương 2: Cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị tiền lương trong các công ty cổ phần xây dựng

Chương 3: Đánh giá thực trạng quản trị tiền lương trong các công ty cổ phần xây dựng trên địa bàn TP Hà Nội

Chương 4: Các giải pháp hoàn thiện quản trị tiền lương cho các công ty cổ phần xây dựng trên địa bàn TP Hà Nội.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

1.1. Tổng quan nghiên cứu về quản trị tiền lương trong DN

1.1.1. Nghiên cứu về tiền lương

Tiền lương đã được nhiều học giả nghiên cứu và phân tích, lý thuyết trả lương sớm nhất là xác định tiền lương của Adam Smith và David Ricardo. Quan điểm chủ yếu cho rằng tiền lương do người lao động và gia đình họ tự quyết định mức chi phí sinh hoạt tối thiểu. Các lý thuyết ban đầu về tiền lương đã làm tăng sự phát triển ban đầu của chủ nghĩa tư bản. Tuy nhiên, lý thuyết này chỉ phù hợp với hoàn cảnh hiện tại và với sự phát triển hơn nữa của lực lượng sản xuất, lý thuyết đền bù tương đối tốt hơn đã sớm xuất hiện (Chen, 2004). Các lĩnh vực lý thuyết về xác định tiền lương, đưa ra các đề xuất dựa trên năng suất biên của lý thuyết xác định tiền lương lao động, lý thuyết về tiền lương cân bằng cung và cầu, lý thuyết thương lượng tập thể về tiền lương, lý thuyết tiền lương hiệu quả và chia sẻ lý thuyết kinh tế. Trong đó, lý thuyết kinh tế cổ phần của Weizmann có liên quan lớn. Ông cho rằng những khuyết điểm của nền kinh tế tư bản không phải là sản xuất, mà là hệ thống phân phối không hợp lý, đặc biệt là phân phối không hợp lý trong việc trả công cho người lao động, kêu gọi sự thành lập và lợi nhuận liên kết với "quỹ chia sẻ" như là nguồn tiền lương, công nhân và người làm thuê trong thỏa thuận thị trường lao động của cả hai bên bằng cách chia sẻ tỷ lệ lợi nhuận thực hành và mô hình lý thuyết. Trong các lĩnh vực lý thuyết về chênh lệch tiền lương, Adam Smith đã đề cập đến bản chất nghề nghiệp và mối quan hệ giữa các khác biệt về kết quả trong lý thuyết ban đầu về chênh lệch tiền lương. Trên thực tế, đó là 5 cơ sở của hệ thống việc làm và tiền lương hiện đại (trên đây được tóm tắt từ các tài liệu tham khảo sau: Lin, Huang và Sun (2003), Cao và Lin (2005).

Akter & Moazzam (2016), khẳng định cả cung và cầu lao động đều ảnh hưởng đến tiền lương. Khi cung cầu lao động thay đổi đều ảnh hưởng đến mức tiền lương cuối cùng. Với học thuyết này quản trị tiền lương trong DN hướng tới việc trả lương cho người lao động dựa trên mức lương của thị trường. Trả công cho người lao dựa thuần túy theo cung cầu lao động trên thị trường sẽ dẫn đến những thiệt hại không đáng có đối với người lao động hoặc người sử dụng lao động và ảnh hưởng đến lợi ích của xã hội.

Garry Becker (1993), với học thuyết tiền lương là tư bản ứng trước, đầu tư vào vốn con người lại coi trọng vấn đề đầu tư vào con người đặc biệt đầu tư cho giáo dục. Yếu tố con người (NLĐ) được đặc biệt quan tâm. Không có đầu tư nào mang lại nguồn lợi lớn như đầu tư vào nguồn nhân lực. Với học thuyết này tiền lương trong DN gắn với năng suất cá nhân của người lao động, gắn với công việc mà người lao động đảm nhận thể hiện thông qua giá trị công việc mà họ đảm nhận. Hệ

thống trả lương này cho phép DN thu hút nhân lực giỏi, có trình độ cao. Tuy nhiên việc trả lương này cũng gây sức ép đối với người lao động dẫn đến người lao động bỏ việc vì không chịu nổi sức ép. Bên cạnh đó do cá nhân hoá tiền lương cao sẽ làm triệt tiêu sự hợp tác trong tập thể, người lao động ít quan tâm giúp đỡ và không muốn chia sẻ kinh nghiệm làm việc với người khác.

Mô hình quản lý nhân lực Harvard, đề xuất bởi Beer HWDO năm 1984, quan tâm đến đối tượng người lao động, tác giả cho rằng, người lao động chịu tác động của 3 yếu tố: (1) Chế độ làm việc, (2) Các dòng di chuyển nhân lực, (3) Mức lương bổng. Mô hình này tập trung chủ yếu vào mối quan hệ giữa người với người, coi trọng vấn đề giao tiếp, tạo động lực và vai trò lãnh đạo, coi con người là trung tâm, sự hài lòng của con người, chế độ làm việc, lương bổng và các dòng di chuyển lao động.

Trong thời đại cạnh tranh toàn cầu, điều rất cần thiết là xác định và giữ chân những nhân viên hiệu quả, có năng lực và hiểu biết trong tổ chức bằng cách phát triển và duy trì một chế độ đãi ngộ hiệu quả chương trình để nhân viên đạt được hiệu suất công việc tốt nhất (Akter và Moazzam 2016). Nhân viên là nguồn lực quan trọng của tổ chức và sự thành công hay thất bại của tổ chức tập trung vào khả năng của người sử dụng lao động trong việc thu hút, giữ chân và khen thưởng thích đáng những nhân viên tài năng và có năng lực. Mức độ sẵn sàng tiếp tục công việc của nhân viên phụ thuộc phần lớn vào các gói lương thưởng của tổ chức (Armstrong, 2003). Để cố gắng đảm bảo nhân viên đạt hiệu suất tối ưu và giữ chân nhân viên, các tổ chức cần xem xét nhiều cách thích hợp để khen thưởng nhân viên đạt được kết quả mong muốn (Falola, Ibidunni và Olokundun, 2014). Người ta đã lập luận rằng mức độ mà nhân viên hài lòng với công việc của họ và sự sẵn sàng ở lại trong một tổ chức của họ là một chức năng của các gói lương thưởng và hệ thống khen thưởng của Tổ chức. (Fadugba, 2012).

Quan điểm về tiền lương ở Việt Nam cũng còn có sự khác nhau và thay đổi theo từng thời kỳ. Trong nền kinh tế tập trung bao cấp trước đây người ta quan niệm tiền lương là một phần thu nhập quốc dân được biểu hiện bằng tiền, được phân phối cho người lao động một cách có kế hoạch. Nghiên cứu Bộ LĐTBXH (2005) cho rằng “tiền lương hay tiền công được hiểu là giá cả hàng hoá sức lao động. Nói khác đi, tiền lương là số tiền mà NSDLĐ trả cho NLĐ về sự cung ứng dịch vụ sức lao động”.

Lê Duy Đồng (2000), đề tài cấp Nhà nước “*Lược cú khoa học cho xây dựng đề án tiền lương mới*”. Trong đó, nghiên cứu đã đề cập đến bản chất tiền lương trong kinh tế thị trường và vai trò của Nhà nước trong việc điều tiết tiền lương nhằm đảm bảo công bằng xã hội, quán triệt nguyên tắc thị trường và nguyên tắc công bằng xã hội trong xác định mức tiền lương tối thiểu, quan hệ tiền lương tối thiểu – trung bình - tối đa, cơ chế tiền lương trong các loại hình DN (DN Nhà nước, DN ngoài Nhà nước, DN có vốn đầu tư nước ngoài). Nghiên cứu này đã bước đầu quán triệt quan điểm tiền lương là đầu tư cho con người, đầu tư cho phát triển, song tiền lương phải do thị trường

quyết định, cạnh tranh lành mạnh, khắc phục bình quân, đồng thời có biện pháp loại trừ sự bất bình đẳng do độc quyền, lợi thế ngành, nghề trong phân phối tiền lương.

Nguyễn Tiệp (2008), "Tiền lương là giá cả của sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa NLĐ với NSDLĐ thông qua hợp đồng lao động bằng văn bản hoặc bằng miệng

Bộ LĐTBXH (2007) trong đề tài nghiên cứu về bản chất tiền lương - tiền công trong nền kinh tế thị trường cho rằng: "tiền lương là giá cả sức lao động và được thỏa thuận giữa các bên trong quan hệ lao động, sự thỏa thuận này có thể là thỏa thuận cá nhân hoặc thỏa thuận tập thể". Quan điểm này đã xem xét tiền lương là một yếu tố thỏa thuận trong quan hệ lao động.

Lê Quân (2008) đã nghiên cứu xây dựng hệ thống tiền lương trong DN đưa ra các cách tiếp cận xây dựng thang bảng lương và đánh giá thành tích để trả lương trả công cho người lao động. Các nghiên cứu trên mặc dù nghiên cứu ở các khía cạnh và phạm vi khác nhau nhưng các nghiên cứu đều quán triệt quan điểm kết hợp nguyên tắc thị trường và nguyên tắc công bằng xã hội thực hiện kết hợp hài hòa các lợi ích trong trả lương. Trên cơ sở đó xác định và xây dựng cơ chế quản lý tiền lương của Nhà nước và cơ chế trả lương trong các DN.

Vũ Hồng Phong (2011) “Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các DN ngoài Nhà nước trên địa bàn Hà Nội”. Trịnh Duy Huyền (2012) “Hoàn thiện phương thức trả lương linh hoạt cho người lao động chuyên môn kỹ thuật cao trong ngành dầu khí Việt Nam”. Các nghiên cứu đã khái quát được cơ sở lý luận về tiền lương, thu nhập và phương pháp trả lương trong các DN, từ đó đưa ra thực trạng trả lương và giải pháp để trả lương cho người lao động hợp lý để thu hút và giữ chân người lao động giỏi.

Trần Kim Dung (2012) nghiên cứu đo lường mức độ thỏa mãn với tiền lương. Nghiên cứu kiểm định thang đo thỏa mãn với tiền lương (PSQ) của Heneman (1985) trong điều kiện của Việt Nam và xác định liệu mức lương hay cơ chế, chính sách lương, yếu tố nào ảnh hưởng nhiều hơn đến lòng trung thành của nhân viên. Kết quả nghiên cứu được dựa trên điều tra 224 nhân viên có trình độ từ cao đẳng trở lên tại TP. Hồ Chí Minh năm 2011 và cho thấy thang đo PSQ thích hợp để đo lường thỏa mãn tiền lương ở Việt Nam và lòng trung thành của nhân viên chịu ảnh hưởng của cơ chế, chính sách tiền lương DN mạnh hơn ảnh hưởng của mức lương.

Ngô Thị Ngọc Ánh (2017), tác giả không thực hiện riêng rẽ các yếu tố cấu thành trong thu nhập như các nghiên cứu trước đây mà tác giả đã thực hiện nghiên cứu tổng hợp ảnh hưởng của tất cả các yếu tố cấu thành thu nhập (cơ cấu thu nhập) đến công bằng của người lao động tại các DN nhà nước trong thời kỳ đổi mới. Bên cạnh đó, tác giả đã đi kiểm chứng mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng giữa hai nhóm yếu tố này có mối quan hệ chặt chẽ và mật

thiết với nhau. Trong đó, lương là yếu tố cơ bản, ảnh hưởng nhiều nhất đến công bằng của người lao động.

Phạm Thị Liên Ngọc (2019) nghiên cứu “Tiền lương trong DN theo pháp luật lao động ở Việt Nam hiện nay”. Tác giả đã phân tích, đánh giá thực trạng quy định và áp dụng các quy định pháp luật lao động ở Việt Nam về tiền lương trong DN. Tác giả góp phần đánh giá thực tiễn, chỉ ra những ưu điểm, hạn chế của các quy định pháp luật và áp dụng các quy định pháp luật về tiền lương trong DN vào thực tiễn. Nghiên cứu của tác giả cung cấp cho đời sống khoa học pháp lý cái nhìn tổng quát hơn, mang lại giá trị thực tiễn nhất định cho các nhà khoa học pháp lý và DN trong xây dựng pháp luật và áp dụng pháp luật về tiền lương trong DN.

Qua tổng hợp các nghiên cứu trên, việc xác định mức lương bao nhiêu là hợp lý phụ thuộc vào nhất nhiều yếu tố? Đối với những NLĐ có nhiều kinh nghiệm làm việc trong DN lâu năm thì DN và NLĐ hiểu rõ hơn và có cùng quan điểm về mức lương hợp lý. Nhưng đối với người lao động mới thì DN phải dựa vào một số tiêu chí đánh giá ban đầu như trình độ chuyên môn, kết quả bài phỏng vấn, kiểm tra để xác định mức lương và qua quá trình làm việc, cả hai phía sẽ hiểu rõ hơn về kỹ năng, kỹ xảo, tay nghề, công việc thực tế và mức lương sẽ được xác định trên cơ sở những hiểu biết lẫn nhau này.

Bàn về mức lương DN trả cho NLĐ bao nhiêu? Qua các nghiên cứu trên cho rằng khi không xem xét đến các yếu tố tạo động lực thì với mức NSLĐ nhất định, DN sẽ trả mức lương vừa đủ để giữ chân NLĐ. Điểm cân bằng tiền lương là doanh thu sản phẩm cận biên theo lao động. Tuy nhiên, trong thực tiễn thì làm thế nào mà DN và NLĐ xác định được doanh thu sản phẩm cận biên theo lao động? làm thế nào để có thể biết trả bao nhiêu là hợp lý? Thực tế để tạo động lực cho người lao động, DN không phải lúc nào cũng sản xuất ở mức tối đa hóa lợi nhuận. Nên mức lương còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố như hiệu quả sản xuất kinh doanh, quan điểm sử dụng, đặc điểm của người lao động.

Mặc dù quan điểm về tiền lương được diễn giải khác nhau nhưng đều cho rằng tiền lương là số tiền mà NLĐ nhận được từ NSDLĐ thông qua thỏa thuận. Quan điểm này cũng được luật hóa theo Bộ Luật lao động 2019 “Tiền lương là khoản tiền mà NSDLĐ trả cho NLĐ để thực hiện công việc theo thỏa thuận. Tiền lương bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác”.

1.1.2. Nghiên cứu về chính sách tiền lương

Nghiên cứu về chính sách tiền lương trong DN chủ yếu là các nghiên cứu về khía cạnh phân tích, đánh giá về chính sách tiền lương vĩ mô của nhà nước đối với DN như tiền lương tối thiểu, quy định về thang bản lương, cơ chế quản lý tiền lương đối với DN. Chính sách tiền lương vĩ mô là chính sách do DN xây dựng để quản lý tiền lương của DN mình, nó được biểu hiện thông qua các quy định, quy chế trong

công ty, chính sách tiền lương vì mô hướng tới việc xác định nguồn hình thành quỹ tiền lương và quản lý, phân phối tiền lương hợp lý. Một số nghiên cứu tiêu biểu:

Ở Nhật Bản cơ chế quản lý lao động được thể hiện qua các chính sách: (1) Chính sách tuyển dụng, (2) Chế độ phúc lợi và thăng tiến dựa theo thâm niên làm việc, (3) Chính sách việc làm và đào tạo, (4) Tham gia vào ra quyết định. Về chính sách tuyển dụng, tập trung vào tính thích nghi với văn hóa công ty của ứng viên. Về thăng tiến và thù lao, sự thăng tiến nghề nghiệp khá chậm và dựa trên cơ sở đánh giá trong giai đoạn dài. Chế độ phúc lợi của người Nhật tôn trọng thứ bậc và người lớn tuổi là những điểm quan trọng của Nho Giáo - triết lý này ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự hình thành và phát triển của nền văn hóa Nhật Bản. Điều đó phản ánh rõ rệt trong chế độ tăng lương và thăng tiến dựa theo thâm niên trong cách quản lý nhân sự của người Nhật. Lợi ích của chế độ này là nó khuyến khích phát triển nghề nghiệp và phúc lợi cho những nhân viên trung thành cống hiến lâu dài trong công ty. Tuy nhiên chế độ này không cho phép những nhân tài mới được đồng hạng với những nhân viên thâm niên, cũng như những người mới có kỹ năng tốt sẽ không được thăng cấp lên cấp bậc điều hành, điều đó cũng hạn chế động lực cho các nhân viên mới. Về chính sách làm việc và đào tạo, hình thành chế độ làm việc nhóm, người lao động đạt được khả năng truyền đạt nhanh và tối thiểu hóa chi phí kinh doanh, năng suất cao và sự trao đổi thông tin nhanh. Người lao động được quyền đưa ra các đề xuất nhằm hoàn thiện quá trình sản xuất, cách thức làm cho công nghệ mới phù hợp với các điều kiện hiện có.

Thuyết về tiền lương thoả thuận do ILO đề xướng, phát triển trên cơ sở của thuyết 2 bên và thuyết 3 bên. Cơ chế trả lương thoả thuận cho phép các bên thương lượng dựa trên cơ sở cung cầu lao động đảm bảo lợi ích của xã hội, mục tiêu phát triển của DN và quyền lợi của người lao động. Để thực hiện thoả thuận các bên phải có kỹ năng thương lượng, đàm phán và phải phân tích được các yếu tố tác động ảnh hưởng tới tiền lương.

Đào Quang Vinh, (2005) nghiên cứu: “Xác định cơ chế phân phối tiền lương thu nhập của các loại hình DN giai đoạn 2006-2010” đã phân tích và đánh giá thực trạng cơ chế phân phối tiền lương, thu nhập trong các DN, đưa ra một số phương hướng và giải pháp điều chỉnh cơ chế phân phối tiền lương và thu nhập trong DN phù hợp với cơ chế thị trường, đảm bảo sự công bằng trong phân phối tiền lương, thu nhập và góp phần giảm phân hoá giàu nghèo. Một số kết quả đáng chú ý: Cơ chế quản lý tiền lương hiện hành của nhà nước đối với DNNN, có một số tồn tại như: (i) hệ thống thang, bảng lương do nhà nước ban hành áp dụng chung cho tất cả các DN đã không còn phù hợp với cơ chế thị trường; (ii) nhà nước vẫn giữ quyền kiểm soát việc phân phối tiền lương, thu nhập; kiểm soát chi phí tiền lương thông qua ban hành hệ thống thang, bảng lương trả cho NLĐ và giao đơn giá tiền lương. Về căn cứ xác định tiền lương và thu nhập, DN nhà nước chủ yếu dựa vào

các quy định của nhà nước như thang, bảng lương nhà nước, lương tối thiểu, định mức lao động, phụ cấp, kết quả kinh doanh để xác định tiền lương và thu nhập cho NLĐ. Nghiên cứu cho thấy quan điểm trả lương của các DN nhà nước vẫn mang nặng tình bình quân hơn là dựa trên kết quả công việc, thể hiện ở chỗ: không khuyến khích người có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi khi tiền lương trả cho lao động này thường thấp hơn thị trường lao động. Mặt khác, tiền lương trả cho lao động có trình độ chuyên môn thấp, lao động phổ thông thường lại cao hơn mức lương được trả trên thị trường lao động. Có thể nói nghiên cứu này là nghiên cứu khá đầy đủ về cơ chế phân phối tiền lương khu vực DN cả ở khía cạnh quản lý vĩ mô cũng như cơ chế trong DN. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng còn những hạn chế như chủ yếu dựa trên phân tích định tính, nguồn dữ liệu chủ yếu từ dữ liệu thứ cấp với nhiều nguồn khác nhau và mẫu nghiên cứu còn hạn chế

Hoàng Văn Hải (2011) khi nghiên cứu về chính sách đãi ngộ của các DN thời kỳ hậu WTO đã chỉ ra một số hạn chế trong chính sách tiền lương của DN như mức lương còn thấp; tiền lương của người đại diện DN còn chưa tương xứng với công lao và đặc thù kinh doanh, đồng thời hệ thống kiểm soát, giám sát và điều chỉnh thu nhập còn bất cập, chưa được rõ ràng và minh bạch.

Bộ Giáo dục và Đào tạo (2006), nghiên cứu đã chỉ ra những hạn chế cơ bản về chính sách tiền lương trong DN nhà nước như: (i) tiền lương chưa đảm bảo thu hút được NLĐ có trình độ chuyên môn. NLĐ rời bỏ DN vì lý do DN thiếu cơ chế phát triển và khai thác năng lực của NLĐ và tiền lương không công bằng, thấp là khá phổ biến; (ii) chính sách tiền lương theo quy định với DN nhà nước chưa tạo được động lực phấn đấu cho NLĐ. Nhiều DN chưa phân phối tiền lương với NSLĐ; (iii) công tác đánh giá kết quả lao động chưa khoa học và khách quan. Nhiều DN hệ thống đánh giá kết quả quá đơn giản, chưa cung cấp thông tin để triển khai trả lương theo thành tích, đánh giá mang nặng tính hình thức và phong trào, chưa phản ánh được đầy đủ đóng góp của nhân viên, do đó không tạo động lực cho nhân viên.

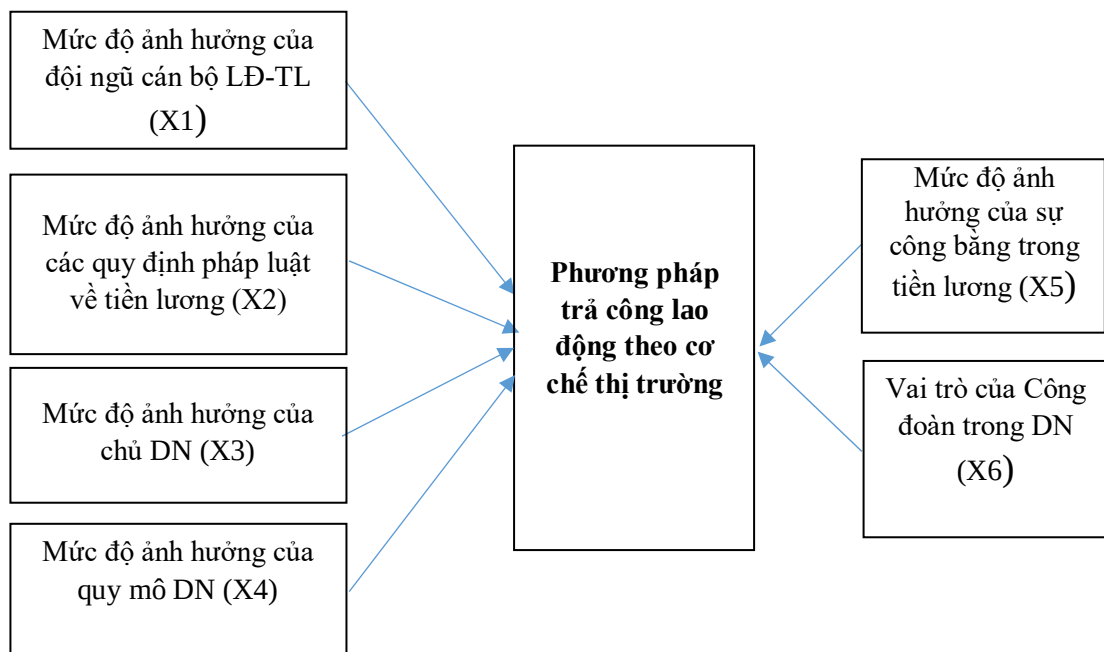
Nguyễn Thị Hồng Thắm (2014), nghiên cứu “Tác động của văn hóa tổ chức lên hệ thống thù lao khuyến khích trong các DN Việt Nam”. Nghiên cứu này cho thấy văn hóa tổ chức cấp phòng ban có ảnh hưởng lên hệ thống thưởng, bao gồm mức độ sử dụng tiền thưởng, căn cứ và cách thức phân bổ tiền thưởng. Cụ thể, (i) các tổ chức có văn hóa hướng con người mạnh hơn, tần suất thưởng thường lớn hơn, nguyên tắc cao bằng để phân bổ tiền thưởng và tiền thưởng dựa trên kết quả của nhóm được sử dụng nhiều hơn; Ngược lại, tiền thưởng dựa trên kết quả cá nhân được sử dụng nhiều hơn trong các tổ chức có văn hóa hướng con người ít hơn. (ii) Những đơn vị có văn hóa thiên về hướng kiểm soát chặt, nguyên tắc công bằng trong phân bổ tiền thưởng và tiền thưởng dựa trên kết quả của cá nhân được sử dụng nhiều hơn. Những tổ chức có văn hóa hướng con người ít hơn, nguyên tắc bí mật trong thưởng được sử dụng phổ biến hơn.

Nguyễn Tuấn Doanh (2020) có luận án “Chính sách tiền lương trong các DN có vốn đầu tư của Nhà nước”, tác giả đã phân tích chính sách tiền lương của DN có 2 nội dung chính là hình thành quỹ lương và chính sách trả lương. Tác giả cho thấy các DN có vốn nhà nước đã đổi mới chính sách tiền lương theo tiến trình đổi mới chính sách tiền lương của nhà nước, từng bước đáp ứng các yêu cầu của chính sách tiền lương hiệu quả. Các hạn chế liên quan đến xác định quỹ tiền lương xuất phát từ các quy định của nhà nước đối với các DN này, chưa gắn với thị trường và phản ánh đầy đủ hiệu quả SXKD của DN. Chính sách trả lương chưa gắn với thị trường, công việc, đóng góp của NLĐ và chủ yếu nhằm mục tiêu phân phối quỹ tiền lương được phép chi trả theo quy định. Tác giả cũng chỉ ra các nhân tố có ảnh hưởng lớn và tác động đến các mặt của chính sách tiền lương trong DN có vốn nhà nước như: chính sách của NN, thị trường lao động, công đoàn, mục tiêu của DN và NSLĐ.

Như vậy, các nghiên cứu chính sách tiền lương vĩ mô hay vi mô đều hướng tới trả lương xứng đáng với công sức của NLĐ, từ đó tạo động lực lao động và nâng cao NSLĐ. Từ đó giúp thu hút và giữ chân NLĐ làm việc với hiệu quả cao.

1.1.3. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến trả lương và quản trị tiền lương

Đỗ Thị Tươi (2012), đã sử dụng hàm hồi quy Binary Logistic, phương pháp thống kê Forward Stepwise (Wald) tiến hành hồi quy từng bước, thông số thống kê được sử dụng cho các biến được đưa vào và loại ra căn cứ trên thông số thống kê Likelihood- Ratio hay xác suất của thông số thống kê Wald

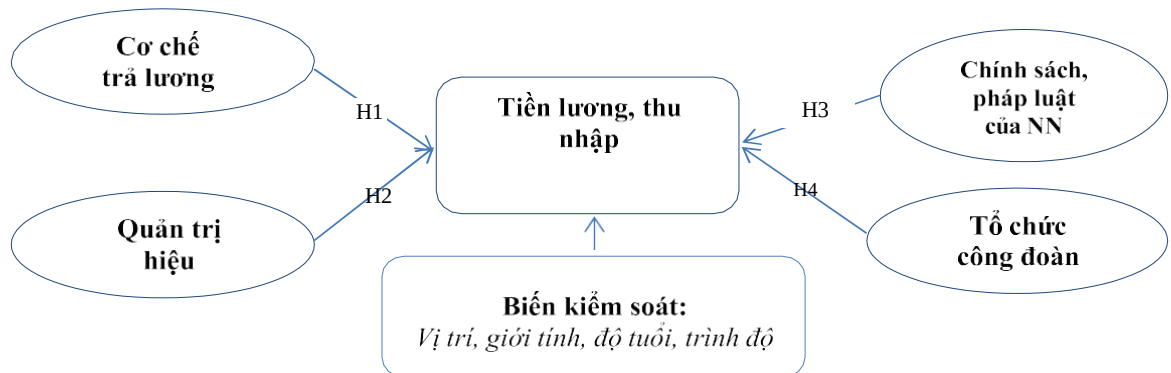


Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất sự ảnh hưởng của các nhân tố đến phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường

Nguồn: Đỗ Thị Tươi (2012)

Tác giả đã chỉ ra 6 nhân tố ảnh hưởng đến phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường là: mức độ ảnh hưởng của đội ngũ cán bộ LĐ-TL; mức độ ảnh hưởng của các quy định pháp luật về tiền lương; mức độ ảnh hưởng của chủ DN; mức độ ảnh hưởng của quy mô DN; mức độ ảnh hưởng của sự công bằng trong tiền lương; vai trò của Công đoàn trong DN.

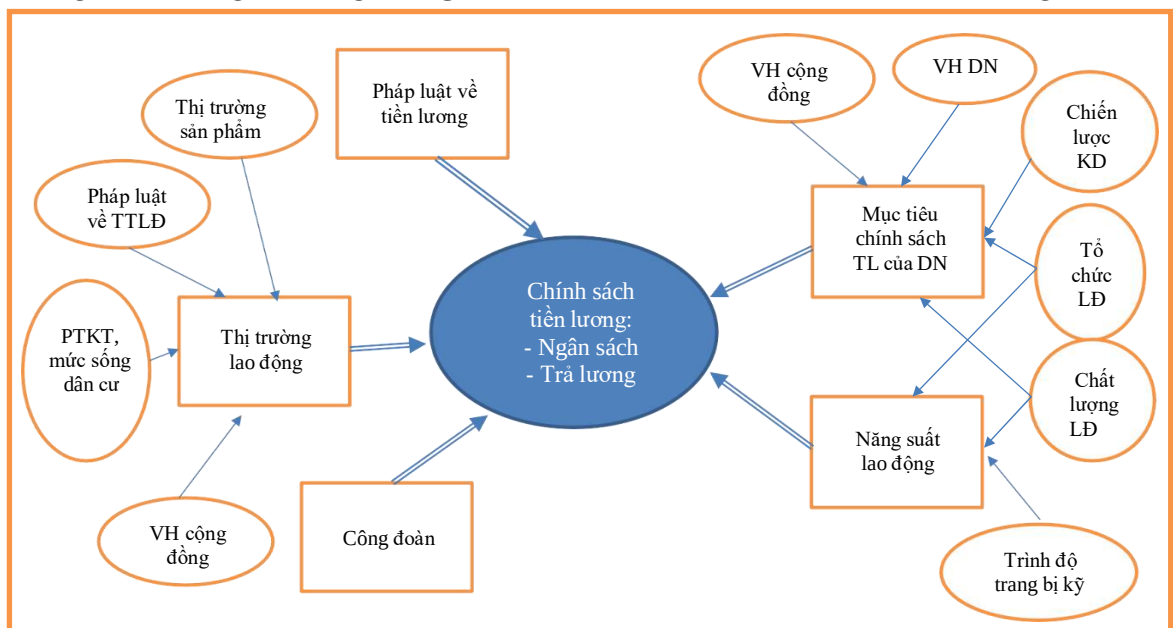
Milkovich và cộng sự (2011) đã xây dựng mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động tiền lương, thu nhập của người lao động dựa trên 2 nhóm yếu tố: Nhóm yếu tố từ tổ chức và nhóm yếu tố bên ngoài. Trong đó, nhóm yếu tố từ tổ chức bao gồm cơ chế trả lương, quản trị hiệu suất; nhóm yếu tố từ môi trường bên ngoài gồm chính sách, pháp luật của nhà nước và tổ chức công đoàn.



Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu về các nhân tố tác động đến tiền lương, thu nhập Milkovich và cộng sự (2011)

Nguồn: Milkovich và cộng sự (2011)

Nghiên cứu của Nguyễn Tuấn Doanh (2020), Nghiên cứu của Nguyễn Tuấn Doanh chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng đến chính sách tiền lương là: Pháp luật về tiền lương; Thị trường lao động; Công đoàn; NSLĐ; Mục tiêu chính sách TL của DN.

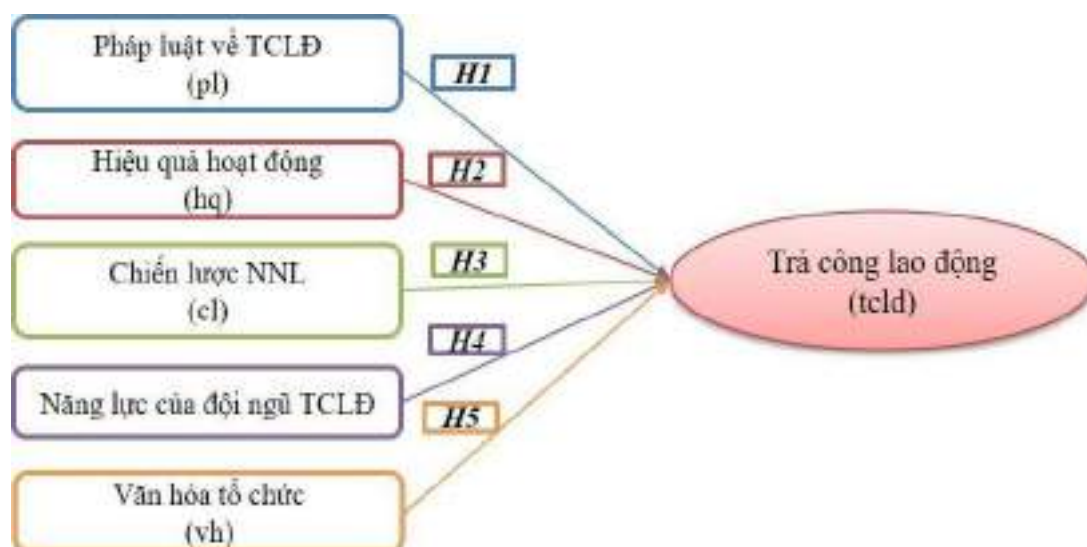


Hình 1.3: Các nhân tố ảnh hưởng đến chính sách tiền lương trong DN

Nguồn: Nguyễn Tuấn Doanh (2020)

Nghiên cứu của Nguyễn Tuấn Doanh chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng đến chính sách tiền lương. Tuy nhiên tác giả mới chỉ dừng lại ở việc phân tích mô tả sự ảnh hưởng các của nhân tố đến chính sách tiền lương bằng phương pháp phân tích mà chưa lượng hóa được mức độ ảnh hưởng của các nhân tố bằng phương pháp định lượng.

Phạm Thị Thanh Hà (2021), *Nghiên cứu trả công lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam*, trong nghiên cứu tác giả đã nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến trả công lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và phát triển Việt Nam gồm có 5 nhân tố: Pháp luật về trả công lao động, Hiệu quả hoạt động, Chiến lược NNL, Năng lực đội ngũ trả công lao động, văn hóa của tổ chức



Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu yếu tố ảnh hưởng đến TCLĐ trong NHTM

Nguồn: Phạm Thị Thanh Hà (2021)

Các yếu tố ảnh hưởng đến trả công lao động được xác định từ 653 phiếu điều tra người lao động từ 50 chi nhánh của BIDV trên cả nước với kết quả: kiểm định độ tin cậy của thang đo, phân tích EFA, phân tích CFA, mô hình SEM và kiểm định Bootstrap. Các yếu tố hiệu quả hoạt động, năng lực đội ngũ tổ chức lao động, chiến lược NNL, pháp luật, văn hóa tổ chức đều có tác động thuận chiều đến quá trình trả công lao động tại BIDV.

Như vậy, các nghiên cứu đều chỉ ra rằng có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tiền lương, trong mỗi giai đoạn khác nhau, điều kiện kinh tế chính trị khác nhau, đặc thù loại hình DN khác nhau thì mức độ ảnh hưởng của các nhân tố cũng khác nhau. Tuy nhiên các công trình chủ yếu là nghiên cứu định tính hoặc nghiên cứu tác động của một số nhân tố đến khía cạnh nào đó của QTTL trong các lĩnh vực và điều kiện làm việc khác nhau.

1.1.4. Nghiên cứu về quản trị tiền lương trong DN

Các gói lương thưởng bao gồm một số tính năng cơ bản có xu hướng làm cho nhân viên hài lòng trong công việc của họ, trong đó bao gồm tiền lương, tiền thưởng, khuyến khích, phụ cấp, thăng chức, công nhận (Werner 2001). Tất cả những điều này

đều có tác động đáng kể đến hiệu suất của nhân viên (Martineau Lehman Matwa Kathyola và Storey (2006). Tuy nhiên, để tránh nhận thức sai lầm và tranh cãi của nhân viên, hệ thống lương thưởng phải được thông báo rõ ràng cho nhân viên với việc đo lường công việc sẽ thúc đẩy hiệu suất cần thiết của nhân viên (Yamoah2013). Hsin-His, (2011) cho rằng lương thưởng là một công cụ quan trọng trong nguồn nhân lực. Một thiết kế hệ thống quản trị tiền lương hiệu quả ảnh hưởng đáng kể đến sự phát triển của tổ chức bằng cách tiết lộ khả năng cạnh tranh bên ngoài, công bằng nội bộ và công bằng cá nhân. Khả năng cạnh tranh bên ngoài thu hút nhân tài và công bằng nội bộ giúp các công ty giữ chân nhân tài bằng cách đảm bảo rằng các nhân viên và đồng nghiệp có cùng đóng góp sẽ nhận được mức thù lao như nhau. Công bằng cá nhân cho phép nhân viên cảm thấy rằng tiềm năng của họ được đền đáp đầy đủ; do đó, họ được khuyến khích (Hsin-His2011). Mặc dù tiền lương có ý nghĩa khác đối với các cá nhân, tổ chức và xã hội, nhưng nó lại quan trọng đối với tất cả mọi người. Đối với cá nhân, tiền lương không chỉ là việc trả lại lợi ích mà nó còn phản ánh năng lực hoặc thành tích của cá nhân (Ali, 2009). Đối với các tổ chức, tiền lương là một chi phí hoặc chi phí, đồng thời là một công cụ quan trọng để đạt được lợi thế cạnh tranh. Trong xã hội, tiền lương không chỉ ảnh hưởng đến phân phối của cải mà còn tượng trưng cho công bằng và công bằng xã hội (Hsin-His, 2011)

Cho S., Woods R., Jang S., Erdem M (2006) đã điều tra mối quan hệ giữa việc sử dụng các phương pháp quản lý con người và hoạt động của tổ chức. Nó cho thấy rằng các công ty cung cấp các kế hoạch khuyến khích cho nhân viên có nhiều khả năng bị giảm doanh thu và cải thiện hiệu suất. Một lý thuyết bồi thường hỗ trợ một cách thuận tiện tính hữu ích chiến lược của công cụ bồi thường là lý thuyết công cụ; Lý thuyết kỳ vọng lập luận rằng hệ thống trả thưởng ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên, nghiên cứu về mối quan hệ giữa phần thưởng và sự hài lòng trong công việc đã tìm thấy mối liên hệ tích cực đáng kể và chỉ ra rằng nhân viên trở nên có động lực bởi kết quả mong đợi của họ về các hình thức khen thưởng khác nhau đối với hiệu suất của họ. Lý thuyết cho rằng có ba yếu tố quan trọng hoặc các điều kiện cần phải được đáp ứng để đạt được sự hài lòng và giữ chân nhân viên. Đầu tiên, phần thưởng phải có giá trị ròng dương hoặc giá trị cao; nghĩa là, các kết quả phải hấp dẫn. Thứ hai, lương thưởng phải nằm trong sự mong đợi của người lao động. Cuối cùng, xác suất nhận thức được rằng việc thực hiện thành công các nhiệm vụ được yêu cầu sẽ dẫn đến kết quả mong muốn, hoặc tính công cụ, phải cao; nghĩa là, nhân viên phải được đảm bảo rằng một khi các nhiệm vụ được thực hiện, họ sẽ nhận được phần thưởng đạt được kết quả như đã hứa.

Hsin-Hsi (2011) có nghiên cứu thiết kế hệ thống lương thưởng của người lao động ở Đài Loan. Trong nghiên cứu, các phương pháp trả lương là: trả lương theo công việc, trả lương dựa trên kỹ năng và trả lương dựa trên hiệu suất. Phương pháp nghiên cứu là tương quan Pearson. Các giả thuyết về kiểm định tương quan

Pearson. Một phân tích thực nghiệm cho thấy mối tương quan thuận hiệu quả công việc với chính sách trả lương theo công việc, trả lương dựa trên kỹ năng và trả lương dựa trên hiệu suất. Ngoài ra, một số biến nhân khẩu học tiết lộ tác động điều tiết đến mối quan hệ này.

Adewale, Adenike, Hezekiah and Heirsmac (2014) có nghiên cứu các gói lương thưởng đối với nhân viên tại một trường Đại học Tây Nam Nigeria. Trong nghiên cứu tác giả sử dụng biến phụ thuộc: hiệu suất công việc của nhân viên. Biến độc lập: lương, thưởng, khuyến khích, phụ cấp và các khoản phúc lợi phụ. Phương pháp nghiên cứu dùng tỷ lệ phần trăm đơn giản. Kết quả cho thấy mối quan hệ chặt chẽ giữa các gói lương thưởng với hiệu suất và khả năng giữ chân của nhân viên. Nghiên cứu chỉ ra rằng có mối tương quan chặt chẽ giữa các biến phụ thuộc và độc lập đã được kiểm định (tiền lương, tiền thưởng, khuyến khích, phụ cấp và lợi ích phụ). Tuy nhiên, các nhà quản lý và những người ra quyết định nên cố gắng xem xét các gói lương thưởng ở nhiều cấp độ khác nhau để được mục tiêu.

Abdul, Ramzan, Hafiz, Ali and Arslan (2014) có nghiên cứu tác động của lương thưởng đối với hiệu quả làm việc của nhân viên trong các ngân hàng của Pakistan. Trong nghiên cứu biến phụ thuộc: hiệu suất của nhân viên. Biến độc lập: lương, thưởng, thù lao gián tiếp. Phương pháp nghiên cứu là phân tích hồi quy tương quan. Dựa trên các kết quả khác nhau, lương thưởng có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Từ phân tích tương quan chứng minh rằng tất cả các biến độc lập có mối quan hệ thuận yếu hoặc trung bình với nhau, cho thấy rằng tất cả các biến độc lập có tác động không đáng kể và tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên. Phân tích mô tả cũng cho thấy rằng tất cả các biến độc lập đều có tác động tích cực đến hiệu suất của nhân viên. Kết quả của ANOVA tiết lộ rằng giáo dục không có tác động tương tự đến hiệu suất của nhân viên.

Akter and Moazzam (2016) có nghiên cứu ảnh hưởng của lương thưởng đối với hiệu quả công việc ở Chittagong, Bangladesh. Trong nghiên cứu, biến phụ thuộc: hiệu suất công việc; Biến độc lập: chiến lược phù hợp và chương trình trả thưởng dựa trên chính sách. Phương pháp khảo sát được sử dụng trong nghiên cứu. Nghiên cứu chỉ ra rằng chiến lược và chính sách đãi ngộ phù hợp có thể nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên. Bởi vì, nhân viên sẽ nỗ lực tối đa để mang lại hiệu quả tốt nhất khi một chương trình trả thưởng tương thích (với tình hình thị trường hiện tại) được các tổ chức đưa ra và duy trì. Như vậy, lương thưởng có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả công việc. Phân tích định lượng đã chứng minh rằng có một mối quan hệ tích cực và chặt chẽ giữa lương thưởng và hiệu quả công việc.

Onuorah, Okeke và Ikechukwu (2019) nghiên cứu điều tra việc quản trị lương thưởng và hiệu suất của nhân viên trong tổ chức Nigeria. Từ phân tích, người ta phát hiện ra rằng lương thưởng dựa trên công bằng, lương thưởng dựa trên năng lực và lương thưởng dựa trên hiệu suất không có ý nghĩa tiêu cực đối với hiệu suất của

nhân viên trong tổ chức Nigeria. Nghiên cứu kết luận rằng quản lý lương thưởng có ảnh hưởng quan trọng đến hiệu suất của nhân viên trong tổ chức Nigeria.

Tại Việt Nam, nghiên cứu về quản trị tiền lương cũng được khá nhiều các nhà nghiên cứu trong nước đề cập đến như:

Vũ Văn Khang (2002) “Hoàn thiện cơ chế trả lương cho người lao động ở các DN thuộc ngành dệt may ở Việt Nam”. Trong luận án này, tác giả đã hệ thống hóa lý luận về tiền lương và cơ chế trả lương cho NLĐ trong phạm vi DN; Khảo sát và phân tích thực trạng cơ chế trả lương cho NLĐ tại các DN dệt may và đề xuất các quan điểm, giải pháp nhằm hoàn thiện cơ chế trả lương khi ngành dệt may hội nhập vào kinh tế thị trường.

Nguyễn Hồng Minh (2004) “Đổi mới mô hình trả lương của các DN Nhà nước ngành nông nghiệp trong nền kinh tế thị trường”. Theo đó, tác giả đã khái quát hóa những vấn đề lý luận về tiền lương trong nền kinh tế thị trường như khái niệm tiền lương, tiền công; tiền lương tối thiểu; tiền lương tối thiểu theo ngành; tiền lương tối thiểu theo vùng; cơ chế quản lý tiền lương DN; bản chất của tiền lương trong nền kinh tế thị trường ... Luận án đã nêu nội dung xây dựng mô hình trả lương mới của các DNNN trong ngành nông nghiệp. Mô hình trả lương này bao gồm xác định tiền lương tối thiểu; xác định hệ số tiền lương để xây dựng hệ thống các mức lương tương ứng với từng loại lao động và công việc.

Trần Thế Hùng (2008), “Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành điện lực Việt Nam” đã khái quát được lý luận căn bản về quản lý tiền lương trong DN. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án là phương pháp nghiên cứu duy vật biện chứng và duy vật lịch sử.

Đỗ Thị Tươi (2013) “Hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong các DN tại Hà Nội”. Luận án xây dựng phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường dựa trên giá trị sức lao động và quan hệ cung cầu sức lao động trên thị trường để quyết định mức lương và cách tính trả lương hợp lý đảm bảo tính cạnh tranh của tiền lương, thu hút giữ chân được người lao động đồng thời DN kiểm soát được chi phí lao động. Luận án tiếp cận phương pháp trả công rất khoa học và logic, phân tích kiểm định mối liên hệ giữa các yếu tố, phân tích hồi quy với hàm Binary Logistic áp dụng với biến nhị phân.

Như vậy, đã có nhiều nghiên cứu về QTTL tiếp cận theo các góc độ khác nhau ở cả trong nước và nước ngoài. Nhưng chưa có nghiên cứu nào nghiên cứu về QTTL một cách hệ thống gồm quá trình từ Hoạch định QTTL; Tổ chức thực hiện QTTL; Kiểm tra giám sát QTTL; Đánh giá và điều chỉnh QTTL. Các yếu tố ảnh hưởng đến QTTL gắn với đặc thù công việc của ngành xây dựng. Chưa có công trình nào nghiên cứu đánh giá, phân tích đầy đủ khoa học về QTTL trong các công ty cổ phần xây dựng.

1.2. Khoảng trống nghiên cứu

Tiền lương luôn là vấn đề quan tâm của mọi người, từ nhân viên đến lãnh đạo trong các tổ chức. Tiền lương không đơn thuần là nguồn thu nhập đảm bảo đời sống mà nó còn thể hiện thái độ lãnh đạo đối với người lao động và thước đo hiệu quả công việc và mức độ đóng góp của người lao động. Tiền lương là sợi dây kết nối giữa người lao động và cơ quan. Để nâng cao hiệu quả sử dụng tiền lương thì phải quản trị tiền lương tốt để nhằm làm cho tiền lương phát huy vai trò đòn bẩy, khuyến khích người lao động hăng hái làm việc. Tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về tiền lương và QTTL trong DN, tác giả nhận thấy:

- Các khái niệm, nội dung về tiền lương, QTTL trong DN đã được đề cập khá rõ ràng. Tuy nhiên, các nghiên cứu trong nước còn có những vấn đề khác biệt theo các cách tiếp cận khác nhau.

- Các nghiên cứu chủ yếu tiếp cận QTTL theo các yếu tố hay công cụ quản trị như quản trị mức lương, các quá trình phân phối tiền lương thu nhập, các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương, chính sách tiền lương, quy chế trả lương hay tổ chức bộ máy quản trị tiền lương,... mà chưa nghiên cứu nào tiếp cận nội dung quản trị tiền lương theo chức năng quản trị bao gồm các nội dung xuyên suốt của quá trình quản trị từ bước đầu tiên Hoạch định chính sách, Tổ chức thực hiện, Kiểm tra và giám sát, và bước cuối cùng Đánh giá và điều chỉnh.

- Chưa có nghiên cứu nào sâu sắc và toàn diện về quản trị tiền lương ngành xây dựng. Ngành xây dựng có những đặc thù riêng về điều kiện làm việc như ngoài trời, nguy hiểm, chịu ảnh hưởng xấu bởi thời tiết khí hậu, sản phẩm không đồng nhất, nơi làm việc thay đổi theo các công trình,... nên việc quản trị nhân sự nói chung và quản trị tiền lương nói riêng cũng có sự khác biệt. Bên cạnh đó Hà Nội là Thủ đô sẽ gắn liền với sự phát triển và những tiến bộ của ngành xây dựng. Vì vậy, việc quản trị tiền lương sao cho có hiệu quả, đặc biệt trong ngành xây dựng và trong các công ty cổ phần là việc hết sức khó khăn, đòi hỏi phải được nghiên cứu và tìm ra các giải pháp phù hợp.

Như vậy, khoảng trống nghiên cứu mà NCS nhận thấy khi tìm hiểu tổng quan được xác định là:

- (1) Xác định khung lý thuyết về QTTL trong các CTCP xây dựng theo chức năng quản trị xuyên suốt từ Hoạch định; Tổ chức thực hiện; Kiểm tra và giám sát; Đánh giá và điều chỉnh.

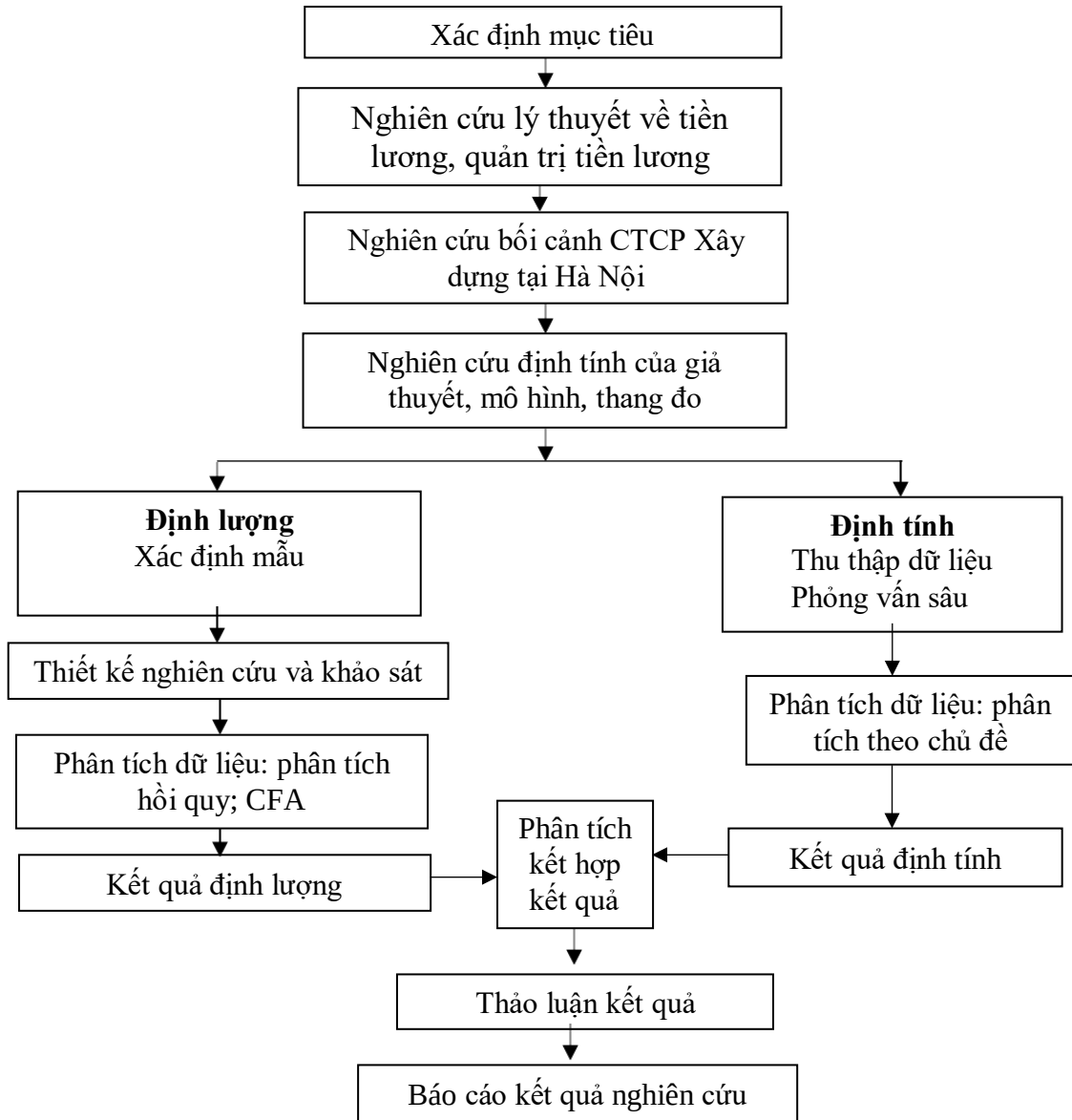
- (2) Dựa trên tổng quan và kết quả nghiên cứu định tính, tác giả đã đề xuất ra 09 nhân tố ảnh hưởng đến trả công và từ đó xây dựng 09 giả thuyết nghiên cứu, mô hình nghiên cứu, kiểm định các giả thuyết nghiên cứu làm tiền đề cho các hoạt động QTTL. Bảng nghiên cứu định tính tác giả đã bổ sung thêm 2 thang đo gắn với hai nhân tố Đặc thù DN cổ phần xây dựng và yếu tố sở hữu vốn của DN.

(3) Mô hình nghiên cứu của luận án được xây dựng cho các CTCP có thể mở rộng sang bối cảnh là các DN dân doanh, FDI, hay DN thuộc các thành phần kinh tế khác.

Mặc dù có nhiều đề tài nghiên cứu về tiền lương và quản trị tiền lương nhưng ở Việt Nam chưa có đề tài nào đi sâu nghiên cứu quản trị tiền lương trong các công ty cổ phần thuộc ngành xây dựng trên địa bàn Hà Nội. NCS nhận thấy rằng, các công trình nghiên cứu trước đây đã cho NCS có được những cơ sở lý luận và thực tiễn về tiền lương, quản trị tiền lương. Thêm vào đó, việc xác định khoảng trống nghiên cứu ở trên là cơ sở để NCS thực hiện đề tài luận án “***Quản trị tiền lương trong các công ty cổ phần xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội***”. NCS hy vọng rằng việc thực hiện đề tài nghiên cứu này sẽ có ý nghĩa cả về mặt lý luận và thực tiễn.

1.3. Phương pháp nghiên cứu

Sơ đồ sau mô tả quy trình nghiên cứu được thiết kế cho luận án này.



Hình 1.5. Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả phát triển từ (Creswell và Clark, 2007)

Quy trình nghiên cứu của Luận án kết hợp giữa nghiên cứu định lượng và nghiên cứu định tính. Quy trình trên do tác giả phát triển từ quy trình của (Creswell và Clark, 2007). Các thành phần của quy trình nghiên cứu được mô tả chi tiết qua thông qua bảng sau:

Bảng 1.1 Nội dung quy trình nghiên cứu

Stt	Nội dung	Chi tiết	Kết quả
1	Xác định mục tiêu nghiên cứu	Tổng quan kết quả các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan.	Xác định hạn chế, khoảng trống nghiên cứu, đề xuất các câu hỏi.
2	Nghiên cứu lý thuyết về tiền lương, quản trị tiền lương	- Nghiên cứu cơ sở lý thuyết tiền lương, mức lương, CSTL - Tổng quan kết quả nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến QTTL	- Xây dựng các giả thuyết NC. - Đề xuất mô hình nghiên cứu.
3	Nghiên cứu bối cảnh CTCP Xây dựng Hà Nội	Nghiên cứu thực trạng sản xuất kinh doanh của các CTCP Xây dựng Hà Nội	- Làm rõ thực trạng, số lượng, vốn tài sản, con người. - Làm rõ thực trạng trả lương, quản trị tiền lương
4	Nghiên cứu định tính để xác định sự phù hợp của giả thuyết, mô hình nghiên cứu	Phỏng vấn sâu các chuyên gia, nhà khoa học trong lĩnh vực LĐ-TL; lãnh đạo và NLĐ trong các CTCP xây dựng về các giả thuyết, mô hình nghiên cứu và thang đo của các biến	- Giả thuyết, mô hình được chỉnh sửa cho phù hợp. - Các chỉ số đo lường biến số được điều chỉnh, cập nhật, bổ sung.
5	Nghiên cứu định lượng		
5.1	Thiết kế nghiên cứu định lượng và khảo sát thu thập dữ liệu	- Thiết kế mẫu và đối tượng nghiên cứu. - Phát triển thang đo. - Thiết kế phiếu khảo sát. - Khảo sát online và phát phiếu trực tiếp.	- Mẫu nghiên cứu. - Hoàn thiện thang đo; phiếu khảo sát. - Khảo sát online và phát phiếu trực tiếp 800 lao động
5.2	Phân tích dữ liệu sơ cấp	- Xử lý số liệu: đánh giá thang đo, kiểm định giả thuyết bằng phân tích hồi quy và CFA	Kết quả phân tích dữ liệu bằng phân tích hồi quy, mô hình CFA
5.3	Kết quả định lượng	- Trình bày kết quả phân tích định lượng.	- Kết quả kiểm định các giả thuyết thông qua phân tích số liệu điều tra.
6	Nghiên cứu định tính		
6.1	Thu thập dữ liệu nghiên cứu định tính bằng phỏng vấn sâu	- Trình bày nghiên cứu tình huống: lựa chọn trường hợp và lấy mẫu nghiên cứu. - Những vấn đề liên quan: tuân thủ đạo đức; độ tin cậy và hiệu lực nghiên cứu. - Phỏng vấn sâu: Lãnh đạo và NLĐ trong CTCP xây dựng.	- Các tình huống nghiên cứu. - Mẫu nghiên cứu. - Dữ liệu phỏng vấn sâu
7	Phân tích kết hợp	Phân tích kết hợp kết quả định tính và định lượng	Kết quả kết hợp định tính và định lượng
8	Thảo luận kết quả NC	Thảo luận kết quả nghiên cứu định tính và định lượng	- Kết quả rút ra. - Khám phá mới.
9	Báo cáo kết quả nghiên cứu	Viết báo cáo các kết quả đã thực hiện luận án.	- Các bài báo công bố hội thảo KHQG; tạp chí khoa học. - Luận án.

Nguồn: Tác giả xây dựng.

1.3.1. Phương pháp thu thập số liệu

Để đảm bảo mục tiêu nghiên cứu, luận án sử dụng kết hợp phương pháp phân tích định tính và phương pháp phân tích định lượng trên cơ sở các nguồn dữ liệu khác nhau. Cụ thể:

Nguồn dữ liệu thứ cấp: Tác giả đã chọn lọc nguồn dữ liệu thứ cấp từ các giáo trình, sách chuyên khảo, các công trình nghiên cứu chuyên ngành trong và ngoài nước đã được công bố trên các tạp chí khoa học chuyên ngành. Các số liệu thống kê được tổng hợp từ các công bố của Tổng cục thống kê, các cơ quan nghiên cứu, cơ quan quản lý NN. Các báo cáo về lao động việc làm, tiền lương của các công ty: công ty Cổ phần Sông Đà 4, công ty HUD1, công ty Cổ phần Hà Đô,...

Nguồn dữ liệu sơ cấp:

Luận án thực hiện điều tra xã hội học với hai hình thức: Phỏng vấn sâu và khảo sát bằng bảng hỏi

(1) Phỏng vấn sâu:

Phỏng vấn sâu được thực hiện bởi 2 nhóm đối tượng là chuyên gia và NLĐ trong công ty cổ phần xây dựng.

Lựa chọn chuyên gia: Tác giả lựa chọn chuyên gia là người có mức độ am hiểu về lao động, việc làm tiền lương. Những người đã và đang làm việc tại Bộ LĐTB&XH, Viện Khoa học Lao động và Xã hội, Hội đồng Tiền lương Quốc gia, Viện Công nhân và Công Đoàn, giảng viên tại các trường đại học có chuyên ngành Quản trị nhân lực.

Lựa chọn DN

Tác giả khám phá thực trạng của quản trị tiền lương và các nhân tố ảnh hưởng đến QTTL trong các DN xây dựng Hà Nội. Việc lựa chọn phỏng vấn sâu không phải là một quá trình ngẫu nhiên, mà là một sự chọn mẫu có mục đích để phản ánh hiện thực trạng của các CTCP Xây dựng ở Hà Nội. Theo đó, 50 DN được lựa chọn trong luận án này (Phụ lục 07) là đại diện cho tổng số DN cổ phần trên địa bàn Hà Nội, thông qua các tiêu chí chính về vị trí DN quy mô DN. Các tiêu chí đánh giá được sử dụng để xếp hạng các công ty hàng đầu dựa trên doanh số, lợi nhuận, tổng tài sản và số lượng lao động.

Trường hợp 1, mã công ty là J1 đây là công ty cổ phần (DN) xây dựng siêu nhỏ tại Hà Nội, công ty này có tổng doanh thu hoặc tổng nguồn vốn không quá 3 tỷ đồng, số lao động sử dụng không quá 10 người

Trường hợp 2, mã công ty là J2 đây là DN xây dựng nhỏ tại Hà Nội, DN này có Tổng tài sản hoặc tổng doanh thu không quá 20 tỷ đồng và sử dụng không quá 100 lao động.

Trường hợp 3, mã công ty là J3, đây là DN xây dựng vừa tại Hà Nội, DN này tổng doanh thu không quá 200 tỷ, tổng nguồn vốn không quá 100 tỷ và sử dụng không quá 200 lao động

Trường hợp 3, mã công ty là J4, đây là DN xây dựng lớn tại Hà Nội, DN này có tổng tài sản hoặc doanh thu lớn hơn 200 tỷ 1 năm, tổng nguồn vốn lớn hơn 100 tỷ và sử dụng lớn hơn 200 lao động.

Bảng 1.2: Quy định về quy mô doanh nghiệp ở Việt Nam

Loại DN	Số lao động	Tổng doanh thu	Tổng nguồn vốn	Mã công ty
DN siêu nhỏ	Không quá 10 người	Không quá 3 tỷ	Không quá 3 tỷ	J1
DN nhỏ	Không quá 100 người	Không quá 20 tỷ	Không quá 20 tỷ	J2
DN vừa	Không quá 200 người	Không quá 200 tỷ	Không quá 100 tỷ	J3
DN lớn	Lớn hơn 200 người	Lớn hơn 200 tỷ	Lớn hơn 100 tỷ	J4

Nguồn: Nghị định 39/2018/NĐ-CP và tác giả tổng hợp

Lựa chọn người tham gia nghiên cứu

Trong số 50 DN lựa chọn phỏng vấn sâu, mỗi DN NCS sẽ thực hiện phỏng vấn xác suất đối với lãnh đạo, quản lý trực tiếp, nhân viên nhân sự, hoặc công nhân, NCS chuẩn bị những câu hỏi theo mẫu (Phụ lục 02). Mỗi DN NCS thực hiện khảo sát 01 cán bộ làm công tác tiền lương theo mẫu (phụ lục 03). Kết quả khảo sát này dùng cho cả khảo sát định tính và định lượng.

Bảng 1.3: Đặc điểm của những người tham gia phỏng vấn sâu

Mã hóa người tham gia	Vị trí / chức danh	Số năm công tác	Trình độ
P1	Công nhân không có bằng cấp	5-10 năm	Không bằng cấp
P2	Công nhân	5-15 năm	CNKT
P3	Lao động gián tiếp	10-15 năm	Cao đẳng trở lên
P4	Cán bộ nhân sự	10-15 năm	Đại học trở lên
P5	Quản lý cấp cao/CEO	15-25 năm	Đại học trở lên
P6	Chuyên gia từ các cơ quan nghiên cứu	20-30 năm	TS, PGS.TS

Nguồn: Tác giả xây dựng

(2) Khảo sát bằng bảng hỏi

Trong phần phân tích định tính, NCS đã lấy mẫu nghiên cứu có chủ đích theo phân tầng quy mô của DN, trong phần phân tích định lượng này NCS sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên đơn giản. Lựa chọn của phương pháp lấy mẫu này là để cải thiện tính tổng quát của dữ liệu, vì mọi đối tượng đều có cơ hội được chọn như nhau (Fink 1995). Các mục tiêu mẫu của này khảo sát là người lao động trong DN có phần xây dựng trên địa bàn Hà Nội. Các CTCP Xây dựng được chọn ngẫu nhiên từ danh sách 50 DN (phụ lục 07). Cuộc khảo sát được thực hiện bằng cả khảo sát trực tuyến và bản cứng, từ tháng 9 đến tháng 12 năm 2020. Tuy nhiên, các câu trả lời chủ yếu đến từ phương pháp khảo sát trên giấy. Để tiếp cận các DN thực hiện khảo sát, NCS đã liên hệ với các cán bộ Công đoàn ở các DN này để được giới thiệu về từng nhân viên. Sau khi nhận được sự chấp nhận trả lời khảo sát từ những người tham gia, bảng câu hỏi được gửi đến địa chỉ của người trả lời hoặc liên kết

của bảng câu hỏi được gửi đến email của họ. Tổng cộng có 800 bảng câu hỏi đã được gửi đến những người tham gia và NCS đã nhận được 780 bản trả lời, sau khi rà soát loại bỏ các bảng câu hỏi thiếu trường dữ liệu, còn lại 769 bảng trả lời hợp lệ (trong đó 100 bảng câu hỏi là từ các cuộc khảo sát trực tuyến).

1.3.2. Phương pháp nghiên cứu định tính

Với phương pháp nghiên cứu định tính, NCS tiến hành qua 2 giai đoạn:

Giai đoạn 1: Nghiên cứu định tính sơ bộ

Tác giả đã rà soát các tài liệu (các bài báo khoa học, các bài viết tham luận hội thảo, các giáo trình, sách chuyên khảo, luận án tiến sỹ trong và ngoài nước...) để tổng kết vấn đề tiền lương và QTTL trong các DN, các nhân tố ảnh hưởng đến QTTL trong DN. Tiếp theo đó, tác giả liệt kê một số các nhân tố lựa chọn ban đầu theo quan điểm cá nhân. Sau đó, tác giả đã tổ chức một số cuộc tọa đàm nhỏ với các nhà quản lý, các chuyên gia, người lao động trong các DN Xây dựng. Mục đích của các buổi tọa đàm nhỏ này giúp NCS hiểu rõ hơn thực trạng của QTTL trong DN ngành xây dựng, các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tiền lương, cảm nhận của NLĐ về QTTL của DN mình. Trên cơ sở đó điều chỉnh và hoàn thiện bảng phỏng vấn sâu và bảng hỏi, từ đó xây dựng mô hình nghiên cứu, xác định các thước đo và tìm ra những khám mới. Qua các cuộc phỏng vấn đó, các chuyên ra đều thống nhất cần phải thêm các thang đo đặc trưng của CTCP Xây dựng ở Hà Nội đó là đặc trưng sở hữu vốn (cổ phần nhà nước khác so với cổ phần tư nhân và cổ phần liên kết nhà nước tư nhân) và đặc thù DN cổ phần xây dựng như (công ty cổ phần ngành xây dựng có gì khác biệt với các ngành khác). Từ kết quả nghiên cứu này tác giả đã bổ sung thêm 2 yếu tố ảnh hưởng (2 biến) là Sở hữu vốn và Đặc thù DN, xây dựng thang đo cho 2 biến là sở hữu vốn và đặc thù DN.

Giai đoạn 2: Nghiên cứu định tính chính thức

Sau khi nghiên cứu định tính sơ bộ, NCS nghiên cứu định tính chính thức bằng sử dụng các bảng phỏng vấn là những câu hỏi được thiết kế trước theo phụ lục 01 và phụ lục 02. DN lựa chọn được mã hóa theo bảng 1.2, đối tượng phỏng vấn được mã hóa như bảng 1.3. Tuy nhiên, do nguồn lực có hạn nên với đối tượng là cán bộ quản trị nhân sự (P4) được phỏng vấn cho cả 50 DN, còn các đối tượng khác NCS lấy xác suất để phỏng vấn.

1.3.3. Phương pháp nghiên cứu định lượng

1.3.3.1. Xây dựng bảng hỏi

Bảng hỏi nghiên cứu định lượng khảo sát về đánh giá thực trạng quản trị tiền lương và các nhân tố ảnh hưởng trong các CTCP Xây dựng trên địa bàn TP Hà Nội được thiết kế thành 2 phần (Phụ lục 04)

Phần I: Những thông tin chung về đối tượng khảo sát. Trong phần này, tác giả đưa ra các câu hỏi như tuổi, thâm niên, giới tính, vị trí việc làm, đơn vị công tác,

mức thu nhập hiện tại...để làm nhóm các yếu tố phản ánh đặc điểm của đối tượng khảo sát. Mục đích thu thập những thông tin này để khi tiến hành phân tích, tác giả có thể so sánh biến phụ thuộc theo các yếu tố kể trên.

Phần II: Phần này tác giả tập trung làm rõ mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến QTTL trong các công ty cổ phần xây dựng tại Hà Nội từ đó có sự điều chỉnh các nghiệp vụ trong quản trị tiền lương.

1.3.3.2. Thu thập và xử lý thông tin trong nghiên cứu định lượng

Khi xử lý dữ liệu thu thập được, NCS sử dụng phần mềm chuyên dụng SPSS Amos 20.0. Các kỹ thuật nghiên cứu định lượng chính thức được tác giả sử dụng như sau:

- **Thống kê mô tả các biến trong mô hình nghiên cứu:**

Đây là kỹ thuật giúp NCS có thể tìm hiểu được đánh giá chung của NLĐ về các biến trong mô hình nghiên cứu. Dựa trên việc so sánh tần suất, giá trị trung bình, tối đa, tối thiểu, NCS sẽ biết được thực trạng quản trị tiền lương và các nhân tố ảnh hưởng đến QTTL trong các công ty.

- **Sử dụng hệ số Cronbach's Alpha**

Sử dụng hệ số Cronbach's Alpha để kiểm tra độ tin cậy trên phạm vi mẫu rộng hơn. NCS tiếp tục sử dụng hệ số Cronbach's Alpha để kiểm định độ tin cậy của thang đo. Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), những thang đo có hệ số từ 0.6 trở lên là có thể chấp nhận được. Ngoài ra, để đảm bảo độ tin cậy, các thang đo cần phải đảm bảo hệ số tương quan biến - biến tổng phải lớn hơn 0.3, nếu không sẽ bị loại khỏi thang đo.

- **Phân tích nhân tố khám phá EFA**

Phân tích nhân tố khám phá EFA cũng là một phép kiểm định độ tin cậy của thang đo nhằm xác định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo. Khi phân tích EFA, NCS sử dụng phương pháp “Principle Axis Factor”, phép quay “Promax”, điểm dừng khi trích xuất các yếu tố có eigenvalue là 1.

Các giá trị cần lưu ý và kiểm định khi thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA là: Hệ số tải của mỗi item (factor loading) phải ≥ 0.5 ; tổng phương sai trích $\geq 50\%$, hệ số KMO ≥ 0.5 và kiểm định Barlett có ý nghĩa thống kê (tức là Sig < 0.05) (erson và Gerbing, 1988).

- **Phân tích nhân tố khẳng định CFA**

Sau khi thực hiện phân tích EFA, NCS tiến hành phân tích CFA. Mục tiêu cuối cùng của phân tích CFA là nhằm trả lời được câu hỏi liệu mô hình đo lường xây dựng là có hợp lý hay không hay nói cách khác là để đo lường mức độ phù hợp của mô hình dựa trên những thông tin thực tế.

Để trả lời cho câu hỏi này, CFA sẽ xác định dựa trên:

Tính đơn nguyên: Mô hình có độ phù hợp với dữ liệu thị trường là điều kiện cần và đủ để tập biến quan sát đạt tính đơn hướng. Các chỉ tiêu bao gồm Chi Square (CMIN) có $P_value > 0,05$; Chi square điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df): < 2 , một số trường hợp CMIN/df có thể nhỏ hơn $3 \geq 0,9$: (Bentler&Bonett, 1980); Chỉ số thích hợp so sánh (CFI - Comparative fit index) $\geq 0,9$; Chỉ số Tuckey & Lewis (TLI: Tukey và Lewis index) $\geq 0,9$; Chỉ số phù hợp GFI (goodness of fit index) $\geq 0,9$; Chỉ số RMSEA (Root mean square error approximation): nhỏ hơn 0,8 hoặc 0,5 được xem là rất tốt.

Giá trị hội tụ: là các biến quan sát trong một yếu tố có mối tương quan cao được kiểm tra dựa trên các chỉ số độ tin cậy của các quan sát, độ tin cậy tổng hợp của từng nhân tố và giá trị sai lệch trung bình của các nhân tố (EVA), bao gồm hệ số tải của từng quan sát $> 0,5$ (Hair và cộng sự, 2006); độ tin cậy tổng hợp (CR) $> 0,7$; EVA $> 0,5$.

Giá trị phân biệt là mức độ mà các yếu tố khác biệt với nhau và không tương quan với nhau. Nguyên tắc là các quan sát phải liên quan nhiều hơn đến yếu tố của chúng so với các yếu tố khác. NCS kiểm định giá trị phân biệt dựa trên hệ số tải của từng biến quan sát. Các hệ số tải của cùng 1 items đó khi load lên các nhân tố phải chênh nhau 0.3 thì lúc đó bạn mới giữ lại item này và nó sẽ thuộc về nhân tố mà nó tải lên cao nhất (đương nhiên là phải thỏa điều kiện hệ số tải $> 0,5$) hoặc kiểm tra dựa vào hệ số tương quan giữa các nhân tố, yêu cầu giá trị bình phương của hệ số tương quan phải nhỏ hơn 1 trong 2 hệ số EVA của các nhân tố đang xem xét.

1.3.4. Phương pháp phân tích

Phương pháp thống kê mô tả: Trong nghiên cứu này, phương pháp thống kê mô tả nhằm phân tích thực trạng quản trị tiền lương tại các DN xây dựng trên địa bàn Hà Nội và phân tích nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tiền lương tại các DN.

Phương pháp thống kê so sánh: Phương pháp này được dùng để so sánh các mức lương, số lao động, NSLĐ, nhóm DN ở các nhóm đối tượng khác nhau, so sánh giữa kế hoạch với thực hiện, từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện QTTL tại DN

Tiểu kết chương 1

Trong chương 1, NCS đã nghiên cứu tổng quát được những công trình nghiên cứu có liên quan đến tiền lương và quản trị tiền lương trong các DN của các tác giả Việt Nam như Lê Duy Đồng (2000), Vũ Văn Khang (2002), Nguyễn Hồng Minh (2004), Trần Thế Hùng (2008), Lê Quân (2008), Đỗ Thị Tươi (2012), Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2008), Lê Thanh Hà (2010), Nguyễn Tuấn Doanh (2020), Phạm Thị Liên Ngọc (2019), Phạm Thị Thanh Hà (2021),....

Bên cạnh đó, NCS đã tìm hiểu được các công trình nghiên cứu về tiền lương, thu nhập, quản trị tiền lương của các nhà nghiên cứu quốc tế như (Yamoah2013), Hsin-His, (2011), Werner (2001), Martineau Lehman Matwa Kathyola và Storey (2006), Lin, Huang và Sun (2003), Cao và Lin (2005), Kang (2006), Hsin-Hsi (2011); Adewale, Adenike, Hezekiah and Heirmsmac (2014); Abdul, Ramzan, Hafiz, Ali and Arslan (2014); Akter and Moazzam (2016).

NCS cũng xác định khoảng trống nghiên cứu để từ đó xây dựng hướng nghiên cứu mới dựa trên sự kế thừa và phát triển các công trình nghiên cứu trước đây

Trong chương này tác giả cũng trình bày phương pháp nghiên cứu của luận án. Ở đây, NCS kết hợp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng để làm rõ mục tiêu của luận án. Để đánh giá thực trạng của quản trị tiền lương của DN tác giả kết hợp cả 2 phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Bên cạnh đó NCS cũng làm rõ các nhân tố ảnh hưởng đến QTTL thông qua phương pháp nghiên cứu hiện đại để lượng hóa mức độ tác động của các nhân tố làm cơ sở để đề xuất các giải pháp.

CHƯƠNG 2:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TRONG CÁC CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG

2.1. Khái niệm về tiền lương và quản trị tiền lương trong DN

2.1.1. Tiền lương

Tiền lương luôn là mối quan tâm hàng đầu của NLĐ, nó cũng là một trong những nhân tố gắn kết họ cống hiến cho tổ chức. Về phía NLĐ, tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu để nuôi sống bản thân, gia đình họ. Về phía DN, tiền lương vừa là một khoản đầu tư cũng đồng thời là một yếu tố thuộc chi phí sản xuất. Hiện nay, tiền lương có nhiều khái niệm, quan điểm tiếp cận khác nhau.

Theo quan điểm của Karl Marx: *Tiền lương là giá cả của sức lao động, nhưng biểu hiện ra bên ngoài như là giá cả của lao động*". Theo Karl Marx, giá trị sức lao động bằng: "giá trị tư liệu sinh hoạt cần thiết để bù đắp lại sức lao động đã hao phí trong quá trình sản xuất, giá trị của những chi phí nuôi con người trước và sau tuổi có khả năng lao động, giá trị những chi phí cần thiết cho việc học hành".

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) thì tiền lương là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo một số lượng nhất định mà không căn cứ vào số giờ làm việc thực tế, thường được trả theo tháng hoặc nửa tháng. Còn tiền công (wage) là khoản tiền trả công lao động theo hợp đồng lao động (chưa trừ thuế thu nhập cá nhân và các khoản khấu trừ theo quy định), được tính dựa trên số lượng sản phẩm làm ra hoặc số giờ làm việc thực tế.

Caudron S., T (1999), Tiền lương của một người là một cách để truyền đạt giá trị và tầm quan trọng của làm việc theo nhóm vì lý thuyết công cụ giải thích rằng thù lao là một nguồn gốc và là một phương tiện để nhân viên có được những thứ cần thiết và xa xỉ, đồng thời đảm bảo sự sẵn lòng và cam kết của nhân viên đối với xuất sắc trong công việc, do đó đảm bảo giữ chân nhân viên. Điều quan trọng cần lưu ý là bồi thường không phải là tất cả về tiền. Nó là biểu tượng của những gì một tổ chức tin rằng có giá trị. Nó thông báo cụ thể mức độ mà một tổ chức đánh giá cao nhân viên của mình.

Dohmen (2004) cho rằng tiền lương, tiền công được coi là sự trả công cho việc làm đã được thực hiện. Tức là khoản tiền người sử dụng lao động trả công cho người lao động dưới hình thức tiền lương, tiền công sau khi người lao động đã thực hiện một công việc nào đó mà người chủ thuê. Theo khái niệm này, tiền lương, tiền công chỉ giới hạn trong quan hệ thuê mướn lao động (có quan hệ lao động), theo nghĩa hẹp.

Trong nghiên cứu của Zingheim và Schuster (2007) cũng chỉ ra rằng trên thị trường lao động, tiền lương, tiền công không được ấn định bằng tương tác tự do

giữa cung và cầu lao động, mà là thông qua thoả thuận tiền lương giữa giới thợ (đại diện là công đoàn) và giới chủ sử dụng lao động.

Theo Milkovich và cộng sự. (2011), các thành phần tiền lương bao gồm tất cả các hình thức trả lương được mô tả là tổng lợi nhuận cho một nhân viên. Tiền lương mà một cá nhân nhận được từ công việc được phân loại là tổng số tiền bồi thường và lợi tức quan hệ. Các lợi ích quan hệ mang lại là tâm lý, chẳng hạn như cơ hội học tập, địa vị, công việc đầy thử thách, v.v. Tổng lợi nhuận bồi thường mang tính giao dịch nhiều hơn (Gerhart & Rynes 2003). Chúng bao gồm các khoản bằng tiền như lương cơ bản, ưu đãi và điều chỉnh chi phí sinh hoạt; các quyền lợi như lương hưu, bảo hiểm y tế, cân bằng giữa công việc và cuộc sống; và các lợi nhuận mang tính quan hệ như sự công nhận và địa vị, đảm bảo việc làm, công việc đầy thử thách và cơ hội học hỏi.

Adeniji A. A., Osibanjo A. (2012). Tiền lương là khoản trả cố định hoặc được đảm bảo đều đặn hàng tháng hoặc hàng năm cho người lao động; nó khác nhau giữa thứ bậc của các vị trí công việc, nhân viên đối với nhân viên và công ty đối với công ty. Mặt khác, tiền lương là khoản thanh toán thường xuyên, thường là hàng tuần hoặc hàng ngày cho công việc hoặc dịch vụ thường dành cho người lao động chân tay.

Adeniji A. A., Osibanjo A. (2012) có chỉ ra theo định nghĩa của Hiệp hội Bồi thường Hoa Kỳ (1995), “Tiền lương là khoản thù lao bằng tiền và không phải tiền mặt do người sử dụng lao động cung cấp cho các dịch vụ được cung cấp” (ACA). Nó có thể là phần thưởng tài chính đề cập đến bất kỳ phần thưởng tiền tệ nào cao hơn và vượt quá mức lương cơ bản. Các phần thưởng này là riêng biệt và không được cộng vào lương cơ bản. Ví dụ về những điều này bao gồm khuyến khích tài chính, tiền thưởng và sự công nhận. Tiền lương có thể được mô tả là tiền lương trực tiếp và gián tiếp mà nhân viên trong tổ chức nhận được nhằm đạt được sự hài lòng và duy trì nhân viên cũng như cải thiện hiệu suất. Tiền lương trực tiếp bao gồm tiền công, tiền lương, tiền thưởng hoặc tiền hoa hồng. Tiền lương gián tiếp bao gồm các ưu đãi, trợ cấp y tế, trợ cấp nhà ở, phép nghỉ hàng năm và các cơ hội đào tạo. Đền bù là phần thưởng mà nhân viên nhận được để đổi lấy việc thực hiện các nhiệm vụ của tổ chức. Phần bù là tiền lương trực tiếp và tiền lương gián tiếp. Tiền bồi thường trực tiếp bao gồm tiền công, tiền lương, tiền thưởng hoặc hoa hồng dựa trên kết quả hoạt động, làm thêm giờ, phí bảo hiểm nghỉ lễ, trong khi bồi thường gián tiếp được trả như trợ cấp y tế, trợ cấp nhà ở, trợ cấp ăn uống, phụ cấp tiện ích, thưởng khuyến khích, phụ cấp ca, chi phí nằm viện, chi phí đi lại ngoài nhà ga trợ cấp, trợ cấp cho mượn xe, trợ cấp nghỉ phép năm, trợ cấp cơ bản về xe ô tô, v.v.

Nguyễn Tiệp & Lê Thanh Hà (2007) cũng định nghĩa “Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành trên cơ sở thoả thuận giữa người lao động và người

sử dụng lao động, chịu tác động của quy luật cung cầu về sức lao động trên thị trường lao động và phù hợp với quy định hiện hành của pháp luật”.

Theo Trần Xuân Cầu (2012) thì tiền lương trong nền kinh tế thị trường được hiểu là “số lượng tiền tệ mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo giá trị sức lao động mà họ hao phí trên cơ sở thỏa thuận (theo hợp đồng lao động)”.

Có thể nói, có khá nhiều quan điểm khác nhau về tiền lương, NCS nhận thấy rằng mặc dù tiếp cận theo nhiều hướng khác nhau nhưng khái niệm tiền lương vẫn có những đặc điểm sau: Tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động để thực hiện công việc theo thỏa thuận. Tiền lương bao gồm mức lương theo công việc, chức danh hoặc lương theo hiệu suất, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác. Tiền lương trả cho người lao động căn cứ vào NSLĐ và chất lượng công việc. Người sử dụng lao động phải bảo đảm trả lương bình đẳng, không phân biệt giới tính đối với người lao động làm công việc có giá trị như nhau.

2.1.2. Phụ cấp lương

Thực tế, nếu tiền lương phản ánh chưa đầy đủ hoặc chưa được tính đến trong mức lương theo công việc hoặc theo chức danh thì DN xây dựng thêm các chế độ phụ cấp lương để bù đắp lại hao phí chưa tính đến tính đủ trong tiền lương.

Lê Thanh Hà (2010), phụ cấp là khoản tiền lương bổ sung cho lương cấp bậc, chức vụ, lương cấp hàm khi điều kiện lao động, mức độ phức tạp của công việc và điều kiện sinh hoạt có các yếu tố không ổn định.

Đỗ Thị Tươi & Đoàn Thị Yến (2020), phụ cấp lương được xem như là phần tiền lương bổ sung và là khoản tiền bù đắp cho các yếu tố về điều kiện lao động, tính chất phức tạp của công việc, điều kiện sinh hoạt, mức độ thu hút lao động chưa được tính đến hoặc tính chưa đầy đủ trong mức lương theo công việc hoặc chức danh.

Đối với các DN nói chung, tùy thuộc vào mục tiêu ưu tiên và định hướng phát triển của DN, có thể quy định các chế độ phụ cấp riêng của DN bên cạnh các chế độ phụ cấp lương do Nhà nước quy định. Các chế độ phụ cấp này có thể được biểu hiện bằng tiền, hiện vật hoặc hình thức khác (dưới dạng hữu hình hoặc vô hình). Các DN đang cố gắng lồng ghép phụ cấp lương vào tiền lương

2.1.3. Thu nhập

Nếu tiếp cận theo góc độ vĩ mô của nền kinh tế hoặc tổng nền kinh tế quốc dân thì thu nhập được hiểu là tổng giá trị sản lượng hàng hoá và dịch vụ cuối cùng của quốc gia được tạo ra trong một đơn vị thời gian. Nếu tiếp cận theo góc độ vi mô, thu nhập của DN là khoản lợi nhuận sau thuế sau khi họ thực hiện một chu kỳ sản xuất kinh doanh. Với người lao động, thu nhập của họ chính là số tiền mà họ nhận được từ người sử dụng lao động phù hợp với sự đóng góp của họ.

Trong cuốn từ điển Kinh tế học, Nguyễn Văn Ngọc (2006) “Thu nhập là khoản tiền thu được từ việc sở hữu và cung ứng các nhân tố sản xuất trong một thời

kỳ. Các khoản tiền thu được từ lao động, tư bản, đất đai và năng lực kinh doanh là thu nhập từ tiền lương, lãi suất, địa tô và lợi nhuận. Doanh nhân là người kết hợp các nhân tố sản xuất để tạo ra sản lượng và thu nhập cho các nhân tố sản xuất.”

Theo từ điển Tiếng Việt định nghĩa như sau: “Thu nhập là việc nhận được tiền bạc của cải vật chất từ một hoạt động nào đó hay là các khoản thu nhập được trong một khoảng thời gian nhất định thường là tháng, quý, năm...”

Với cách tiếp cận của Nguyễn Văn Ngọc và từ điển Tiếng Việt thì thu nhập được hiểu theo nghĩa rộng, được nhận bằng tiền ngoài những khoản mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động họ còn có các nhận được các khoản tiền từ việc đầu tư, kinh doanh, buôn bán hoặc thừa kế. Nó không chỉ bao hàm các mối quan hệ trong lao động mà nó còn các mối quan hệ khác.

Theo Milkovich và cộng sự (2011), các thành phần thu nhập bao gồm tất cả các hình thức trả lương được mô tả là tổng lợi nhuận cho một nhân viên. Thu nhập mà một cá nhân nhận được từ công việc được phân loại là tổng số tiền bồi thường và lợi tức quan hệ. Các lợi ích quan hệ mang lại là tâm lý, chẳng hạn như cơ hội học tập, địa vị, công việc đầy thử thách, v.v. Tổng lợi nhuận bồi thường mang tính giao dịch nhiều hơn (Gerhart & Rynes 2003). Chúng bao gồm các khoản thu nhập bằng tiền như lương cơ bản, ưu đãi và điều chỉnh chi phí sinh hoạt; các quyền lợi như lương hưu, bảo hiểm y tế, cân bằng giữa công việc và cuộc sống; và các lợi nhuận mang tính quan hệ như sự công nhận và địa vị, đảm bảo việc làm, công việc đầy thử thách và cơ hội học hỏi. Với cách hiểu này thì thu nhập gồm 2 khoản là tài chính và phi tài chính, ngoài nhận được bằng tiền còn thông qua các hình thức khác như học tập, địa vị, điều kiện làm việc, ...

Theo báo cáo tổng hợp “Kết quả điều tra DN thành phố Hà Nội giai đoạn 2005 – 2008” của Cục thống kê thành phố Hà Nội có đưa ra khái niệm về thu nhập như sau: Thu nhập của người lao động là toàn bộ số tiền mà người lao động nhận được khi phát sinh mối quan hệ lao động giữa người lao động và DN. Theo cách xác định này thì thu nhập của người lao động gồm có: tiền lương, thưởng và các khoản phụ cấp, thu nhập khác có tính chất lương; Bảo hiểm xã hội trả thay lương; các khoản thu nhập khác không tính vào chi phí sản xuất kinh doanh.

Trong luận án này, thu nhập là tổng giá trị sức lao động của con người được chi trả bởi NSDLĐ và được biểu hiện bằng tiền hoặc hiện vật. Thu nhập được hiểu là tất cả các khoản tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động thông qua hoạt động trao đổi mua bán sức lao động. Đó là các khoản tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp lương, trợ cấp và các chế độ phúc lợi khác của DN. Trong đó tiền lương luôn chiếm tỷ lệ lớn, đó là phần chính, phần cơ bản trong thu nhập của người lao động, tiền lương được trả đều đặn hàng tháng vào một ngày nhất định nào đó trong tháng; các khoản tiền khác còn lại chiếm tỷ lệ nhỏ trong thu nhập và thường không ổn định và thường xuyên.

2.1.4. *Quản trị tiền lương*

James Stoner & Stephen Robbins, quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, kiểm tra và kiểm soát những hoạt động của những thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

Lawler E.E (1999) việc quản trị chương trình lương thưởng có ý nghĩa quan trọng trong quản lý nhân sự vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng và hiệu suất của nhân viên trong công ty. Lương thưởng tác động đến mọi người trong tổ chức ở một mức độ nào đó và có thể được chứng minh là một công cụ rất có giá trị và mạnh mẽ - dù cố ý hay vô ý.

Ivancevich J.M (2004) cho rằng quản trị tiền lương là quản lý nguồn nhân lực giải quyết mọi hình thức khen thưởng mà các cá nhân nhận được để đổi lấy việc thực hiện các nhiệm vụ của tổ chức, với kết quả mong muốn của một nhân viên bị thu hút vào công việc, hài lòng và có động lực để làm tốt công việc của người sử dụng lao động. Belcher D.W(1997), trao đổi đầu vào - đầu ra kép giữa người lao động và người sử dụng lao động.

Akter và Moazzam (2016), quản trị tiền lương là tất cả các hình thức trả lại tài chính và các dịch vụ và lợi ích hữu hình mà người lao động nhận được như một phần của mối quan hệ việc làm được bao quanh bởi tiền lương và tiền công của nhân viên, các khoản khuyến khích, tiền thưởng và hoa hồng.

Snell & Bohlander (2010), quản trị tiền lương bao gồm tất cả các hình thức trả công và phần thưởng mà nhân viên nhận được cho việc thực hiện công việc của họ. Theo Dessler (2011), quản trị tiền lương là tất cả các hình thức trả lương hoặc thưởng cho nhân viên và phát sinh từ việc làm của họ và nó có thể là các khoản thanh toán tài chính trực tiếp (trả dưới dạng tiền công, tiền lương, khuyến khích, hoa hồng và tiền thưởng) và tài chính gián tiếp thanh toán

Michael Armstrong & Helen Murlis (2007) quản trị tiền lương là việc xây dựng và triển khai các chiến lược và chính sách nhằm trả lương cho người lao động một cách công bằng, bình đẳng và nhất quán phù hợp với đóng góp của họ đối với tổ chức. Nó đề cập đến việc thiết kế, thực hiện và duy trì các quy trình và thực hành trả lương nhằm mục đích cải thiện hiệu suất của tổ chức, nhóm và cá nhân.

Đỗ Thị Tươi (2020) quản trị tiền lương là tất cả các hoạt động nhằm mang lại hiệu quả cho công tác tiền lương của DN. Với mục tiêu của quản trị tiền lương đó là xây dựng, duy trì và phát triển hệ thống tiền lương tối ưu nhất cho cả DN và người lao động. Nói chung, quản trị tiền lương là một quá trình khá phức tạp mà các nhà quản trị cần phải tiến hành nhiều hoạt động để đáp ứng các mục tiêu từ khâu đầu đến khâu cuối của một chu kỳ sản kinh doanh của DN.

Nội dung của quản trị tiền lương được tiếp cận theo nhiều góc độ khác nhau, trong khuôn khổ luận án dựa trên khái niệm quản trị của James Stoner & Stephen Robbins, NCS đưa ra khái niệm: *Quản trị tiền lương là tiến trình hoạch định, tổ*

chức, lãnh đạo và kiểm soát đánh giá những hoạt động để trả lương cho người lao động phù hợp với đóng góp của người lao động nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.

Theo đó, quá trình quản trị tiền lương là thực hiện các nghiệp vụ nhằm quản lý việc trả công, trả lương bảo đảm đúng người, đúng việc, gắn với năng suất chất lượng hiệu quả. Thông qua trả lương tạo động lực lao động kích thích sản xuất, nâng cao NSLĐ của người lao động. Vì vậy nghiên cứu quản trị tiền lương tập trung vào nghiên cứu tiền lương và các nhân tố tác động đến tiền lương. Từ đó khám phá ra nhân tố nào tác động đến trả lương, tiền lương để có sự điều chỉnh quản lý phù hợp.

2.2. Đặc điểm của công ty cổ phần xây dựng.

2.2.1. Công ty cổ phần xây dựng

Vojo Belovski (2017) Các công ty cổ phần đầu tiên được thành lập trong thời kỳ thuộc địa và cuộc cách mạng công nghiệp và chúng bị chi phối bởi các quy định thời kỳ đó. Các công ty cổ phần hiện đại được thành lập vào thế kỷ 19 trong lĩnh vực khai thác mỏ, đường sắt và công nghiệp. Đầu tư vào những lĩnh vực này không thể được nếu không có cách huy động vốn và hạn chế rủi ro như vậy. Tiếp theo, các công ty ở Hà Lan và Pháp cần rất nhiều tiền cho hoạt động thương mại ở nước ngoài của họ có vai trò chính trong sự phát triển của các công ty. Theo quy định, những điều này bắt đầu từ thực tế rằng đó là một công ty có tài sản vốn được chia thành cổ phần và những người tham gia vào công ty đó bằng một hoặc nhiều cổ phần không phải chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty, nhưng công ty phải chịu trách nhiệm về các khoản nợ của mình, nghĩa vụ bằng tài sản của mình. Một số rủi ro trong trường hợp thua lỗ của công ty, rủi ro này chỉ giới hạn ở việc mất một khoản đầu tư vào công ty (tối đa bằng số tiền đầu tư của họ).

Will Kenton (2020) Công ty cổ phần là tiền thân của tập đoàn hiện đại. Công ty cổ phần là DN do các nhà đầu tư sở hữu, mỗi nhà đầu tư sở hữu một cổ phần dựa trên số lượng cổ phiếu đã mua.

Theo bách khoa toàn thư, Công ty cổ phần là một dạng pháp nhân có trách nhiệm hữu hạn, được thành lập và tồn tại độc lập đối với những chủ thể sở hữu nó. Vốn của công ty được chia nhỏ thành những phần bằng nhau gọi là cổ phần và được phát hành huy động vốn tham gia của các nhà đầu tư.

Theo khái niệm của hội luật sư Hà Nội, Công ty cổ phần là loại hình DN mà vốn điều lệ được chia thành nhiều phần bằng nhau là cổ phần và được phát hành ra ngoài thị trường nhằm huy động vốn tham gia đầu tư từ mọi thành phần kinh tế. Người sở hữu cổ phần được gọi là các cổ đông.

Luật DN 2020 – Điều 111, Công ty cổ phần là DN, trong đó: Vốn điều lệ được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần; Cổ đông có thể là tổ chức, cá nhân; số lượng cổ đông tối thiểu là ba và không hạn chế số lượng tối đa; Cổ đông

chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của DN trong phạm vi số vốn đã góp vào DN; Cổ đông có quyền tự do chuyển nhượng cổ phần của mình cho người khác, trừ trường hợp quy định tại khoản 3 Điều 120 và khoản 1 Điều 127 của Luật này

Công ty cổ phần có thể được định nghĩa là một tổ chức thương mại được sở hữu chung bởi tất cả các chủ sở hữu của nó. Cổ phiếu tượng trưng cho thực tế là mỗi cổ đông sở hữu một lượng cổ phần cụ thể trong công ty. Hình thức công ty này có thể được tìm thấy trên khắp thế giới và là loại hình DN kinh doanh phổ biến nhất. Công ty cổ phần được thành lập khi một nhóm cá nhân chia vốn của công ty thành cổ phần có thể chuyển nhượng. Mua cổ phần là cách duy nhất để trở thành một phần của mạng lưới sở hữu này

Từ các khái niệm trên tác giả đi đến kết luận “Công ty cổ phần là DN, trong đó vốn điều lệ được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần. Cổ đông có thể là tổ chức, cá nhân. Số lượng cổ đông tối thiểu là ba và không hạn chế số tối đa. Cổ đông chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của DN trong phạm vi số vốn đã góp vào DN. Cổ đông có quyền chuyển nhượng cổ phần của mình cho người khác, trừ một số trường hợp không được chuyển nhượng theo quy định”

Công ty cổ phần có Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị và Giám đốc hoặc Tổng giám đốc. Chủ tịch Hội đồng quản trị hoặc Giám đốc hoặc Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật của công ty được quy định tại điều lệ công ty. Công ty cổ phần có thể hoạt động kinh doanh ở một ngành, một lĩnh vực nhưng cũng có thể kinh doanh đa ngành đa lĩnh vực.

Từ những nghiên cứu trên NCS rút ra kết luận CTCP xây dựng là công ty cổ phần hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, vốn điều lệ được chia thành nhiều phần bằng nhau là cổ phần và được phát hành ra ngoài thị trường nhằm huy động vốn tham gia đầu tư từ mọi thành phần kinh tế. Người sở hữu cổ phần được gọi là cổ đông. Các cổ đông cùng hưởng lợi nhuận, cùng chịu lỗ tương ứng với phần vốn góp và chỉ chịu trách nhiệm về khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi phần vốn góp của mình. Cổ đông có quyền chuyển nhượng cổ phần của mình cho người khác theo quy định của pháp luật.

Trong khuôn khổ nghiên cứu của mình, để cho văn phong được ngắn gọn súc tích tác giả dùng thuật ngữ chỉ công ty cổ phần ngành xây dựng là DN xuyên suốt quá trình nghiên cứu.

2.2.2. Phân loại các công ty cổ phần xây dựng

Có nhiều tiêu thức khác nhau để phân loại các CTCP Xây dựng, nếu phân chia theo quy mô vốn ta có: CTCP Xây dựng có quy mô lớn, CTCP Xây dựng có quy mô vừa và nhỏ. Nếu phân chia theo hình thức sở hữu ta có thể phân chia: CTCP Xây dựng có vốn NN chi phối, CTCP xây dựng không có sự chi phối của NN.

- Phân chia theo quy mô vốn ta có:

+ *CTCP Xây dựng có quy mô lớn*: là công ty có tổng tài sản hoặc doanh thu lớn, hoạt động trên địa bàn rộng và sử dụng nhiều lao động. Các CTCP xây dựng có quy mô lớn sẽ có đội ngũ nhân viên đông đảo, cơ cấu tổ chức khá phức tạp, có nhiều phòng ban và chi nhánh. Các CTCP này thường xây dựng những công trình có lớn như dự án về công trình xây dựng cơ sở hạ tầng, dự án về nhà ở, nhà chung cư, khu đô thị lớn,... Những công ty quy mô lớn thông thường kết hợp nhiều hoạt động như đầu tư, xây lắp, kinh doanh. Việc quản trị tiền lương trong các CTCP xây dựng quy mô lớn có nhiều khó khăn nhưng bên cạnh đó cũng có nhiều thuận lợi như nguồn tài chính lớn, thuận tiện áp dụng khoa học tiên tiến, đổi mới quy trình sản xuất, đổi mới phương thức quản lý và có nhiều lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

+ *CTCP Xây dựng vừa và nhỏ*: là công ty có quy mô vốn, doanh thu, tổng tài sản, lao động ở mức trung bình và dưới trung bình. Các CTCP xây dựng này thường đảm nhận những công trình xây dựng nhà ở tư nhân, những công trình có vốn đầu tư không lớn, những công trình sửa chữa, nâng cấp cải tạo. Những CTCP xây dựng này thường hoạt động trong lĩnh vực xây lắp là chủ yếu. Quản trị tiền lương trong các công ty này có lợi thế riêng là linh hoạt, người quản trị có thể sát sao đến từng người lao động để họ có thể đáp ứng kịp thời yêu cầu sản xuất. Tuy nhiên cũng có một số khó khăn đối với công ty có quy mô nhỏ như tài chính không được dồi dào và khó đáp ứng kịp thời những thay đổi trong sản xuất.

- Phân theo hình thức sở hữu ta có:

+ *CTCP Xây dựng NN đóng vai trò chi phối*: Là các CTCP xây dựng do NN sở hữu trên 50% cổ phần. Các CTCP này thường được chuyển đổi từ các DNNN. Các công ty cổ phần này thường là các DN có quy mô lớn, hoạt động rộng khắp cả nước và thường đảm nhận những dự án lớn, những công trình xây dựng quy mô lớn, lĩnh vực hoạt động của các CT này cũng rất đa dạng có thể vừa hoạt động xây lắp, hoạt động đầu tư, hoạt động nghiên cứu, phân phối các sản phẩm xây dựng. Quản trị tiền lương trong các CTCP có vốn NN chi phối cũng có đặc thù rất riêng. Nhà nước quy định DN tự chủ trong việc tuyển dụng, sử dụng lao động, tạo điều kiện để DN sắp xếp lại lao động, sử dụng lao động linh hoạt theo yêu cầu của sản xuất, kinh doanh và giao cho DN quyết định tiền lương và trả lương cho người lao động theo quy chế của DN. Việc tách riêng quỹ lương của thành viên Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc, Giám đốc, Phó Tổng giám đốc, Phó Giám đốc, Kiểm soát viên, Kế toán trưởng với quỹ lương của người lao động. Quỹ lương của viên chức quản lý xác định theo năm, gắn chặt hơn với hiệu quả kinh doanh, có khống chế mức hưởng tối đa và điều chỉnh tăng dần từng bước tiếp cận với tiền lương của các chức danh quản lý trên thị trường.

+ *Các CTCP xây dựng không có sự chi phối của NN*: Các CTCP xây dựng này thuộc loại vốn của NN chiếm dưới 50% cổ phần hoặc NN không tham gia góp

vốn. CTCP xây dựng có thể là DNNN góp với số vốn ít, các DN tư nhân hay là DN có vốn đầu tư nước ngoài. Loại hình CTCP này ngày càng phát triển mạnh mẽ và đóng góp những thành tựu đáng kể cho Việt Nam. Nhà nước thực hiện quản lý tiền lương vai trò là người định hướng cho các DN. Nhà nước chủ yếu quản lý thông qua quy định mức lương tối thiểu, hỗ trợ thương lượng, kiểm tra, giám sát, điều tiết thị trường theo cơ chế thị trường, bảo đảm quyền tự chủ của DN trong xác định tiền lương và trả lương cho người lao động theo nguyên tắc thỏa thuận. Căn cứ quy định của Nhà nước, các DN thực hiện quản trị tiền lương, sử dụng lao động hiệu quả, NSLĐ cao, xác định tiền lương và trả lương theo vị trí công việc, khuyến khích và thu hút được người giỏi, người tài.

Việc phân loại CTCP xây dựng theo tiêu chí nào thì hoạt động chủ yếu của DN cũng có những đặc điểm riêng biệt. Xây dựng là ngành sản xuất vật chất rất quan trọng mang tính chất công nghiệp để tạo ra cơ sở vật chất kỹ thuật cho nền kinh tế quốc dân. Xây dựng là một quy trình thiết kế và thi công tạo nên các cơ sở hạ tầng hoặc các công trình dân dụng, công trình công nghiệp. So với các ngành sản xuất khác, xây dựng có những đặc điểm về kinh tế - kỹ thuật riêng biệt, thể hiện rất rõ nét ở sản phẩm xây lắp và quá trình tạo ra sản phẩm của ngành. Chúng ta có thể phân loại lĩnh vực hoạt động của CTCP xây dựng ra thành các nhóm sau:

+ *Xây dựng nhà các loại*: Bao gồm nhóm nhà ở: nhà ở độc lập, nhà chung cư, nhà cao tầng,... Và nhóm nhà không dùng để ở: bệnh viện, trường học, văn phòng, nhà hàng, gara, kho bãi, công xưởng,...

+ *Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng*: Bao gồm các hoạt động thi công đường giao thông: đường cao tốc, đường nhựa, đường sắt, đường băng,... Và các hoạt động công trình công ích: mạng viễn thông, đường ống, hệ thống ống dẫn nước, mương máng, hệ thống thủy lợi, trạm bơm, nhà máy năng lượng,...

+ *Hoạt động xây dựng chuyên dụng*: Là nhóm các công trình đáp ứng mục đích sử dụng riêng biệt. Ví dụ các hoạt động thi công, lắp đặt lưới điện, đèn điện, ốp lát, trang trí, đóng cọc, san nền,...

2.2.3. Đặc điểm lao động trong các công ty cổ phần xây dựng

Sản phẩm của CTCP Xây dựng là những công trình xây dựng, kiến trúc có qui mô lớn, do đó việc tổ chức quản lý và định giá sản phẩm xây lắp của chủ đầu tư cũng như việc hạch toán chi phí xây lắp của các nhà thầu xây dựng đều phức tạp. Do vậy, việc quản lý con người nói chung cũng như các quyết định về tiền lương cũng rất phức tạp và có những đặc thù riêng.

Ngành xây dựng là một ngành có hoạt động riêng lẻ, nhưng thực tế ngành này lại đòi hỏi sự kết hợp của nhiều đơn vị với nhau: Đơn vị quản lý dự án, chủ đầu tư, nhà thầu thi công, đơn vị tư vấn thiết kế công trình, kỹ sư thi công, kiến trúc sư, đơn vị tư vấn giám sát. Để một công trình xây dựng đi vào hoạt động thì đòi hỏi sự

kết hợp tốt của các đơn vị, chỉ cần một mắt xích không đạt kết quả là ảnh hưởng không tốt đến kết quả của cả dự án.

Để đảm bảo thuận lợi và thành công của mỗi dự án mỗi công trình, các hoạt động này luôn đòi hỏi một cách có hiệu quả. Trong đó, bao gồm thiết kế tiêu chuẩn cũng như thi công phù hợp, hiệu quả, an toàn với yêu cầu sử dụng của công trình và NS đề ra trong dự toán.



Hình 2.1: Quy trình xây dựng

Nguồn: Nguyễn Thị Lê Trâm (2020)

Từ các hoạt động của CTCP xây dựng cho thấy công việc của NLD trong các CTCP xây dựng cũng rất phức tạp và đa dạng. NLD phải làm việc trong một ngành nghề mang tính đặc thù, độc hại, nguy hiểm do đó lao động trong CTCP xây dựng cũng mang những đặc điểm riêng biệt:

Thứ nhất, lao động trong các CTCP xây dựng rất đa dạng và phức tạp. Quá trình xây dựng là một chuỗi các hoạt động liên hoàn từ khi thiết kế, đấu thầu, thi công, hoàn thiện, nghiệm thu và bàn giao đưa vào sử dụng. Để cụ thể hóa các hoạt động Các CTCP xây dựng phải xây dựng được hệ thống các công việc gắn với mỗi vị trí, xây dựng bản mô tả công việc, đánh giá được tầm quan trọng của mỗi công việc và cuối cùng là đo lường giá trị của mỗi công việc. Sự đa dạng của lao động trong các CTCP xây dựng thể hiện số lượng của các chức danh được phân thành các cấp độ khác nhau từ lãnh đạo cấp cao, lãnh đạo các chi nhánh, lãnh đạo các phòng ban, cán bộ chuyên môn nghiệp vụ, nhân viên hỗ trợ như văn thư bảo vệ, lái xe, đến những người công nhân lao động trực tiếp trên các công trường xây dựng. Mỗi vị trí công việc có mức độ đóng góp khác nhau, cách đánh giá hiệu quả công việc khác nhau trong các CTCP xây dựng. DN phải đánh giá chính xác mức độ đóng góp của

người lao động trên cơ sở đó trả lương cho người lao động gắn với năng suất và hiệu quả công việc của họ.

Thứ hai, lao động trong CTCP xây dựng công việc phải được thực hiện theo quy trình cụ thể. Sản phẩm xây dựng cố định tại nơi sản xuất, còn các điều kiện sản xuất (máy móc, thiết bị, con người...) phải di chuyển theo địa điểm đặt sản phẩm. Đặc điểm này làm cho công tác quản lý sử dụng tài sản, vật tư đặc biệt là quản lý con người rất phức tạp do ảnh hưởng của điều kiện thiên nhiên, thời tiết và dễ mất mát hư hỏng. Người lao động phải được chuyển môn hóa trong công việc, nắm vững các quy trình sản xuất, thực hiện một cách chuyên nghiệp các công việc được giao, phối hợp nhuần nhuyễn với đồng nghiệp và các bên liên quan. Trong quản lý sử dụng con người có những đặc thù riêng như thường trả lương khoán, tuyển lao động thời vụ, thời tiết ảnh hưởng đến tiến độ các công trình dẫn đến quỹ dự phòng tiền lương cho những ngày chờ việc,....

Thứ ba, lao động chuyên môn nghiệp vụ trong CTCP xây dựng đòi hỏi có chất lượng cao, lao động này thường là đội ngũ bao gồm những người được đào tạo từ trình độ cao đẳng trở lên và làm việc ở những khâu, công đoạn có yêu cầu về tri thức, kỹ năng ở mức độ nhất định. Do tính chất hoạt động mang tính chuyên biệt và gắn với yêu cầu về kỹ thuật chuyên sâu (quản lý, thiết kế, thi công, giám sát) đều trực tiếp hoặc gián tiếp yêu cầu phải có trình độ chuyên môn về lĩnh vực xây dựng, điều đó bắt buộc phải qua đào tạo ở những trình độ nhất định tùy thuộc tính chất công việc, vì vậy lao động trong các CTCP xây dựng phải là những người am hiểu chuyên môn, có kỹ năng. Việc trả lương cho bộ phận kỹ sư thiết kế phải linh hoạt, nó phụ thuộc vào những sản phẩm mà NLD sáng tạo ra khó theo quy chuẩn cụ thể.

Thứ tư, NLD làm việc có tính hợp tác cao và có khả năng làm việc theo dự án. Tính chất liên tục của các khâu, công đoạn của lĩnh vực xây dựng để ra sản phẩm mới và việc hoàn thiện sản phẩm có thể theo công đoạn, theo khâu song các quy trình đều có sự kết nối cả về thời gian, không gian và chuyên môn kỹ thuật, nên cơ bản trong các hoạt động công việc của NLD đều có sự hợp tác và luôn phải triển khai thực hiện trên cơ sở quy trình quản lý hệ thống hay nền tảng dự án để thực hiện và duy trì, phát triển sản phẩm. Trong từng quy trình quản lý hay mỗi dự án, phân công lao động được xác định bởi nhiệm vụ chuyên môn của mỗi người, nếu không có khả năng hợp tác và làm việc theo tổ chức hay dự án tốt thì rất dễ dẫn tới những xung đột trong giao tiếp, ứng xử khi làm việc.

Thứ năm, lao động trong CTCP xây dựng gắn liền với kết quả thực hiện các công trình dự án xây dựng. Công việc lao động của nghề thuộc ngành Xây dựng gồm các công đoạn sau: Giai đoạn chuẩn bị xây dựng; Giai đoạn thi công xây lắp; Công đoạn đào, san lấp đất; Công đoạn xây dựng phần công trình ngầm; Công đoạn xây dựng phần thô của công trình; Công đoạn xây dựng hoàn thiện công trình. Căn cứ vào hạng mục công trình, đặc điểm công việc mà công ty giao các nhiệm vụ, chỉ

tiêu cho mỗi nhóm lao động: Đối với lao động trực tiếp gắn liền với tiến độ thi công mỗi giai đoạn (ví dụ như: đào móng, xây lắp, giai đoạn thi công phần thô, giai đoạn hoàn thiện,...). Đối với cán bộ quản lý ngoài việc gắn liền với các giai đoạn thi công thì việc đánh giá hiệu quả công việc để trả lương còn căn cứ vào việc thiết kế, đấu thầu, đàm phán, vận hành và đưa vào sử dụng. Việc phân định trách nhiệm và đo lường công việc này giúp cho công ty có sự đánh giá chính xác hơn kết quả lao động và sự đóng góp của mỗi người vào LĐ vào công ty.

Thứ sáu, NLĐ có trình độ và năng lực được tích hợp bởi nhiều lĩnh vực. Sự tích hợp nhiều lĩnh vực đối với NLĐ trong CTCP xây dựng là sự am hiểu không chỉ lĩnh vực riêng có của ngành xây dựng... mà còn am hiểu các lĩnh vực mà ngành xây dựng cung ứng sản phẩm hay các lĩnh vực mà ngành xây dựng nằm trong chuỗi cung ứng hay sử dụng các sản phẩm được cung ứng. Điều đó có nghĩa là ngành xây dựng là một chủ thể tiêu dùng trong chuỗi cung ứng của nền kinh tế, song cũng cần coi sản phẩm của ngành xây dựng là những hàng hóa cần thỏa mãn nhu cầu xã hội trên cơ sở sự phát triển kinh tế, xã hội ngày càng cao. Do đó, NLĐ trong công ty cần am hiểu thị trường, am hiểu nhu cầu tiêu dùng; am hiểu tính chất vật liệu sử dụng; xu hướng thiết kế về kỹ thuật, mỹ thuật, công năng, thị hiếu ... của các sản phẩm xây dựng. Vì vậy, NLĐ trong CTCP xây dựng phải là những người hiểu biết những yêu cầu nêu trên, từ đó mà kiến tạo kết quả lao động của mình như là những sản phẩm kỹ thuật, nghệ thuật đáp ứng hữu hiệu nhu cầu người sử dụng.

Thứ bảy, người lao động trong các CTCP xây dựng thường xuyên phải cập nhật tri thức, thích ứng cao. Lao động trong CTCP xây dựng có tính chất riêng, mức độ phức tạp cao trong môi trường với nhiều biến động khó lường của thị trường bất động sản, thị trường vật liệu xây dựng, sự biến đổi mạnh mẽ của khoa học công nghệ dẫn đến xu hướng sản phẩm xây dựng cũng không ngừng thay đổi. Điều này đòi hỏi người lao động phải nhanh nhạy, cập nhật tri thức, hoàn thiện kỹ năng nghề nghiệp và không ngừng học hỏi bồi dưỡng nâng cao năng lực của bản thân để thích nghi với bối cảnh mới.

Ngoài ra, NLĐ trong các CTCP xây dựng còn chịu nhiều rủi ro trong điều kiện môi trường làm việc khắc nghiệt, áp lực về thời gian, về quy trình, áp lực từ cấp trên, đồng nghiệp, nhà thầu, cơ quan quản lý NN. Quá trình thi công được chia thành nhiều giai đoạn, mỗi giai đoạn lại chia thành nhiều công việc khác nhau, các công việc thường diễn ra ngoài trời, chịu tác động rất lớn của các nhân tố môi trường như mưa, nắng, lũ lụt... Khi so sánh các ngành công nghiệp khác thì kỹ thuật công nghệ áp dụng trong ngành xây dựng còn rất lạc hậu với nhiều việc vẫn phải làm thủ công. Vì thế NLĐ trong ngành xây dựng luôn phải đối mặt với nhiều khó khăn, sự khắc nghiệt và áp lực về mọi mặt trong quá trình thực hiện công việc.

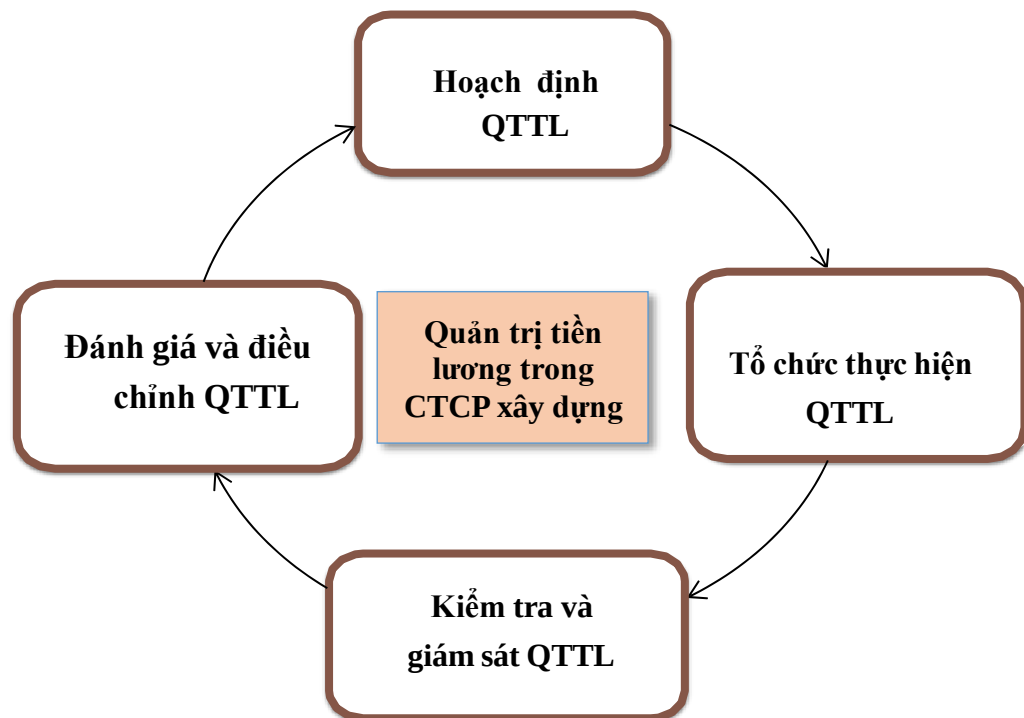
Những đặc điểm trên có ảnh hưởng rất lớn đến quá trình sản xuất và thực hiện dự án xây dựng, từ những việc tính toán chi phí sản xuất và tính giá thành sản phẩm

trong các DN xây lắp, cho đến việc đảm bảo chất lượng và thời gian thi công. Chính vì vậy, các kỹ năng về quản lý dự án và quản lý con người nói chung cũng như quản trị tiền lương nói riêng là rất cần thiết trong các CTCP xây dựng

2.3. Nội dung quản trị tiền lương trong các công ty cổ phần xây dựng

Quản trị tiền lương được tiếp cận theo nhiều góc độ khác nhau, có thể tiếp cận theo chức năng của quản trị hoặc tiếp cận theo quá trình tác nghiệp hoặc tiếp cận theo các hoạt động nghiệp vụ. Đã có nhiều nghiên cứu tiếp cận quản trị tiền lương theo các hoạt động nghiệp vụ cụ thể như quản trị mức lương, các yếu tố ảnh hưởng, tổ chức trả lương, quy chế trả lương, phân phối tiền lương và thu nhập, tổ chức bộ máy quản trị tiền lương, ...

Xuất phát từ những nghiên cứu về QTTL: Thomas B. Wilson (2003), Bob (2011), M. Armstrong (2015), Nguyễn Thị Minh Nhân & Mai Thanh Lan (2016), Phạm Thị Thanh Hà (2021). Quản trị tiền lương được tiếp cận theo chức năng của quản trị bao gồm các nội dung: Hoạch định QTTL; Tổ chức thực hiện QTTL; Kiểm tra và giám sát QTTL; Đánh giá và điều chỉnh. Do đó, QTTL trong các CTCP xây dựng là sự thừa kế và phát triển nghiên cứu của tác giả về QTTL (Hình 2.2).



Hình 2.2. Quản trị tiền lương trong các CTCP Xây dựng

Nguồn: Tác giả xây dựng

2.3.1. Hoạch định QTTL

Hoạch định là hoạt động đầu tiên trong quản trị tiền lương của DN. Hoạch định là quá trình xác định mục tiêu và cách thức tốt nhất để đạt mục tiêu đó. Kết quả của hoạch định là một chính sách tiền lương được xây dựng chi tiết và đầy đủ sẽ bao gồm: Xác định mục tiêu của QTTL; Xác định nguồn lực; Xây dựng chính sách tiền lương.

2.3.1.1. Xác định mục tiêu của QTTL

Mục tiêu chiến lược của quản trị tiền lương cuối cùng là để hỗ trợ việc đạt được các mục tiêu kinh doanh của tổ chức. Trong điều kiện môi trường kinh doanh ngành xây dựng luôn biến động và nhiều rủi ro của điều kiện tự nhiên xã hội, mục tiêu hoạch định phải gắn với mục tiêu của chiến lược hoạt động sản xuất kinh doanh của DN, trong ngành xây dựng mục tiêu kinh doanh thường gắn với các chương trình xây dựng, các dự án xây dựng. Các mục tiêu phải được nhất quán từ trên xuống dưới để đảm bảo không xảy ra xung đột.

Nếu mục tiêu được xác định theo thời gian: Mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn, DN có thể xác định mục tiêu trung hạn

Mục tiêu ngắn hạn QTTL trong các CTCP xây có thể xác định theo tuần, tháng, năm. Nó thường gắn liền với tiến độ thi công từng giai đoạn của mỗi công trình, mỗi dự án, mục tiêu cũng có thể gắn với báo cáo sản xuất kinh doanh hàng tháng và hàng quý. Mục tiêu ngắn hạn cần nhất quán với mục tiêu dài hạn cũng như nhất quán các mục tiêu với nhau để đạt được kết quả. Mỗi phòng ban khác nhau có thể có những mục tiêu cụ thể khác nhau nhưng đều hướng tới mục tiêu chung của DN.

Mục tiêu dài hạn về QTTL trong các CTCP xây dựng thường được xác định từ 1 năm trở lên, mục tiêu gắn với kế hoạch SXKD dài hạn hoặc những công trình có quy mô lớn, thời gian thi công dài. Nếu DN thường xuyên có nhiều công trình, nhiều dự án thì nên đặt mục tiêu cho từng dự án cụ thể vì đặc điểm của mỗi dự án rất khác nhau về nguồn vốn, về điều kiện làm việc, khí hậu, vùng miền nên đặt mục tiêu riêng sẽ dễ dàng thực hiện và đánh giá. Mục tiêu dài hạn QTTL phải nhất quán từ tầm nhìn và sứ mệnh của công ty

Xác định mục tiêu QTTL trong mỗi giai đoạn khác nhau, các mục tiêu cụ thể thường đề cập đến là:

- Thực hiện đúng quy định của nhà nước về tiền lương.
- Trả lương cho NLĐ dựa trên mức độ đóng góp của họ cho DN
- Xây dựng quy trình trả lương dựa trên niềm tin về những gì tổ chức coi trọng và muốn đạt được
- Trả lương dựa trên giá trị và nhu cầu của nhân viên cũng quan trọng như thực hiện các mục tiêu kinh doanh.
- Nâng cao vị thế và khả năng cạnh tranh của DN trên thị trường
- Tạo điều kiện thu hút và giữ chân những người có kỹ năng và năng lực mà DN cần
- Tạo điều kiện phát triển văn hóa DN;
- Phát triển một mối quan hệ hài hòa việc làm tích cực và tâm lý thoải mái.

Để đạt được những mục tiêu này, quản trị tiền lương phải mang tính chiến lược giải quyết các vấn đề lâu dài liên quan NLĐ nên được đánh giá như thế nào đối với những gì NLĐ làm và những gì NLĐ đạt được. Mục tiêu quản trị tiền lương được xây dựng dựa trên mục tiêu kinh doanh. Chúng được tích hợp với các chiến lược quản lý nguồn nhân lực khác, đặc biệt là những chiến lược liên quan đến phát triển nguồn nhân lực, quản trị tiền lương là một phần không thể thiếu trong phương pháp quản lý con người.

Ngoài ra các DN cũng có thể đưa ra mục tiêu của các thành phần cấu tạo trong quản trị tiền lương như mục tiêu của lương cơ bản, mục tiêu của lương năng suất, mục tiêu của phụ cấp lương, mục tiêu của khuyến khích tài chính, mục tiêu của phúc lợi:

Lương cơ bản thì tạo nên sự trân trọng công việc, trân trọng khả năng và năng lực của cá nhân. Do vậy, cần đánh giá đúng, chính xác, đầy đủ giá trị công việc và giá trị bản thân của người lao động đem lại cho DN để xây dựng lương cơ bản.

Mục tiêu của phụ cấp lương nhằm bù đắp hao phí lao động chưa tính đến tính đủ trong tiền lương cơ bản khi điều kiện lao động và điều kiện sinh hoạt của người lao động có các yếu tố không ổn định. Xuất phát từ mục tiêu ưu tiên và định hướng phát triển của DN có thể xây dựng các loại phụ cấp đặc thù.

Mục tiêu của khuyến khích tài chính hay tiền thưởng nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung cho tiền lương để trả cho những yếu tố mới phát sinh trong quá trình lao động (tăng NSLĐ, tiết kiệm nguyên vật liệu, sáng kiến...) chưa tính đến trong tiền lương. Nó tạo ra động lực và góp phần thúc đẩy hiệu quả kinh doanh của DN. Nó khích lệ tinh thần và sự nỗ lực làm việc của người lao động và là những công cụ quản lý hữu hiệu giúp người lao động nâng cao thành tích. Chiến lược kinh doanh là phần rất quan trọng cho các chính sách khen thưởng thành tích của DN và mục tiêu của quản trị tiền lương.

Mục tiêu của phúc lợi là đảm bảo cuộc sống, giúp khắc phục những khó khăn và rủi ro, đồng thời góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Đối với xã hội phúc lợi giảm bớt gánh nặng trong việc chăm lo cho người lao động. Xuất phát từ mục tiêu duy trì mức sống vật chất và tinh thần cho người lao động nên nhà nước và các DN đã xây dựng chương trình phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện.

Tóm lại, mỗi giai đoạn khác nhau DN sẽ xác định mục tiêu cho phù hợp. Mục tiêu QTTL của CTCP xây dựng vừa mang tính cụ thể, tính thống nhất nhưng cũng mang tính linh hoạt và hợp lý. CTCP xây dựng có thể chỉ lựa chọn một vài mục tiêu cho từng giai đoạn cụ thể nhưng cũng có thể kết hợp tất cả các mục tiêu trong thực hiện QTTL của mình. Mục tiêu quan trọng nhất đối với CTCP xây dựng vẫn là mục

tiêu quản lý hiệu quả chi phí với các chỉ tiêu về chi phí bỏ ra cho 1 NLD và lợi nhuận thuần trên mỗi NLD. Chi phí bỏ ra trên 1 NLD tăng 1% thì lợi nhuận thuần trên mỗi NLD tăng bao nhiêu %. Trên cơ sở mục tiêu QTTL trong mỗi giai đoạn, nhà quản trị sẽ đi xác định các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu, cách thức tổ chức vận hành để đạt được các mục tiêu đã đề ra.

2.3.1.2. Xác định nguồn lực

Nguồn lực của DN là tất cả tài sản, con người, năng lực, quy trình tổ chức, thuộc tính, thông tin kiến thức mà DN đang sở hữu và có thể khai thác, xây dựng, thực thi chiến lược của mình nhằm nâng cao hiệu quả và hiệu suất của DN

CTCP xây dựng dù quy mô nhỏ hay lớn đều sẽ sở hữu những nguồn lực như sau chỉ là lượng ít hay nhiều và mức độ như thế nào để tạo nên sự khác biệt. Các công ty cổ phần có quy mô lớn đồng nghĩa với việc các nguồn lực mạnh, đây cũng là thuận lợi cho việc ra các quyết định tiền lương thưởng và các chế độ đãi ngộ cho NLD. Tuy nhiên những công ty lớn quy mô và cơ cấu tổ chức phức tạp, một sự thay đổi sẽ ảnh hưởng đến nhiều bộ phận, đó cũng là những khó khăn của QTTL trong DN. Các công ty có quy mô nhỏ nguồn lực hạn chế, sẽ có khó khăn trong việc ra trong việc ra quyết định QTTL nhưng thuận lợi vì có khả năng linh hoạt với những biến động của thị trường. Nguồn lực trong các CTCP xây dựng gồm: Nguồn nhân lực, nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính và tài sản vô hình

+ **Về nguồn lực vật chất:** gồm các nguồn lực về máy móc thiết bị, nguồn lực về nhà xưởng, đất đai, vật tư dự trữ... Trong CTCP xây dựng máy móc thiết bị sản xuất có vai trò rất lớn trong sự nghiệp CNH-HDH ngành xây dựng. DN sử dụng máy móc kỹ thuật hiện đại sẽ góp phần làm tăng NSLĐ, từ đó tiết kiệm nguyên vật liệu và sự hao phí về sức lao động của công nhân. Máy móc thiết bị hiện đại giúp con người nâng cao chất lượng công trình và hạ giá thành thi công trình. Để đạt được mục tiêu của QTTL DN thường xuyên, định kỳ hoặc đột xuất phân tích, xác định đặc trưng, quy mô và chất lượng của các nguồn lực vật chất đó để đánh giá khả năng đáp ứng nhu cầu thực tế của từng nguồn lực trong các chương trình hành động của các bộ phận trong nội bộ DN theo từng kỳ; xác định được điểm mạnh - điểm yếu về từng nguồn lực so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành xây dựng nói riêng và trên thị trường nói chung để tiếp tục nâng cao, phát huy điểm mạnh và cải thiện các điểm còn yếu.

+ **Tài sản vô hình:** trong DN tài sản vô hình khó có thể đo lường được, nó bao gồm: sở hữu trí tuệ, hình ảnh công ty, bản quyền, bằng sáng chế,...CTCP xây dựng có uy tín, chất lượng các công trình tốt cũng góp phần tạo nên thương hiệu cho DN. Việc xác định tài sản này thường gắn với kế hoạch và mục tiêu dài hạn của DN.

+ **Về nguồn nhân lực** - chính là con người. Nguồn lực con người đóng vai trò điều phối tất cả các nguồn lực còn lại, mọi hành động liên quan đến quá trình quản trị

chiến lược đều do con người quyết định. Do đó, DN muốn phát triển lâu dài cần phải có những chính sách tốt nhất để phát triển con người. Với đặc thù là xây dựng nên dự án của DN thường không cố định tại chỗ nên để có một nguồn lực cơ hữu đầy đủ là điều khó khăn của các DN. Bên cạnh lao động chủ chốt theo danh sách, các DN xây dựng thường sử dụng lao động thời vụ.

Xác định nguồn nhân lực trong QTTL sẽ có 2 nội dung chính: Xác định nguồn lực của toàn bộ DN và nguồn nhân lực để thực hiện các hoạt động QTTL.

Xác định nguồn nhân lực của toàn bộ DN, tùy vào đặc điểm của DN việc xác định này có thể do bộ phận hoạch định nhân lực thực hiện có thể là cán bộ QTTL thực hiện. Xác định nguồn nhân lực thông qua các chỉ tiêu số lượng và chất lượng nhân lực. Số lượng nhân lực thể hiện qua số lao động tương ứng với trình độ chuyên môn nghiệp vụ của mỗi phòng ban, có thể sử dụng trong mỗi giai đoạn khác nhau. Chất lượng nguồn nhân lực thể hiện qua các chỉ tiêu kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ chuyên môn hoặc có thể hiện theo các tiêu chí: thể lực, tâm lực, trí lực

Nguồn nhân lực trong QTTL là xác định bộ phận để đảm nhận công tác tiền lương, tùy thuộc vào đặc điểm mỗi DN có thể là bộ phận lao động tiền lương và trưởng đơn vị các bộ phận.

+ **Nguồn lực tài chính:** Là tập hợp các tài sản lưu động có sẵn trong công ty như tiền mặt, tiền gửi ngân hàng, cổ phiếu trái phiếu, có thể là doanh thu đến ngày được nhận, hay lợi nhuận của DN. Với đặc thù là ngành xây dựng ngoài ảnh hưởng bởi quy luật cạnh tranh giá cả của thị trường, thì còn chịu ảnh hưởng rất lớn bởi dòng tiền của chủ đầu tư. Nhiều công trình, dự án được lập kế hoạch khá rõ ràng, khoa học, chi tiết và tỉ mỉ, nhưng khả năng thanh toán của chủ đầu tư không tốt cũng sẽ gây khó khăn cho nguồn tài chính của DN. Một số công trình của Nhà nước đã hoàn thành đưa vào sử dụng, thậm chí có công trình đã xuống cấp nhưng vẫn chưa được thẩm tra quyết toán đúng quy định. Xác định nguồn lực trong QTTL là phải xác định số tiền dùng để chi trả cho toàn bộ cán bộ công nhân viên của DN theo từng giai đoạn có thể là tháng, quý, năm hoặc theo các công trình, dự án.

Việc xác định nguồn lực tài chính trong quản trị tiền lương xuất phát từ chiến lược và kế hoạch sản xuất kinh doanh. Nhiệm vụ quan trọng nhất trong việc xác định nguồn lực trong quản trị tiền lương là lập kế hoạch quỹ tiền lương

Quỹ tiền lương của DN bao gồm tất cả các khoản tiền lương, tiền công và các khoản phụ cấp có tính chất tiền lương (tiền ăn giữa ca, tiền hỗ trợ phương tiện đi lại, tiền quần áo đồng phục ...) mà DN trả cho các loại lao động thuộc DN quản lý.

Để xác định được quỹ tiền lương của DN xây dựng cần làm rõ các khoản thu ổn định, các khoản thu không ổn định và tổng các khoản thu. Từ các khoản thu DN tính tỷ lệ để trả lương cho người lao động trong DN.

Xác định quỹ tiền lương gồm các nội dung sau:

- + Nguồn hình thành quỹ tiền lương;
- + Phương pháp xác định quỹ tiền lương;
- + Phân bổ quỹ tiền lương;
- + Quyết toán quỹ tiền lương.

2.3.1.3. *Xây dựng chính sách QTTL.*

Sau khi đã xác định được mục tiêu và nguồn lực, xây dựng các chính sách QTTL để thực hiện mục tiêu dựa trên các nguồn lực hiện có. Chính sách QTTL là một hệ thống đồng bộ giữa mục tiêu và biện pháp trong lĩnh vực tiền lương tiền công nhằm để trả lương trả công cho người lao động trong từng thời kì nhất định. Tùy vào cách tiếp cận sẽ có các loại chính sách tiền lương khác nhau.

Chính sách QTTL được xét trên 03 nội dung: Chính sách về tiền lương tối thiểu, chính sách về thang lương, bảng lương và chính sách về phân phối tiền lương. Tiền lương đối với khu vực sản xuất kinh doanh thực hiện theo cơ chế thị trường dựa trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động bảo đảm không thấp hơn mức lương tối thiểu vùng theo quy định của pháp luật. Nhà nước quản lý tiền lương thông qua chính sách về mức lương tối thiểu vùng. Ngoài ra, đối với doanh nghiệp 100% vốn nhà nước và DN cổ phần nhà nước chiếm cổ phần chi phối 51% trở lên, nhà nước có chính sách tiền lương riêng - với vai trò quản lý vốn sở hữu nhà nước

(1) Chính sách về tiền lương tối thiểu DN:

Chính sách về tiền lương tối thiểu trong DN xuất phát từ chính sách của Nhà nước về tiền lương tối thiểu. Tiền lương tối thiểu được hiểu là số tiền trả cho người lao động làm công việc giản đơn trong điều kiện và môi trường lao động bình thường lao động chưa qua đào tạo. Đó là số tiền đảm bảo cho người lao động có thể mua được những tư liệu sinh hoạt cần thiết và thiết yếu cho bản thân NLĐ và gia đình họ. Nhà nước thiết lập cơ chế 3 bên trong việc xác định mức lương tối thiểu vùng thông qua Hội đồng tiền lương quốc gia dựa trên kết quả thương lượng, thỏa thuận của 3 bên theo nguyên tắc thị trường và bảo đảm đúng Công ước 1313 của ILO. Hội đồng tiền lương quốc gia là cơ quan do Thủ tướng Chính phủ thành lập có chức năng tư vấn cho Chính phủ cụ thể về lương tối thiểu và chính sách tiền lương đối với người lao động.

Trong CTCP xây dựng tiền lương tối thiểu DN không được thấp hơn tiền lương tối thiểu vùng do Nhà nước quy định. Các DN có thể lấy mức tiền lương tối thiểu vùng của Nhà nước là mức tiền lương tối thiểu cho DN mình. Tiền lương tối thiểu của DN được hiểu là số tiền thấp nhất mà DN chi trả cho NLĐ, số tiền này dùng để trả cho lao động có trình độ chuyên môn thấp nhất trong DN. Đó là số tiền mà NLĐ có thể mua được tư liệu sinh hoạt cho bản thân NLĐ cho gia đình và con cái họ.

Việc đưa ra các chính sách tiền lương tối thiểu DN tùy thuộc vào quan điểm của lãnh đạo và vị trí địa lý của từng vùng mà DN có thể đưa ra các mức tiền lương tối thiểu hợp lý.

(2) Chính sách về thang bảng lương

Đỗ Thị Tươi (2020) Thang bảng lương được hiểu là bảng xác định khoảng cách lương, mức lương cho mỗi vị trí công việc cụ thể của một nhóm công việc, một tổ chức, một ngành, một nhóm ngành, hay một khu vực nhất định. Hay nói cách khác, thang bảng lương là hệ thống các nhóm lương, ngạch lương và các bậc lương được thiết kế làm cơ sở trả lương cho người lao động.

Việc xây dựng các chính sách thang bảng lương trong mỗi công ty là hết sức cần thiết nó có vai trò hết sức quan trọng đối với NLD và DN. Thang bảng lương là cơ sở để ký kết hợp đồng lao động, là cơ sở xếp lương và trả lương phù hợp với cá nhân và thành tích của NLD, là cơ sở để NSDLĐ xác định quỹ tiền lương kế hoạch và quỹ tiền lương thực hiện, thang bảng lương giúp cho NLD tin tưởng hơn vào DN và giúp cho NLD có kỳ vọng phấn đấu để đạt mức lương cao hơn.

Thang lương nhằm đảm bảo cho việc sử dụng lao động hợp lý và đáp ứng tính minh bạch trong thanh toán lương. Việc xây dựng thang bảng lương nhà nước cho người lao động quy định, dựa trên thỏa thuận và năng lực của người lao động để làm căn cứ hợp pháp cho việc trả lương, đồng thời cũng để thể hiện sự chuyên nghiệp trong việc quản lý chi phí và tạo động lực cho người lao động phấn đấu

Các CTCP xây dựng tự chủ trong việc xây dựng thang lương, bảng lương là phù hợp với nguyên tắc thị trường, bảo đảm cho DN xây dựng thang lương, bảng lương gắn với chức danh công việc cụ thể, phù hợp với tổ chức sản xuất, tổ chức lao động của DN. Riêng đối với người quản lý CTCP có vốn NN chi phối, việc quy định tiếp tục xếp lương theo bảng lương do Nhà nước quy định trong thời gian đầu là phù hợp, tạo sự cân đối về chế độ, chính sách, nhất là chế độ bảo hiểm xã hội giữa người quản lý DN và cán bộ, công chức nhà nước, tạo thuận lợi cho việc chuyển xếp lương khi điều động, luân chuyển người quản lý DN nhà nước và cán bộ, công chức nhà nước

(3) Chính sách phân phối tiền lương

Chính sách phân phối tiền lương được hiểu là cách thức, công thức hay phương án để chi trả lương cho các đối tượng lao động khác nhau. NLD và NSDLĐ thỏa thuận với nhau gắn tiền lương với công việc và điều kiện làm việc. Tiền lương của NLD căn cứ vào NSLD và chất lượng công việc và không được thấp hơn tiền lương tối thiểu. Nhà nước cũng quy định NSDLĐ được quyền tự chủ trong việc phân phối, trả lương đúng với số lượng và chất lượng lao động cho phù hợp với sự đóng góp của NLD vào DN. Người sử dụng lao động phải đảm bảo trả lương bình

đẳng và không được phân biệt giới tính, phải đảm bảo hài hòa lợi ích giữa NLĐ và NSDLĐ, tránh bất bình đẳng trong phân phối tiền lương

Với CTCP xây dựng NN không chi phối, Nhà nước thực hiện đúng vai trò quản lý tiền lương (quy định mức lương tối thiểu, hỗ trợ thương lượng, kiểm tra, giám sát, điều tiết thị trường) theo cơ chế thị trường, bảo đảm quyền tự chủ của DN trong xác định tiền lương và trả lương cho người lao động theo nguyên tắc thỏa thuận. Căn cứ quy định của Nhà nước, các công ty tự thực hiện quản trị, sử dụng lao động hiệu quả, NSLĐ cao, xác định tiền lương và trả lương theo vị trí công việc, khuyến khích và thu hút được người giỏi, người tài cho DN của mình

Với CTCP xây dựng có vốn NN chi phối với tư cách là chủ sở hữu, Nhà nước quy định DN tự chủ trong việc tuyển dụng, sử dụng lao động, tạo điều kiện để DN sắp xếp lại lao động, sử dụng lao động linh hoạt theo yêu cầu của sản xuất, kinh doanh và giao cho DN quyết định tiền lương và trả lương cho người lao động theo quy chế của DN. Nhà nước quy định các tiêu chí, nguyên tắc, điều kiện và giao cho DN xác định, quyết định tiền lương trả cho NLĐ gắn với NSLĐ và lợi nhuận, theo nguyên tắc NSLĐ và lợi nhuận tăng thì tiền lương tăng; NSLĐ và lợi nhuận giảm thì tiền lương giảm. DN tách riêng tiền lương của viên chức quản lý với NLĐ và gắn chặt hơn với hiệu quả sản xuất, kinh doanh và trách nhiệm quản lý, điều hành, để tạo thuận lợi cho DN sắp xếp tổ chức lao động và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu sản xuất, kinh doanh, cải thiện đời sống NLĐ.

Việc tách riêng quỹ lương của thành viên Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc, Giám đốc, Phó Tổng giám đốc, Phó Giám đốc, Kiểm soát viên, Kế toán trưởng với quỹ lương của NLĐ. Không còn tình trạng DN nhập chung quỹ tiền lương của người quản lý với quỹ lương của NLĐ để phân phối, từ đó giảm được khoảng cách chênh tiền lương của người quản lý giữa các DN và giữa người quản lý với NLĐ trong cùng DN. Quỹ lương của viên chức quản lý xác định theo năm, gắn chặt hơn với hiệu quả kinh doanh, có khống chế mức hưởng tối đa và điều chỉnh tăng dần từng bước tiếp cận với tiền lương của các chức danh quản lý trên thị trường.

2.3.2. Tổ chức thực hiện QTTL

Tổ chức thực hiện QTTL là nội dung tiếp theo của QTTL trong CTCP xây dựng, sau khi đã hoạch định QTTL. Triển khai thực hiện QTTL là tiến trình các công ty áp dụng các quy định, quy chế, chính sách, chương trình QTTL đã xây dựng nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra. Các hoạt động trong quá trình triển khai tổ chức thực hiện QTTL, bao gồm: Tổ chức bộ máy QTTL; Công bố và tuyên truyền chính sách QTTL; Triển khai thực hiện.

- Trên cơ sở phân định trách nhiệm trong xây dựng chính sách, DN tiến hành hướng dẫn, chỉ huy các bên liên quan thực hiện đúng theo quy định nhằm đảm bảo chính sách được thực hiện đúng theo trình tự và nội dung.

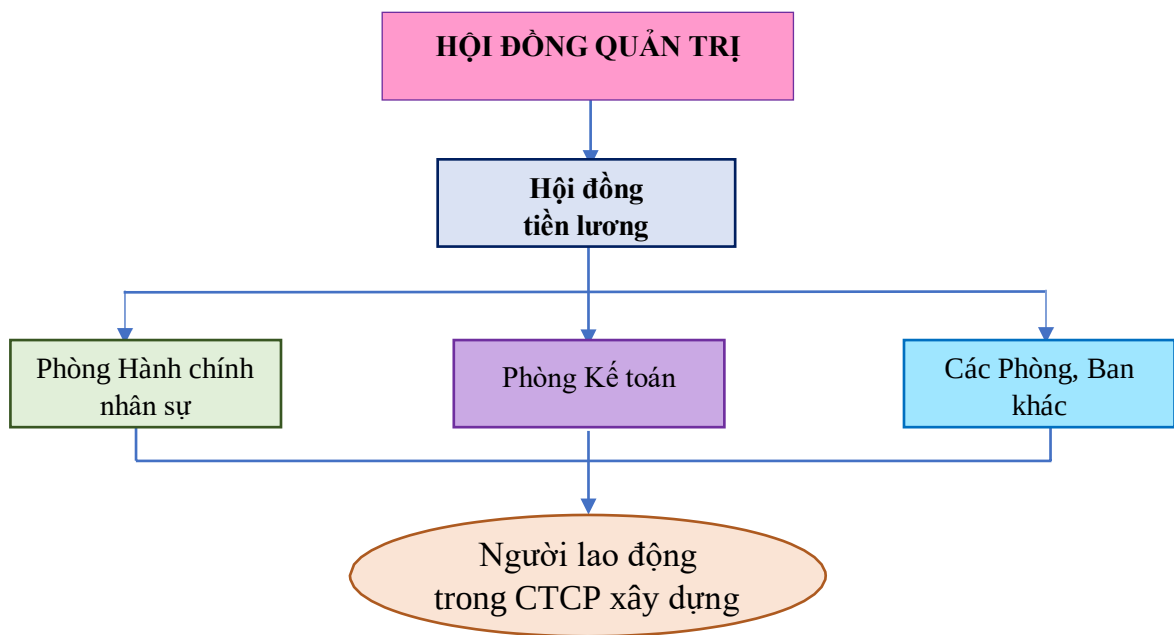
- Công bố, tuyên truyền chính sách. Chính sách khi được xây dựng cần được công bố công khai đến các bên liên quan và toàn thể người lao động trong DN.

- Triển khai tổ chức thực hiện chính sách

Quá trình tổ chức thực hiện cũng chính là nhằm thiết lập một hệ thống các công việc cho mỗi cá nhân, bộ phận sao cho các cá nhân và bộ phận đó có thể phối hợp với nhau một cách tốt nhất để thực hiện mục tiêu của QTTL trong DN.

2.3.2.1. Tổ chức bộ máy trong quản trị tiền lương

Tùy theo quy mô của DN và chiến lược nhân sự mà vai trò, trách nhiệm của các cấp quản lý trong quản trị tiền lương có sự khác nhau. Thông thường, có 3 cấp quản lý trong QTTL, cụ thể là:



Hình 2.3: Tổ chức bộ máy QTTL trong CTCP Xây dựng

Nguồn: Tác giả xây dựng

- **Hội đồng quản trị:** Là cơ quan quản lý cao nhất, có toàn quyền nhân danh công ty để thực hiện quyền và nghĩa vụ của công ty. HĐQT là người định hướng và đưa ra các quyết định để triển khai mọi hoạt động QTTL trong CTCP xây dựng. Là cơ quan cao nhất trong DN có quyền quyết định các vấn đề về lương thưởng, phúc lợi đối với NLĐ.

- **Hội đồng tiền lương:** Tùy thuộc vào quy mô CTCP xây dựng mà DN có thể xây dựng Hội đồng tiền lương hay không. Hội đồng tiền lương có thể là Tổng giám đốc, Giám đốc, Cán bộ tiền lương, Chủ tịch công đoàn, lãnh đạo các phòng ban. Những DN có quy mô lớn thường có hội đồng lương công ty, hội đồng lương bao gồm đại diện Ban điều hành, trưởng các bộ phận chức năng nghiệp vụ. Lãnh đạo DN có vai trò quan trọng trong việc chỉ đạo, xây dựng, định hướng các chiến lược của DN, trong đó có chiến lược quản trị tiền lương. Sau khi bộ phận quản trị

tiền lương triển khai công tác tiền lương, Hội đồng tiền lương sẽ báo cáo lên HĐQT chỉ đạo các bộ phận phối hợp như cung cấp thông tin, tham gia đóng góp ý kiến,... góp phần thực hiện tốt công tác tiền lương. Hội đồng tiền lương cũng là người đề xuất và ra quyết định, huy động các nguồn lực hỗ trợ cho quá trình triển khai thực hiện. Sự định hướng, chỉ đạo của lãnh đạo DN có ảnh hưởng lớn đến triển khai cũng như hiệu quả QTTL.

- **Phòng Hành chính nhân sự**, đây là đơn vị chủ chốt và chịu trách nhiệm về việc triển khai các hoạt động liên quan đến cách thức tính trả lương cho người lao động. Bộ phận này có chức năng xây dựng và tổng hợp các thông tin cần thiết làm căn cứ để tính toán tiền lương và chi trả lương hàng tháng cho NLĐ. Đồng thời bộ phận này cũng thực hiện giải quyết tất cả các thắc mắc của NLĐ có liên quan đến tiền lương. Bộ phận Hành chính nhân sự có trách nhiệm đề xuất, chủ trì xây dựng tiến trình và nội dung quản trị tiền lương, tổ chức và quản lý quá trình thực hiện; Bộ phận quản trị tiền lương có trách nhiệm thiết lập, tiền lương. Đồng thời bộ phận quản trị tiền lương cũng phải chịu trách nhiệm đánh giá công tác tiền lương lực và chịu trách nhiệm toàn bộ công tác tiền lương cũng như kết quả, hiệu quả của quản trị tiền lương của DN. Tùy thuộc vào quan điểm của NSDLĐ và đặc điểm sản xuất kinh doanh bộ phận quản trị tiền lương thường có thể có các nhiệm vụ cụ thể sau:

- + Hướng dẫn các phòng, công trường thực hiện đầy đủ các nội dung, chính sách của quản trị tiền lương;
- + Theo dõi quản lý việc sử dụng thời gian lao động và duyệt bảng chấm công;
- + Đề xuất lãnh đạo DN điều chỉnh mức tiền lương cơ bản, mức lương năng suất cho những cá nhân thay đổi chức danh, nhiệm vụ công tác;
- + Hàng tháng tổng hợp bảng hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc của cá nhân và hệ số đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch trong tháng của các bộ phận.
- + Tập hợp đề nghị xét lương, thưởng của các phòng, công trường báo cáo Hội đồng lương xem xét đề nghị Tổng giám đốc hoặc HĐQT công ty duyệt và thực hiện các thủ tục.

- **Phòng kế toán:** Phòng kế toán tài chính có những nhiệm vụ gắn với tiền lương nhiều nhất, có thể là các nhiệm vụ sau:

- + Phối hợp với phòng Nhân sự xác định quỹ lương kế hoạch và quỹ lương thực hiện;
- + Tính toán các khoản thực chi trên cơ sở bảng chấm công và lương xếp, tính toán thuế thu nhập cá nhân của cán bộ công nhân viên;
- + Thanh toán tiền lương trên cơ sở quỹ lương được chi của Công ty và làm thủ tục chi trả lương đến từng cá nhân;
- + Kế toán tiền lương lập phiếu chi lương căn cứ bảng tính lương đã được phê duyệt và thực hiện các quyết định trả lương khác sau đó chuyển cho thủ quỹ thực

hiện chi trả lương cho NLĐ.

+ Kế toán tiền lương và thủ quỹ thực hiện việc lưu hồ sơ phiếu chi và bảng tính lương cũng như các quyết định khác liên quan đến chi trả lương cho người lao động;

+ Thủ quỹ căn cứ bảng tính lương đã được phê duyệt và các quyết định khác về chi trả lương cho NLĐ và phiếu chi để trả lương cho NLĐ. Cùng với kế toán tiền lương lưu hồ sơ, tài liệu và quyết định chi trả lương, phiếu chi, bảng tính lương

- **Các phòng ban, quản lý trực tiếp:** để quản trị tiền lương thành công, bộ phận quản trị nhân lực không thể không có sự giúp đỡ của các cấp quản lý khác trong DN. Họ sẽ là người hỗ trợ cho bộ phận quản trị nhân lực trong việc hoạch định mục tiêu, cung cấp thông tin, đưa ra các ý kiến đóng góp giúp xác định quỹ lương, phương án phân phối tiền lương cũng như các chính sách tiền lương.

Các cấp quản lý còn có vai trò cung cấp các thông tin về kế hoạch sản xuất kinh doanh, dự báo những thay đổi về sản xuất, kinh doanh, thay đổi về công nghệ. Các cấp quản lý cũng góp phần lớn vào việc triển khai công tác QTTL, kiểm soát và đánh giá công tác quản trị tiền lương cùng cán bộ quản trị nhân lực của DN.

Các cấp quản lý trực tiếp gồm các bộ phận như: Phòng kế toán tài chính, phòng kinh tế, phòng kinh doanh, Đội trưởng các công trình,....

Việc phân định trách nhiệm các cấp trong quản trị tiền lương giúp cho việc tổ chức thực hiện được khoa học và chính xác. Góp phần rất lớn vào việc thực hiện tốt các mục tiêu về quản trị tiền lương và mục tiêu khác của DN.

- **Người lao động trong CTCP xây dựng:** NLĐ thực hiện việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của bản thân và gửi cho bộ phận tổng hợp xem xét. Bên cạnh đó, NLĐ là người thụ hưởng của quá trình QTTL nên ngoài việc nhận các giá trị từ công ty thì họ cũng có trách nhiệm phản hồi những vấn đề sai sót, phát sinh, hay đóng góp các ý kiến nhằm hoàn thiện QTTL tại công ty.

2.3.2.2. Công bố, tuyên truyền chính sách

Công bố, tuyên truyền chính sách về QTTL có vai trò rất quan trọng trong việc tạo nền tảng thông tin cho NLĐ và giúp NLĐ nắm bắt về các nội dung cần thiết về QTTL. Chính sách khi được xây dựng cần được công bố công khai đến các bên liên quan và toàn thể người lao động trong DN. Việc công bố tuyên truyền chính sách tiền lương, các quy định của nhà nước về tiền lương được thực hiện qua cơ chế đối thoại và thương lượng tập thể. Việc công bố những chính tuyên truyền những chính sách QTTL cần chú ý đến các vấn đề sau:

(1) **Nội dung của tuyên truyền:** CTCP xây dựng cần xây dựng nội dung thông tin rõ ràng và gửi thông điệp đến từng NLĐ về các vấn đề trọng tâm như: mục tiêu của các chương trình QTTL; nội dung, kế hoạch các chương trình QTTL; quy trình thực hiện QTTL; tổ chức thực hiện và thời gian thực hiện QTTL; bộ phận

chịu trách nhiệm QTTL; những điểm cần chú ý trong quá trình triển khai QTTL; kết quả thi đua, khen thưởng, thành tích xuất sắc của các đơn vị, bộ phận, cá nhân,...

(2) Hình thức truyền thông: Các hình thức của truyền thông nội bộ truyền thống như: văn bản, giấy tờ, hội nghị NLD, xuất bản nội san của CTCP, bảng tin, gửi mail. Bên cạnh đó, các hình thức hiện đại như: SMS, zalo, fanpage, website, video, livestream,... kết hợp với các công cụ, Công nghệ thông tin giúp công tác điều hành và truyền thông nội bộ hiệu quả như phần mềm văn phòng điện tử giúp liên kết các thành viên làm việc theo nhóm, trao đổi, chia sẻ thông tin về thực hiện giúp NLD xử lý công việc kịp thời, rõ ràng, nhanh chóng; hay hình thức trực tuyến như tổng đài đa năng - hệ thống truyền thông hợp nhất gồm nhiều tính năng tiên tiến như ghi âm, gọi có hình, cầu hội nghị trực tuyến không chỉ giúp công ty tiết kiệm chi phí truyền thông mà còn tăng hiệu quả công việc. Mỗi CTCP có một đặc thù riêng, vì vậy, mỗi CTCP xây dựng cần phải nghiên cứu để chọn những phương tiện truyền thông hiệu quả. Nhưng về cơ bản thì các hình thức truyền thông trên nền tảng công nghệ thông tin được CTCP sử dụng với tần suất nhiều nhất vì các lợi ích nhanh, đơn giản, đảm bảo mức độ truyền thông cao và chi phí thấp.

(3) Các kênh truyền thông: Thông qua phòng ban, các đơn vị, tổ đội sản xuất để NLD có thể hiểu và cùng xây dựng các chính sách QTTL. Thông qua ban chấp hành công đoàn cơ sở. Công đoàn dựa trên những quan điểm về ý kiến của NLD để từ đó đưa ra kiến nghị giúp cho NLD có những điều kiện làm việc tốt nhất với tiền lương thỏa đáng nhất. Công đoàn là một trong những thành phần của Hội đồng lương xây dựng quy chế trả lương, thưởng, các chương trình phúc lợi, có vai trò tham mưu cho hội đồng thực hiện chính sách tiền lương. Trên cơ sở đó công đoàn cũng là người công bố, hướng dẫn các quy định về tiền lương của DN đến NLD. Thông qua các cuộc đối thoại giữa đại diện NLD và đại diện NSDLĐ. Việc cùng trao đổi và đưa ra hướng giải quyết trên cơ sở đồng thuận sẽ giúp NSDLĐ và NLD xây dựng niềm tin, từ đó cùng nhau hợp tác vì sự phát triển bền vững của DN, tuân thủ pháp luật và hài hòa lợi ích của các bên. Thông qua các hòm thư góp ý, thông qua các phương tiện nghe nhìn, các pano, khẩu hiệu trong lao động.

(4) Thời gian và địa điểm truyền thông: Phụ thuộc vào việc CTCP lựa chọn hình thức truyền thông thực hiện. Có thể là thời gian trong giờ làm việc khi gửi các văn bản, giấy tờ, trong hội nghị NLD hay ngoài giờ làm việc có thể gửi thư điện tử hoặc vào các ngày nghỉ khi tổ chức các hoạt động giải trí, du xuân, du hè, teambuilding của công ty; Địa điểm truyền thông có thể tại công ty bằng việc xây dựng hình ảnh thông qua đồng phục, phát thẻ cho NLD hoặc là truyền thông chia sẻ các thông tin giữa các cán bộ QTTL hoặc cán bộ trực tiếp với NLD, giữa các bộ phận, phòng ban với nhau và với NLD hay là ngoài công ty như thông qua tổ chức các hoạt động thể thao, văn nghệ, dã ngoại,...

2.3.2.3. *Triển khai tổ chức thực hiện*

Triển khai tổ chức thực hiện QTTL là quá trình tác nghiệp để thực hiện các bước công việc đã được xây dựng nhằm đạt mục tiêu đã đề ra của DN. Đây là một hoạt động được diễn ra một cách thường xuyên và liên tục. Tùy thuộc vào đặc điểm mỗi công ty, quan điểm của NSDLĐ, tính chất và nội dung công việc mà mỗi công ty có cách thức triển khai tổ chức thực hiện khác nhau. Có thể gồm các nội dung sau: Thu thập các căn cứ để trả lương cho NLĐ; Tiến hành chi trả tiền lương cho NLĐ.

(1) Thu thập căn cứ để trả lương cho NLĐ

Nội dung này là một quá trình kết hợp của nhiều bước, nhưng có 2 nội dung chính: đánh giá giá trị công việc và xếp lương; đánh giá kết quả thực hiện công việc.

- ***Đánh giá giá trị công việc và xếp lương:*** Đánh giá giá trị công việc hay còn gọi là định giá công việc là quá trình nghiên cứu một cách có hệ thống giá trị của các công việc trong DN. Bản chất của đánh giá giá trị công việc là đo lường giá trị và tầm quan trọng của một công việc so với các công việc khác trong tổ chức, đánh giá các yêu cầu tối thiểu của mọi yếu tố cần thiết để hoàn thành tốt công việc. Mục tiêu đánh giá công việc là xác định giá trị tương đối của các công việc khác nhau trong tổ chức hay nói cách khác là tìm mối tương quan về giá trị công việc để làm cơ sở xây dựng cơ cấu tiền lương cho NLĐ. Nguyên tắc đánh giá giá trị công việc đó là mô tả và đánh giá giá trị của tất cả các công việc trong tổ chức về một số yếu tố, tầm quan trọng tương đối của các yếu tố của công việc này so với các công việc khác.

Xếp NLĐ vào vị trí lương phù hợp để công ty trả lương là việc công ty căn cứ vào bản mô tả công việc và trình độ chuyên môn, kỹ năng kỹ xảo của NLĐ. Việc xếp lương của NLĐ được thực hiện ngay khi NLĐ được tuyển dụng, hoặc có thể 1 năm 1 lần hoặc 2 đến 3 năm 1 lần tùy thuộc vào từng công ty.

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc:

Đánh giá kết quả thực hiện công việc là đánh giá một cách có hệ thống chính xác tình hình thực hiện công việc của NLĐ trên cơ sở so sánh kết quả thực tế NLĐ làm được với các tiêu chuẩn đã được xây dựng từ trước và cung cấp thông tin phản hồi về kết quả đánh giá. Sau khi có kết quả đánh giá kết quả thực hiện cán bộ tiền lương tổng hợp theo từng kì đánh giá để làm căn cứ trả lương tăng thêm. Đánh giá kết quả thực hiện công việc được thực hiện 1 lần/1 tháng, 6 tháng 1 lần hay theo từng giai đoạn mỗi công trình dự án.

(2) *Tiến hành chi trả tiền lương cho NLĐ*

Việc chi trả tiền lương; khuyến khích tài chính, phúc lợi tài chính được tiến hành một cách khoa học và chi tiết. Việc chi trả được phòng nhân sự kết hợp với các phòng ban khác, NLĐ triển khai trên cơ sở quy định:

- Trả lương cơ bản: Để tiến hành trả lương cơ bản các hoạt động cần thực hiện bao gồm: theo dõi chấm công (bằng giấy hoặc bằng máy), lập bảng thanh toán tiền lương dựa trên quy chế và kết quả chấm công; rà soát, trừ các khoản phải nộp như bảo hiểm xã hội, các loại thuế, phí,... theo quy định, sau đó chuyển lương vào tài khoản ngân hàng mà công ty mở cho NLD. Thanh toán tiền lương được thực hiện theo tháng do đó chu kỳ thực hiện chương trình trả lương cơ bản trong các công ty có thể: 1 tháng/1 lần vào đầu tháng hoặc cuối tháng hoặc một ngày trong tháng do công ty ấn định từ trước; 1 tháng/2 lần vào đầu tháng và giữa tháng hoặc vào giữa tháng và cuối tháng hoặc theo quy định riêng của mỗi công ty.

- Trả lương năng suất: Việc trả lương năng suất cho NLD được căn cứ vào kết quả đánh giá kết quả công việc. Các hoạt động cần thực hiện để trả lương năng suất: thu thập các kết quả đánh giá thực hiện công việc; tính toán các mức tiền lương theo NSLD, theo KPI, theo doanh số, theo năng lực dựa trên kết quả đánh giá; lập bảng lương biến đổi trình ký các bên liên quan; trả lương cho NLD căn cứ vào bảng lương biến đổi đã được phê duyệt. Việc trả lương năng suất có thể được thực hiện theo tháng hoặc theo quý hoặc 6 tháng hoặc 1 năm và cũng có thể đột xuất, theo kết quả mỗi dự án tùy theo quy định của công ty.

Trả khuyến khích tài chính: Việc tiến hành trả các khoản khuyến khích tài chính được tiến hành theo các bước: thu thập dữ liệu, thông tin theo quy định của công ty về trả thưởng; lập danh sách NLD đủ điều kiện theo các loại khuyến khích khác nhau (thưởng cuối năm, thưởng sáng kiến, thưởng kết thúc công trình, thưởng thành tích xuất sắc, thưởng đột xuất,...); tính toán các mức tiền khuyến khích cho NLD, lập bảng thanh toán, trình ký các bên liên quan; trả các khoản khuyến khích cho NLD theo bảng đã được phê duyệt. Chu kỳ trả khuyến khích tùy thuộc vào từng loại khác nhau thì thời điểm trả cũng khác nhau. Ví dụ: Khuyến khích cuối năm là khoản thưởng cuối năm được trả 1 năm/1 lần sau khi có kết quả hoạt động kinh doanh của năm tài chính; Khuyến khích thành tích xuất sắc được trả cho những NLD hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ từ 3 năm liên tiếp trở lên; Khuyến khích đột xuất thì vào bất cứ thời điểm nào khi NLD có những thành tích nổi trội được công nhận; Hoặc thưởng cống hiến thì áp dụng cho NLD gắn bó với công ty từ 25 trở lên;...

Tiến hành các khoản phúc lợi: Phúc lợi bắt buộc được công ty thực hiện theo quy định của pháp luật về thời gian cần đóng và mức đóng theo các loại bảo hiểm (BHXH, BHYT, BHTN). Các chương trình phúc lợi tự nguyện thì tùy thuộc vào tính chất của mỗi chương trình mà bộ phận chịu trách nhiệm thực hiện sẽ khác nhau. Các chương trình phúc lợi tự nguyện: Các chương trình nghỉ mát, khuyến học, khám sức khỏe định kỳ, hỗ trợ, trợ cấp thì đảm trách là công đoàn từng đơn vị và công đoàn của hệ thống; Các chương trình văn hóa thể thao và văn nghệ thì phụ trách là đoàn thanh niên; Các chương trình phúc lợi bằng tiền mặt thì phụ trách là cán bộ tiền lương hoặc cán bộ công đoàn,... Thời điểm và tần suất triển khai chương

trình phúc lợi tự nguyện được xác định phù hợp theo từng chương trình. Ví dụ: Các chương trình hỗ trợ và trợ cấp khó khăn thì sẽ thực hiện theo thực tế phát sinh; Các chương trình khám sức khỏe, nghỉ mát thì 1 năm/1 lần,...

2.3.3. Kiểm tra và giám sát QTTL

Kiểm tra là xem xét tình hình thực tế để đánh giá và nhận xét. Kiểm tra là một hoạt động thường xuyên của DN nhằm đảm bảo thực hiện mục tiêu và nhiệm vụ của mình. Nội dung việc kiểm tra của DN về quản trị tiền lương là:

- + Kiểm tra thực hiện các hoạt động QTTL như: Tuân thủ đúng quy định pháp luật lao động, xác định nguồn trả lương hợp lý, phương pháp lập kế hoạch quỹ tiền lương đã chính xác và hiệu quả chưa, cách đánh giá có công bằng khác quan không, kiểm tra quá trình thực hiện chi trả tiền lương như công thức tính, trình tự, thời gian chi trả,....

- + Kiểm tra giúp DN ngăn chặn các sai lầm có thể xảy ra trong quá trình quản trị để có biện pháp giải quyết kịp thời, đảm bảo cho việc QTTL đem lại hiệu quả cao. Kiểm tra cũng giúp DN ứng phó được với những thay đổi từ bên ngoài

- + Thông qua công tác kiểm tra cũng giúp DN khẳng định được thương hiệu của mình trên thị trường

- + Kiểm tra cũng giúp DN phát hiện những cơ hội cũng như sai sót mà khi hoạch định chính sách chưa tính để có thể điều chỉnh cho hợp lý

Người thực hiện hoạt động kiểm tra giám sát cũng rất đa dạng và linh hoạt, phụ thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh và quan điểm của NSDLĐ, thông thường trong các CTCP xây dựng, Ban kiểm soát sẽ là người kiểm tra đánh giá mọi hoạt động trong đó có hoạt động tiền lương, có thể là cán bộ làm công tác tiền lương của công ty hay cán bộ nhân sự của mỗi bộ phận, cũng có thể là lãnh đạo mỗi bộ phận, cán bộ làm công tác công đoàn, có thể NLĐ cũng phải tự ý thức kiểm tra giám sát việc QTTL có đúng với yêu cầu và mục tiêu đã đề ra không

Để hoạt động kiểm tra giám sát đạt kết quả tốt, CTCP xây dựng phải xây dựng được các công việc cụ thể trả lời câu hỏi: Mục tiêu kiểm tra giám sát để làm gì? Kế hoạch kiểm tra như thế nào? Ai là người kiểm tra giám sát? Kiểm tra giám sát những gì? Thời gian kiểm tra? Các công cụ nào cần sử dụng?

2.3.4. Đánh giá và điều chỉnh QTTL

Từ kết quả kiểm tra các hoạt động QTTL, các CTCP xây dựng tổ chức đánh giá mặt được, hạn chế và phân tích nguyên nhân, đặc biệt là phân tích nguyên nhân của các hạn chế, từ đó có những sửa đổi, điều chỉnh kịp thời. Đánh giá cũng có thể thực hiện một cách thường xuyên và định kỳ, cuối kỳ để rút ra các kinh nghiệm cho việc hoàn thiện và xây dựng chính sách tiền lương những giai đoạn tiếp theo. Chu kỳ đánh giá có thể theo tháng, theo giai đoạn công việc, theo quý hoặc cuối năm, khi có biến động xảy ra có thể đánh giá điều chỉnh đột xuất. Với đặc điểm ngành

xây dựng là kết quả kinh doanh được đánh giá theo các công trình dự án xây dựng nên ngoài việc đánh giá theo thời gian, QTTL còn được đánh giá kết quả khi kết thúc công trình, bàn giao và đưa vào sử dụng.

Chất lượng của quá trình đánh giá là rất quan trọng bởi nó ảnh hưởng tới quá trình hoạch định cũng như kết quả của cả quá trình quản trị sau. Nếu đánh giá sai sẽ dẫn tới điều chỉnh sai và hệ thống sẽ không đạt mục tiêu đề ra. Đánh giá QTTL là việc so sánh giữa kết quả, quá trình triển khai thực hiện với hoạch định QTTL, so sánh giữa kết quả thực hiện và mục tiêu đã đề ra, phân tích, xác định hiệu quả của sử dụng các nguồn lực.

Xét từ phía người lao động, tiền lương là khoản thu nhập mà người lao động nhận được nhưng với người sử dụng lao động tiền lương là khoản chi phí của DN bên cạnh các chi phí khác. Vì các nguồn lực của DN đều có hạn do vậy phải quản lý, xác định hiệu quả đầu tư của DN vào tiền lương cho người lao động. Khi tiến hành thiết kế, xây dựng, thực hiện và quản trị tiền lương thì việc đánh giá, xem xét hiệu quả của công tác thực hiện ra sao là rất cần thiết.

Xác định chỉ tiêu đánh giá trả QTTL

Phạm Thị Thanh Hà (2021) Tiêu chuẩn đánh giá QTTL trong DN gắn với mục tiêu và xuất phát từ mục tiêu QTTL. Các mục tiêu QTTL được xác định trong khâu hoạch định QTTL là định hướng cho mọi hoạt động xây dựng và triển khai QTTL. Các tiêu chuẩn đánh giá QTTL phải gắn với trách nhiệm của đối tượng đảm nhiệm. Tiêu chuẩn đánh giá QTTL bao gồm tiêu chuẩn định tính và tiêu chuẩn định lượng.

Tiêu chuẩn định tính: Tiêu chuẩn định tính là những tiêu chuẩn khó đo lường bằng những giá trị cụ thể và thường chỉ bằng cảm nhận. Đối với QTTL thì tiêu chuẩn định tính được xác định gắn với các tiêu chí như: Mức độ hài lòng của NLĐ đối với từng khoản tiền lương; Mức độ hài lòng của NLĐ đối với QTTL của DN; Mức độ hài lòng của NLĐ đối với tiền lương cơ bản; Mức độ hài lòng đối với từng chương trình phúc lợi tự nguyện (nghỉ mát, khuyến học, thể thao...); Mức độ hài lòng của NLĐ đối với môi trường làm việc; Mức độ hài lòng của NLĐ đối với từng chương trình đào tạo, bồi dưỡng cụ thể; Mức độ hài lòng của NLĐ đối với phát triển nghề nghiệp; Mức độ hài lòng của NLĐ đối với các khoản tài chính; Mức độ hài lòng của NLĐ đối với các khoản phi tài chính;...

Tỷ lệ (%) NLĐ hài lòng với từng khoản thu nhập như tiền lương cơ bản, tiền lương năng suất; Tỷ lệ NLĐ hài lòng đối với QTTL; Tỷ lệ NLĐ hài lòng đối với công ty; Tỷ lệ NLĐ hài lòng đối với tiền lương, khuyến khích tài chính, các chương trình phúc lợi tự nguyện (nghỉ mát, khuyến học, thể thao...); Tỷ lệ NLĐ hài lòng đối với môi trường làm việc; Tỷ lệ NLĐ hài lòng đối với các khoản tài chính

Tiêu chuẩn định lượng: Tiêu chuẩn định lượng được đo bằng những chỉ tiêu, giá trị cụ thể. QTTL là hoạt động giữ vị trí rất quan trọng vì nó là sợi dây kết nối lợi ích giữa NLĐ và DN. Vì vậy, khi đánh giá QTTL thì các tiêu chuẩn định lượng

được xác định rõ ràng, thường được đánh giá qua các chỉ tiêu như: NSLĐ bình quân; Tiền lương bình quân; Chi phí phúc lợi/NLĐ/năm; Hiệu quả kinh doanh (mức tăng lợi nhuận thuần, lợi nhuận trước thuế/NLĐ); Tỷ lệ nghỉ việc.

Các hoạt động để đánh giá hiệu quả của QTTL cụ thể:

+ Phân tích tình hình thực hiện lập kế hoạch lao động trên cơ sở đó lập kế hoạch quỹ tiền lương hiệu quả

+ So sánh với quỹ tiền lương thực hiện cuối năm với quỹ tiền lương kế hoạch có chính xác khoa học. Trước khi phân tích tình hình thực hiện quỹ tiền lương, DN tiến hành phân tích chung tình hình quản lý và sử dụng chi phí tiền lương của DN.

+ Phân tích tình hình thực hiện kế hoạch chi phí tiền lương trong DN được thực hiện với từng bộ phận trong DN thông qua việc so sánh giữa chi phí tiền lương thực tế với số kế hoạch để tìm ra số chênh lệch, tỷ lệ tăng giảm và tỷ trọng của nó. Khi phân tích chi phí tiền lương cần xem xét trong mối liên hệ so sánh với khối lượng sản phẩm đã sản xuất và tình hình tăng giảm. Từ việc phân tích đó giúp DN thấy được mức tiết kiệm hay lãng phí trong tiền lương.

+ Đánh giá cũng có thể xác định được mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến việc tăng hay giảm quỹ tiền lương để từ đó có những biện pháp thích hợp.

+ Đánh giá thực hiện công việc làm cơ sở để trả lương, thưởng và các đãi ngộ khác có đảm bảo đúng, khách quan,... Kiểm tra quá trình thực hiện chi trả tiền lương: cách thức phân phối hợp lý chưa, đã quán triệt nguyên tắc ai làm nhiều hưởng nhiều, đảm bảo tính cân bằng bên trong và cân bằng bên ngoài, tính kịp thời về thời gian chi trả tiền lương.

Đánh giá giúp phát hiện, ngăn chặn các nhầm lẫn, sai phạm có thể xảy ra trong quá trình quản lý nhằm có các biện pháp giải quyết kịp thời, đảm bảo cho chính sách được thực hiện với hiệu quả cao. Đánh giá cũng giúp DN theo sát và đối phó với những thay đổi của môi trường bên trong và bên ngoài DN. Từ việc đánh giá, DN đưa ra các giải pháp để điều chỉnh cho phù hợp.

Điều chỉnh quản trị tiền lương:

Sau khi đánh giá và phát hiện những sai sót thì cần DN phải điều chỉnh để hoàn thiện và nâng cao việc QTTL của DN. Các nội dung cần điều chỉnh chủ yếu như sau:

Thứ nhất, Nếu quá trình thực hiện phát sinh nhiều vấn đề liên quan đến các mục tiêu đã trước đó thì cần phải điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế thì DN nên điều chỉnh lại mục tiêu.

Thứ hai, điều chỉnh lại các chính sách tiền lương, thang bảng lương, phân phối tiền lương nếu phát hiện những bất cập làm ảnh hưởng đến QTTL. Điều chỉnh và bổ sung các quy định, quy chế liên quan đến QTTL

Thứ ba, Các chương trình trả lương, khuyến khích tài chính và phúc lợi tự nguyện nếu các chương trình này lặp đi lặp lại, không còn phù hợp thì nên xóa bỏ. và đề xuất chương trình mới cho phù hợp.

Thứ tư, Nếu các bộ phận chức năng, năng lực chuyên môn về QTTL của cán bộ đảm nhiệm không đảm bảo thì cần đánh giá để điều chỉnh cán bộ hoặc đào tạo nâng cao chất lượng cán bộ QTTL

Thứ năm, Nếu khâu truyền thông nội bộ, tổ chức triển khai phát hiện vấn đề chưa hợp lý và chưa hiệu quả thì cần phải điều chỉnh để tăng mức độ thực hiện của các hoạt động này

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến QTTL trong các công ty cổ phần xây dựng

Quản trị tiền lương là hệ thống nghiệp vụ về quản trị phân phối, đãi ngộ về tiền lương, theo đó các nhân tố ảnh hưởng đến phân phối, đãi ngộ, chi trả tiền lương sẽ gián tiếp tác động đến tiền lương. Tất cả các hoạt động quản trị tiền lương đều dựa trên trả công, trả lương cho người lao động. Theo đó, thông qua xem xét các nhân tố ảnh hưởng đến trả công lao động để điều chỉnh các nghiệp vụ quản trị tiền lương. Các nhân tố ảnh hưởng đến trả công, trả lương lương gồm, các nhân tố bên trong và bên ngoài DN, những nhân tố ảnh hưởng trực tiếp và ảnh hưởng gián tiếp.

Tổng quan nghiên cứu đã chỉ ra rằng các nhân tố ảnh hưởng đến trả lương và thông qua đó sẽ ảnh hưởng đến quản trị tiền lương gồm: (1) Chính sách và pháp luật của Nhà nước về tiền lương; (2) Vai trò công đoàn; (3) Quan điểm của lãnh đạo DN; (4) Kết quả sản xuất kinh doanh của DN; (5) Văn hóa doanh nghiệp; (6) Năng lực người lao động; (7) Năng lực cán bộ làm lương. Trên cơ sở nghiên cứu định tính, phỏng vấn các chuyên gia và nhà lãnh đạo NCS đưa ra 2 nhân tố là Hình thức sở hữu vốn của CTCP và Đặc điểm công việc ngành xây dựng

2.4.1. Chính sách và pháp luật của Nhà nước về tiền lương

Hệ thống luật pháp và chính sách của nhà nước có vai trò định hướng, tạo hành lang pháp lý để các DN hoạt động. Luật pháp lao động có các quy định về như tiền lương tối thiểu; tiền lương tối thiểu vùng; tiền lương làm thêm giờ; tiền lương làm đêm; tiền lương nghỉ lễ, nghỉ phép, việc riêng; tiền lương ngừng việc, các chế độ phụ cấp, tiền thưởng, các chế độ khuyến khích, nâng bậc lương, chế độ nghỉ thôi việc, BHXH, BHYT, BHTN....

Hoynes và cộng sự (2012) đã chứng minh được các quy định của Nhà nước liên quan đến các vấn đề về thù lao của NLĐ đã làm giảm mức độ và tần suất sai phạm của các DN trong chi trả tiền lương, đồng thời làm tiền lương của NLĐ được trả công bằng, hiệu quả hơn, phù hợp với mức độ đóng góp, cống hiến của họ trong công việc hơn. Nói như vậy có nghĩa là NN đưa ra những quy định chế tài xử lý những trường hợp sai lệch nhằm đảm bảo quyền lợi cho các bên tham gia thị trường, trong đó có vấn đề thương lượng và thảo luận tiền lương của NLĐ.

Bộ luật lao động 2019 quy định rõ cơ chế ba bên hoạt động ở cấp quốc gia gồm: nhà nước, đại diện NSDLĐ, đại diện NLĐ; ở cấp DN là cơ chế 2 bên giữa NSDLĐ và tổ chức đại diện cho NLĐ. Về cơ chế ba bên trong chính sách tiền

lương, đặc biệt là tiền lương tối thiểu thông qua hoạt động của Hội đồng Tiền lương quốc gia đã làm thay đổi cơ chế xác định tiền lương tối thiểu vùng phù hợp với nguyên tắc của cơ chế thị trường. Mức lương tối thiểu vùng do Chính phủ ấn định, chuyển sang giao cho đại diện 3 bên xác định, thương lượng, thỏa thuận và khuyến nghị để Chính phủ công bố. Các thành viên trong Hội đồng đều nhìn nhận các vấn đề chung, tình hình kinh tế xã hội, sản xuất, kinh doanh, đời sống của NLĐ để thỏa thuận mức lương tối thiểu cho phù hợp. Mức lương tối thiểu hiện nay được chia thành 4 vùng, mỗi vùng chênh lệch khoảng 13%, dựa vào mức sống dân cư mà Nhà nước xác định tiền lương mỗi vùng khác nhau.

Cơ quan quản lý Nhà nước về tiền lương của công ty cổ phần ngành xây dựng có thể là Bộ lao động, Sở lao động, hoặc phòng lao động thương binh xã hội, bên cạnh đó còn có UBND các cấp. Bên cạnh đó DN ngành xây dựng còn thực hiện các quy định của Bộ xây dựng, Sở xây dựng. Giai đoạn trước đổi mới, quản lý Nhà nước về tiền lương rất chặt chẽ đối với DN do Nhà nước có vốn sở hữu, Nhà nước quy định về tiền lương tối thiểu, quy định thang lương bảng lương, nguyên tắc trả lương. Trong giai đoạn hiện nay, tiền lương của công ty cổ phần là do DN tự chi trả, phải để chính DN quyết định, thì nội dung của quản lý nhà nước về tiền lương trong DN sẽ theo hướng ràng buộc ít hơn và giao quyền tự quyết cho DN.

Ngoài luật pháp và chính sách về lao động, các quy định luật pháp về chính sách khác như thuế thu nhập, chính sách tiền tệ, chi tiêu của chính phủ, chính sách tỉ giá hối đoái, luật đầu tư, luật đấu thầu, cũng có tác động đến quản trị tiền lương trong DN ngành xây dựng.

Chính phủ là một nhân tố quan trọng trong việc xây dựng hệ thống QTTL vì tiền lương ảnh hưởng đến môi trường kinh tế vĩ mô và mức lương có thể ảnh hưởng đến sự lưu thông tiền tệ trong nền kinh tế quốc gia, mức độ tiêu dùng và nhu cầu, mức độ lạm phát, đình công (A. Smith, 1983). Hoynes và cộng sự (2012) đã chứng minh được các quy định của Nhà nước liên quan đến các vấn đề về thù lao của người lao động đã làm giảm mức độ và tần suất sai phạm của các DN trong chi trả tiền lương, đồng thời làm tiền lương của người lao động được trả công bằng, hiệu quả hơn, phù hợp với mức độ đóng góp, cống hiến của họ trong công việc hơn. Nói như vậy có nghĩa là nhà nước đưa ra những quy định chế tài xử lý những trường hợp sai lệch nhằm đảm bảo quyền lợi cho các bên tham gia thị trường, trong đó có vấn đề thương lượng và thảo luận tiền lương của người lao động.

Thực tiễn hiện nay, mặc dù nhà nước đã trao quyền cho các DN cổ phần tự xây dựng cơ chế trả công, trả lương. Tuy nhiên, các DN nói chung và DN cổ phần xây dựng tại Hà Nội vẫn phải tuân thủ theo các quy định lương tối thiểu vùng, giờ, hay các chế độ phụ cấp thưởng theo hàng lang pháp lý của Bộ luật lao động và các văn bản hướng dẫn. Từ tổng quan lý thuyết và thực tiễn nêu trên, Luận án đề xuất giả thuyết nghiên cứu:

H1: Chính sách và pháp luật của Nhà nước có ảnh hưởng đến QTTL

2.4.2. Hình thức sở hữu vốn của công ty cổ phần

Do đặc thù công ty cổ phần tại Việt Nam và Hà Nội được hình thành từ 3 nhóm công ty. Các công ty cổ phần nhà nước được hình thành từ các DN 100% vốn nhà nước do Chính phủ, các Bộ, cơ quan ngang Bộ, các UBND tỉnh sở hữu thực hiện cổ phần hóa; các DN cổ phần tư nhân và các công ty liên kết giữa nhà nước và tư nhân. Theo đó, mỗi công ty thuộc một loại hình khác nhau chịu sự ảnh hưởng bởi ràng buộc vốn sở hữu khác nhau, điều này cũng ảnh hưởng đến trả lương, trả công lao động. Kết quả phỏng vấn định tính các chuyên gia cũng đề nghị trong mô hình nghiên cứu cần có nhân tố ảnh hưởng này để đưa vào kiểm định các giả thuyết ảnh hưởng đến trả công, trả lương trong CTCP Xây dựng tại Hà Nội.

CTCP Xây dựng là sở hữu tập thể, tồn tại và phát triển dựa trên sự góp vốn của nhiều cổ đông và được điều hành bởi đội ngũ quản trị của công ty. Hội đồng quản trị là cơ quan cao nhất có quyền quyết định mọi hoạt động của công ty trong đó có quản trị tiền lương. Hội đồng quản trị có thể bổ nhiệm một người trong số họ hoặc thuê người khác làm Giám đốc hoặc Tổng giám đốc. Định hướng chỉ đạo những vấn đề về tiền lương phải được ý kiến của đa số các thành viên Hội đồng quản trị. Quan điểm về tiền lương cũng như quản trị tiền lương phải được thống nhất từ Hội đồng quản trị từ đó chỉ đạo Giám đốc xây dựng và triển khai thực hiện. Đội ngũ này chính là Ban lãnh đạo DN.

Bên cạnh quy mô công ty cổ phần lớn hay nhỏ cũng ảnh hưởng rất lớn đến quản trị tiền lương, với công ty quy mô nhỏ số lượng lao động ít nên cũng dễ dàng hơn trong việc quản trị tiền lương, tuy nhiên quy mô nhỏ mức độ ổn định không cao, tỷ lệ lao động nghỉ việc cũng lớn, dẫn đến việc quản trị tiền lương cũng phải linh hoạt để thu hút và giữ chân người lao động có trình độ chuyên môn cao. Công ty cổ phần quy mô lớn đồng nghĩa với việc số lao động lớn nên việc quản trị tiền lương cũng khá phức tạp. Tuy nhiên nếu có chính sách quản lý tốt thì cũng thu hút giữ chân người lao động, điều đó cũng tạo điều kiện thuận lợi cho quản trị tiền lương.

Thực tiễn cho thấy các DN thuộc các thành phần sở hữu vốn khác nhau có triết lý trả công và thiết kế trả công khác nhau. Thêm vào đó, quá trình nghiên cứu định tính, cá chuyên gia đều thống nhất rằng, sở hữu vốn là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến trả công lao động. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất giả thuyết:

H2: Hình thức sở hữu vốn CTCP có ảnh hưởng đến quản trị tiền lương

2.4.3 Quan điểm của lãnh đạo DN

Quan điểm trả lương của lãnh đạo DN có ảnh hưởng lớn đến tiền lương mà người lao động nhận được. Bol (2011) cho rằng tiền lương của người lao động chịu tác động bởi người đứng đầu tổ chức đó. Điều này hoàn toàn đúng với thực tế. Nếu quan điểm của người sử dụng lao động cho rằng tiền lương là khoản chi phí thì việc

xây dựng chính sách tiền lương của DN sẽ chặt chẽ hơn, giảm chi phí nhằm tối đa hóa lợi nhuận; nếu người sử dụng lao động cho rằng tiền lương là một khoản đầu tư thì chính sách tiền lương của DN sẽ cởi mở hơn và nhấn mạnh nhiều hơn vào sự phân phối tiền lương công bằng và hiệu quả. Quan điểm của người đứng đầu của tổ chức sẽ được thể hiện trong chính sách tiền lương mà tổ chức xây dựng nên.

Quan điểm của người sử dụng lao động sẽ quyết định cơ chế trả lương của DN được xây dựng như thế nào, phương án trả lương nào...từ đó ảnh hưởng đến mức lương mà người lao động nhận được. Cách nhìn nhận, đánh giá, nhận thức về công tác trả lương sẽ cho thấy mục tiêu của công tác tiền lương trong DN đó: xu hướng tiền lương cao hơn mức lương thị trường, xu hướng tiền lương thấp hơn mức lương thị trường hay là xu hướng ngang bằng mức lương trên thị trường. Mỗi xu hướng trả lương đều có những ưu điểm và hạn chế nhất định. Việc lựa chọn xu hướng nào đều do phần lớn quan điểm của lãnh đạo DN.

Trên cơ sở đó, luận án đề xuất giả thuyết:

H3: *Quan điểm lãnh đạo có ảnh hưởng đến quản trị tiền lương*

2.4.4 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của DN

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh (Năng lực tài chính của DN) cũng là một nhân tố ảnh hưởng rất lớn quản trị tiền lương trong DN. DN hoạt động sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao, thu được lợi nhuận thì sẽ có điều kiện trả lương cao và ngược lại. Kết quả hoạt động của DN là cơ sở để DN quyết định mức lương cao hay thấp của người lao động.

Zingheim và Schuster (2007) nghiên cứu cho thấy rằng tiền lương của người lao động phụ thuộc rất lớn vào kết quả hoạt động của tổ chức. Thông qua kết quả hoạt động của tổ chức sẽ phản ánh được khả năng hay sức mạnh tài chính của tổ chức đó là dồi dào hay hạn hẹp. Một tổ chức có kết quả kinh doanh tốt thì trích quỹ tiền lương và thưởng cao, đầu tư vào máy móc kỹ thuật hiện đại dẫn đến năng suất lao động cao, điều kiện thuận lợi và là điểm mạnh để có thể thực hiện các phương án chi trả tiền lương cho người lao động theo hướng tích cực hơn. Tuy nhiên, một tổ chức có kết quả sản xuất kinh doanh kém sẽ làm giảm quỹ lương và ảnh hưởng rất lớn đến việc thực thi các chính sách tiền lương của tổ chức đó.

Klarsfeld và cộng sự (2003) cho rằng kết quả sản xuất kinh doanh của DN được thể hiện thông qua các chỉ số khác nhau như, giá trị sản xuất, doanh thu, lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu, lợi nhuận trên tài sản, từ đó hình thành quỹ tiền lương trong DN. Nguồn tài chính để chi trả tiền lương cho người lao động phụ thuộc vào khả năng tài chính của DN, nguồn này chủ yếu được lấy từ doanh thu (kết quả hoạt động sinh sản xuất - kinh doanh). Do vậy, với các DN kết quả sản xuất kinh doanh tốt, khả năng tài chính cao sẽ là yếu tố thuận lợi trong các vấn đề liên quan đến tiền lương, thu nhập của người lao động. Khả năng tài chính tốt thì việc xác định nguồn

hình thành quỹ tiền lương, quỹ khuyến khích tài chính, quỹ phúc lợi, sẽ thuận lợi hơn và đạt đúng yêu cầu, sẽ là cơ sở để DN có những chính sách, những cách thức phân phối hợp lý hơn, khoa học hơn. Từ đó, chính sách tiền lương của DN sẽ phát huy tốt hơn vai trò của nó và tác động tích cực đến hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Các công trình nghiên cứu của các học giả đã cho thấy kết quả sản xuất kinh doanh của công ty có ảnh hưởng QTTL, kết hợp với thực tiễn hiện nay tại các CTCP xây dựng, luận án đưa ra giả thuyết:

H4: *Kết quả sản xuất kinh doanh có ảnh hưởng quản trị tiền lương*

2.4.5 Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa tổ chức là tập hợp những giá trị chung mà các thành viên trong tổ chức thống nhất theo đuổi trong quá trình thực hiện công việc. Khái niệm văn hóa là khái niệm rất phức tạp và có nhiều quan điểm khác nhau.

Theo Nguyễn Thị Bích (2012) có trên 400 khái niệm về văn hóa. Mỗi khái niệm đều đưa ra góc độ tiếp cận riêng phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Theo quan niệm đơn giản nhất của Yeniyurt và Townsend (2003), văn hóa được xem là những niềm tin và giá trị chia sẻ. Theo Hofstede (2001), văn hóa là hệ thống giá trị, tư tưởng chung giúp phân biệt các thành viên của nhóm này với một nhóm khác.

Theo Schein (2004), văn hóa tổ chức là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong tổ chức học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh. Wu (2008) cho rằng văn hóa tổ chức là những lựa chọn riêng lẻ được kết tinh trong một nhóm theo thời gian. Theo đó, văn hóa tổ chức được xem như một quá trình phát triển trong đó con người của tổ chức học từ những lựa chọn lặp lại. Văn hóa tổ chức được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của tổ chức; tạo nên sự khác biệt giữa các tổ chức và được coi là truyền thống riêng của mỗi tổ chức.

Peysey (1993) cho thấy rằng văn hóa tổ chức có mối quan hệ với nhiều khía cạnh của công tác quản trị DN như: sự thay đổi, kiểm soát, thiết kế tổ chức, thiết kế công việc, tạo động lực, ra quyết định, hành vi nhóm, lãnh đạo và quản trị và phát triển tổ chức. Zeng và các cộng sự (2010) cũng phát hiện ra rằng sự tác động của văn hóa tổ chức lên hiệu quả của tổ chức. Các nghiên cứu Bento và Ferreira (1990), Ling li và Roloff (2007), Kuhn (2009), A. Chen (2010), Phan Thị Thục Anh (2010), Trịnh Đình Huy và Nguyễn Ngọc Thắng (2012) và Nguyễn Thị Hồng Thắm (2014) đều đã khẳng định sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến việc xây dựng kế hoạch, xây dựng hệ thống tiền lương, thực hiện và đánh giá cũng như điều chỉnh quản trị tiền lương..

Hiện nay, các DN cổ phần xây dựng đã từng bước nâng tầm vai trò văn hóa DN thể hiện qua việc ban hành quy chế văn hóa DN, ứng xử, tương tác, tại nơi làm

việc. Kết hợp với các nhận định rút ra từ tổng quan các công trình nghiên cứu của các học giả. Tác giả đề xuất giả thuyết:

H5: Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến quản trị tiền lương

2.4.6. Năng lực làm việc của người lao động

Năng lực của NLD trong DN là trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, thâm niên công tác, kết quả thực hiện công việc, sức khỏe và thái độ làm việc... Năng lực mỗi NLD khác nhau sẽ dẫn đến mức tiền lương sẽ khác nhau. Ngay trong một người thì năng lực làm việc trong mỗi giai đoạn có thể cũng khác nhau. Trong cách trả lương phải khuyến khích được NLD phát huy được hết năng lực để hoàn thành công việc.

Trong các CTCP Xây dựng đội ngũ lao động rất phong phú và đa dạng, có rất nhiều các vị trí công việc khác nhau. Đối với lao động là công nhân lao động trực tiếp thì cần có cách trả lương khác đối với lao động quản lý, lao động quản lý cũng phải có chính sách trả lương khác với đội ngũ kỹ sư, thiết kế,... Quản trị tiền lương tốt sẽ phát huy được năng lực của mỗi người và ngược lại năng lực của NLD được đánh giá đúng đắn cũng thuận lợi hơn trong việc quản trị tiền lương.

NSLD là cơ sở để trả lương và thực hiện chế độ nâng lương cho người lao động. NSLD phụ thuộc vào nhiều yếu tố như quỹ thời gian làm việc, khoa học công nghệ, mức độ tổ chức phục vụ nơi làm việc... và quan trọng hơn đó chính là năng lực của người lao động. Do đó, khi trả lương, DN cần xem xét nhiều yếu tố và cần dựa trên năng lực của NLD để trả xác định phương án trả lương sao cho phù hợp

Năng lực là yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương của NLD được giải thích thông qua lý thuyết vốn con người. Gomez – Mejia (2010) chứng minh rằng tiền lương của NLD được dựa trên năng lực thực hiện công việc của họ. Ở mỗi công việc khác nhau đòi hỏi năng lực của NLD khác nhau. Năng lực của NLD phải đáp ứng mức độ phức tạp của công việc nên khi trả lương phải xem xét đến yếu tố năng lực. NLD có thể nhận được nhiều tiền lương hơn khi họ tích lũy được nhiều kiến thức và kỹ năng mới thông qua đào tạo (Zingheim và Schuster, 2007; Corby và cộng sự, 2009).

Hay nghiên cứu của Van Zyl (2010) cũng chỉ ra rằng trong cùng một điều kiện hoàn cảnh như nhau, sự khác biệt về mức tiền lương giữa những NLD khác nhau chủ yếu là do năng lực và trình độ của họ. Do đó, tác giả đã đưa ra các yếu tố xem xét dẫn đến sự khác biệt về tiền lương bao gồm đặc điểm cá nhân của NLD, sự khác biệt trong thái độ và kỹ năng khi họ thực hiện nhiệm vụ được giao.

Nhận định chung, các công trình nghiên cứu của các học giả thống nhất năng lực của NLD ảnh hưởng đến trả lương. Kết hợp với thực tiễn các DN cổ phần xây dựng tại Hà Nội đang quan tâm vào trả lương theo năng lực, chất lượng, hiệu quả làm việc của người lao động. Theo đó, Tác giả đề xuất giả thuyết:

H6: Năng lực làm việc của người lao động ảnh hưởng QTTL

2.4.7. *Đội ngũ cán bộ làm quản trị tiền lương*

Đội ngũ cán bộ lao động tiền lương là bộ phận chịu trách nhiệm chính trong việc xây dựng và thực thi chính sách tiền lương của DN, là những người hiện thực hóa các quan điểm trả lương của chủ DN. Chính vì vậy, số lượng và chất lượng của bộ phận này có ảnh hưởng lớn đến phương án chi trả tiền lương, ảnh hưởng đến mức lương của NLĐ.

Nguyễn Tiệp và Lê Thanh Hà (2010) cho rằng nếu đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực nói chung và cán bộ LĐ-TL nói riêng đủ về số lượng đảm bảo năng lực (được đào tạo đúng ngành đúng nghề, có khả năng thực hiện tốt công việc, ...) thì tác động thuận lợi đến hiệu quả chính sách tiền lương. Khi đó, chính sách tiền lương của DN được xây dựng phù hợp với DN, đáp ứng được sự thay đổi của chính sách pháp luật của NN và đặc biệt là xây dựng được tính chuyên nghiệp của CSTL giúp nâng cao khả năng ứng phó của DN với thị trường lao động cạnh tranh.

Ngược lại, nếu đội ngũ này thiếu về số lượng, không đảm bảo năng lực yếu chuyên môn, không nắm được các quy định của luật, thì ảnh hưởng không tốt đến QTTL của DN và tiền lương của NLĐ không được đảm bảo. DN khó ứng phó với chính sách, pháp luật của NN. Chính sách tiền lương của DN sẽ không kích thích được NLĐ nâng cao tinh thần trách nhiệm, nâng cao NSLĐ, hiệu quả công việc không góp phần thu hút nguồn nhân lực cạnh tranh.

Đội ngũ cán bộ làm quản trị tiền lương DN là những người hiện thực hóa các quan điểm trả lương của chủ DN. Quan điểm trả lương là kim chỉ nam cho đội ngũ làm quản trị tiền lương thiết kế và xây dựng nên các chính sách, phương án trả lương trong DN. Xuất phát từ quan điểm của NSDLĐ, cán bộ quản trị tiền lương sẽ tư vấn sử dụng phương pháp trả công nào cho thích hợp.

Việc duy trì một đội ngũ cán bộ làm QTTL nhiều hay ít còn phụ thuộc rất lớn vào chi phí trả cho đội ngũ này. Charles Brown (1990) lựa chọn cách tính trả lương thời gian đơn giản thì chi phí trả cho đội ngũ cán bộ làm lương bằng không, trả lương sản phẩm có giám sát thì chi phí trả cho đội ngũ giám sát này tăng lên, trả lương có thưởng thì việc chi phí cho đội ngũ này là đáng kể. Áp dụng kết hợp nhiều cách thức tính trả lương thì việc phải duy trì một đội ngũ lao động làm QTTL là bắt buộc. Nhiều nhóm đối tượng được trả lương khác nhau trong cùng một hệ thống thì đòi hỏi đội ngũ cán bộ làm QTTL phải đảm bảo cả về số lượng và chất lượng

QTTL bao gồm rất nhiều công việc cụ thể như, xác định quỹ tiền lương, xây dựng và lựa chọn hình thức và chế độ trả lương, xây dựng các công cụ cần thiết để trả lương như hệ thống thang, bảng lương, hệ thống định mức lao động, hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc để trả lương, xây dựng hệ thống biểu mẫu chấm công, thống kê và nghiệm thu sản phẩm, thực hiện tổ chức lao động khoa học... Do đó, QTTL sẽ ảnh hưởng quyết định đến việc lựa chọn hình thức và chế độ

trả lương, tính công bằng trong trả lương, khả năng phát huy năng lực của NLĐ và khả năng thu hút và lưu giữ được nhân viên giỏi làm việc cho DN.

Để thực hiện tốt QTTL thì đòi hỏi phải kiện toàn và xây dựng đội ngũ cán bộ nhân sự, cán bộ LĐ-TL có số lượng phù hợp với quy mô của DN và được trang bị tốt các kiến thức về Luật lao động, các nghiệp vụ LĐ-TL, bảo hiểm xã hội... Bởi thực tế trong nền kinh tế thị trường hiện nay, bộ phận cán bộ nhân sự, LĐ-TL có vai trò tư vấn cho giám đốc về các vấn đề tiền lương, phúc lợi trong DN và là bộ phận trực tiếp thực hiện xây dựng các chế độ, chính sách tiền lương trong DN dưới định hướng của chủ DN.

Do đó, số lượng và chất lượng đội ngũ cán bộ làm công tác LĐ-TL sẽ ảnh hưởng lớn đến tính hiệu quả, mức độ công bằng trong quản trị tiền lương. Thực tiễn thời gian qua các DN cổ phần xây dựng đã quan tâm đến đào tạo đội ngũ cán bộ làm công tác nhân sự. Trên nền tảng này, tác giả đề xuất giả thuyết:

H7: Năng lực cán bộ làm tiền lương ảnh hưởng đến QTTL

2.4.8. Vai trò của tổ chức công đoàn trong DN.

Công đoàn là tổ chức do những NLĐ lập ra nhằm mục đích đại diện cho họ thỏa thuận với chủ DN về quyền và nghĩa vụ của NLĐ, bảo vệ những quyền lợi chính đáng cho NLĐ. Công đoàn dựa trên những quan điểm về ý kiến của NLĐ để từ đó đưa ra kiến nghị giúp cho người lao động có những điều kiện làm việc tốt nhất với tiền lương thỏa đáng nhất. Công đoàn là một trong những thành phần của Hội đồng lương xây dựng quy chế trả lương, thưởng, các chương trình phúc lợi, có vai trò tham mưu cho hội đồng thực hiện chính sách tiền lương. Do vậy, các ý kiến tham mưu của công đoàn, sự phối hợp của công đoàn trong việc ban hành và thực thi chính sách tiền lương của DN từ đó ảnh hưởng đến tiền lương của NLĐ.

Trong các CTCP xây dựng nếu một tổ chức công đoàn hoạt động tốt, có năng lực tham mưu chính sách, có sự tiếp cận thường xuyên với NLĐ trong DN, hiểu được NLĐ mong muốn gì, biết tiếp thu những ý kiến, đề xuất của NLĐ về những lợi ích của họ và các vấn đề khác trong công việc và cuộc sống thì sẽ có những đóng góp quan trọng trong QTTL của DN. Ngược lại nếu công đoàn chỉ thực hiện các nhiệm vụ đoàn thể như thăm hỏi, thể thao, thì sẽ không giúp quản trị tiền lương được gắn với ý kiến nguyện vọng của người lao động.

Bên cạnh đó, Stephan và Gerlach (2005) lại cho rằng công đoàn nếu thực hiện tốt vai trò trung gian, đảm bảo hài hòa lợi ích giữa DN và người lao động về vấn đề lương, thưởng, chính sách phúc lợi thì sẽ tạo điều kiện thuận lợi, dễ tìm được tiếng nói chung trong công tác trả lương của DN. Ngược lại, có rất nhiều DN, thành lập tổ chức công đoàn mang tính chất đối phó, hoạt động công đoàn không được hiệu quả, không bảo vệ được lợi ích của NLĐ, hoặc tổ chức công đoàn hoạt động thiếu

tính hợp tác thì sẽ không có những đóng góp hữu ích, cũng như những có những ảnh hưởng bất lợi cho tiền lương của NLĐ.

Bên cạnh đó thực tiễn hiện nay vai trò công đoàn ngày càng thể rõ trong tính đại diện và chức năng bảo vệ quyền lợi của người lao động trong các CTCP Xây dựng. Từ thực tiễn và lý thuyết trên, tác giả đề xuất giả thuyết:

H8: Công đoàn trong DN ảnh hưởng đến QTTL

2.4.9. Đặc điểm và tính chất công việc ngành xây dựng

Đặc điểm và tính chất công việc ngành xây dựng có ảnh hưởng rất lớn đến quản trị tiền lương. Nó quyết định phương pháp lập quỹ tiền lương, hình thức trả lương theo sản phẩm hay thời gian, trả lương theo vị trí hay trả lương theo công việc, các chính sách tiền lương của DN. Những DN sản xuất, kinh doanh những sản phẩm có hàm lượng chất xám cao thì đơn giá tiền lương sẽ cao hơn và ngược lại

Sản phẩm của CTCP xây dựng là những công trình xây dựng, kiến trúc... có qui mô lớn, sản phẩm không đồng nhất, mỗi dự án, mỗi công trình lại có rất nhiều những vấn đề khác nhau, nó ảnh hưởng rất lớn đến hoạch định và xây dựng chính sách tiền lương, quá trình tổ chức thực hiện, kiểm tra đánh giá cũng rất linh hoạt. Sau mỗi công trình dự án cán bộ QTTL rút ra những mặt được và hạn chế để phát huy những tích cực để QTTL được hiệu quả hơn.

Sản phẩm xây dựng cố định tại nơi sản xuất, còn các điều kiện sản xuất (máy móc, thiết bị, con người, phải di chuyển theo sản phẩm. Không phải lúc nào CTCP cũng có đủ nhân lực để hoạt động, với đặc điểm này DN thường chỉ có một bộ phận lao động chủ chốt, số còn lại sẽ phải thuê lao động thời vụ. Các CSTL cho mỗi đối tượng cũng rất khác nhau thì mới tạo được động lực cho NLĐ. Bên cạnh đó việc di chuyển, bố trí sắp xếp, bảo quản máy móc cũng ảnh hưởng đến QTTL.

Quá trình sản xuất xây lắp phải so sánh với dự toán, lấy dự toán làm cơ sở, đồng thời để giảm bớt rủi ro phải mua bảo hiểm cho công trình xây lắp. Trong quản lý tiền lương các công ty thường dùng hình thức trả lương khoán cho các sản phẩm xây dựng, sản phẩm lớn nên quá trình quản lý tiền lương các DN thường tạm ứng và thanh toán tiền lương theo từng giai đoạn.

Những đặc điểm trên có ảnh hưởng rất lớn đến quá trình sản xuất và thực hiện dự án xây dựng, từ những việc tính toán chi phí sản xuất và tính giá thành sản phẩm trong các DN xây lắp, cho đến việc đảm bảo chất lượng và thời gian thi công. Chính vì vậy, các kỹ năng về quản lý dự án và quản lý con người nói chung cũng như quản trị tiền lương nói riêng là rất cần thiết trong các CTCP xây dựng. Kết hợp với nghiên cứu định tính, phỏng vấn các chuyên gia và lãnh đạo trực tiếp của các CTCP xây dựng, NCS đề xuất giả thuyết:

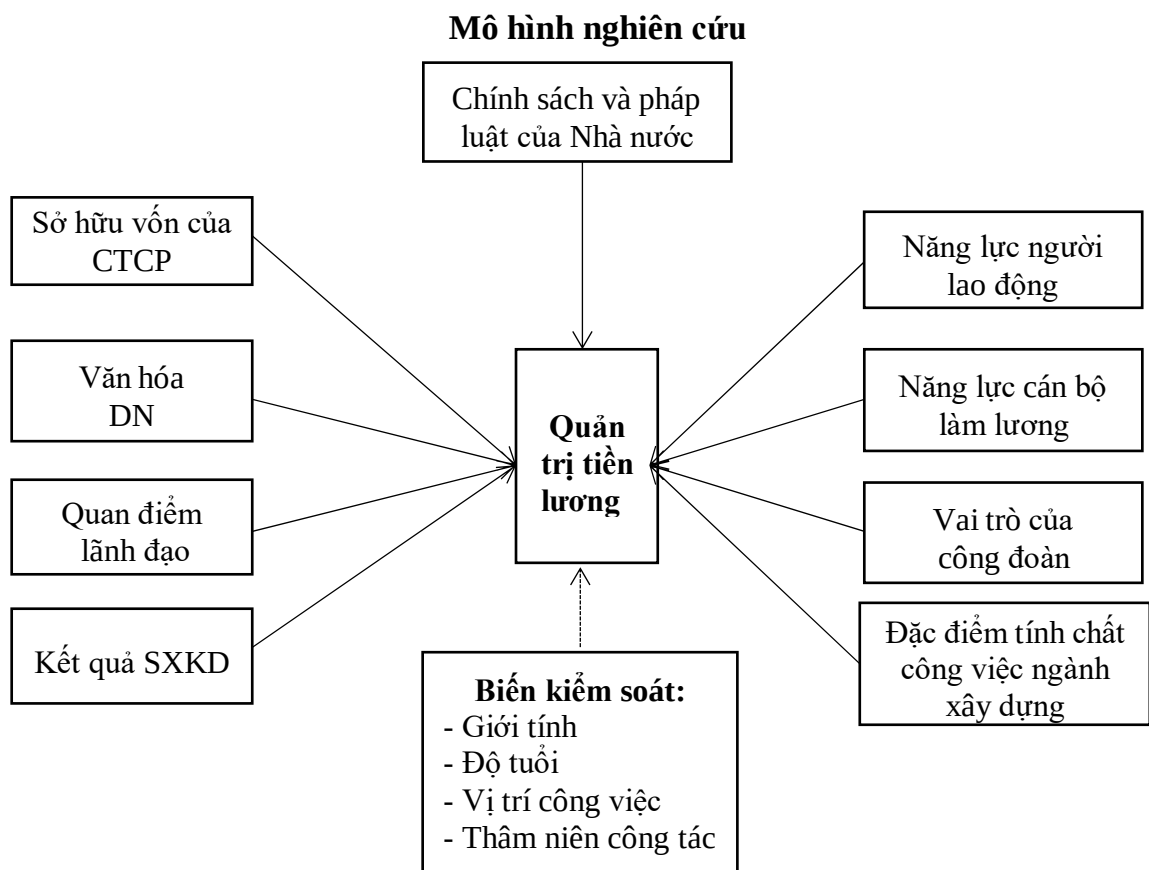
H9: Đặc điểm và tính chất công việc ngành xây dựng ảnh hưởng đến QTTL

2.5. Mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến QTTL trong các CTCP xây dựng.

Từ việc nghiên cứu tổng quan các công trình nghiên cứu về tiền lương, các nhân tố ảnh hưởng đến tiền lương và QTTL, kết hợp với nghiên cứu thực tế bằng phương pháp phỏng vấn chuyên gia, nhà quản lý trong các CTCP xây dựng trên địa bàn Hà Nội, NCS làm rõ các nhân tố ảnh hưởng đến QTTL lương trong các CTCP xây dựng, thông qua phương pháp nghiên cứu hiện đại để lượng hóa mức độ tác động của các nhân tố làm cơ sở để đề xuất giải pháp.

2.5.1. Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến tiền lương

Từ việc phân tích và tìm hiểu các lý thuyết có liên quan đến các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tiền lương. Do quản trị tiền lương là một quá trình vì vậy, từ xây dựng, triển khai thực thi, tất cả đều nhằm mục tiêu trả công lao động tương xứng, vì vậy, các học giả trên thế giới và trong nước thường nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến trả QTTL từ đó điều chỉnh các biện pháp QTTL cho phù hợp. Trên cơ sở lý thuyết và thực tiễn đó, NCS đề xuất mô hình nghiên cứu sau:



Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tiền lương

Nguồn: Tác giả đề xuất.

Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến QTTL Công ty cổ phần xây dựng gồm có: 01 biến phụ thuộc và 9 biến độc lập

- Biến phụ thuộc “***Quản trị tiền lương***” Thang đo biến phụ thuộc (PE) được tác giả xây dựng dựa trên các công trình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương và QTTL như Coquit et al. (2005), Whisenant & Smucker (2009), Al-Zu’bi (2010), Liang (2011). Thang đo PE gồm 07 biến quan sát và được NCS mã hóa như sau: PE1 - Hoạch định chính sách QTTL; PE2 – Tổ chức thực hiện; PE3 – Kiểm tra và giám sát; PE4 – Đánh giá và điều chỉnh; PE5- Chính sách về phân phối tiền lương; PE6 – Chính sách tiền lương tối thiểu; PE7 – Chính sách thang bảng lương.

- Thang đo biến độc lập gồm 9 biến được thừa kế và phát triển dựa trên các nghiên cứu trong và ngoài nước cụ thể như sau:

+ Biến độc lập “***Chính sách pháp luật của Nhà nước ảnh hưởng đến QTTL***” Thang đo cho biến này được kế thừa và phát triển dựa trên các nghiên cứu Hoynes et al. (2012), National Assembly (2012) Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), Trần Thế Hùng (2008), Vũ Hồng Phong (2011), Đỗ Thị Tươi (2013), Trần Kim Dung (2015), M. Armstrong (2015), Lê Quân (2016), Nguyễn Hữu Dũng (2018) và Bộ luật Lao động (2019), các nghị định, thông tư, quyết định, khi nghiên cứu sự ảnh hưởng của các yếu tố đến QTTL. Thang đo này gồm 5 biến quan sát và được mã hóa như sau: PLW1 - Quy định về tiền lương tối thiểu; PLW2 - Quy định về thang bảng lương; PLW3 - Quy định về định mức lao động; PLW4 - Quy định về phân phối tiền lương; PLW 5 - Quy định về thời giờ làm việc và nghỉ ngơi

+ Biến độc lập “***Hình thức sở hữu vốn của công ty cổ phần ảnh hưởng đến QTTL***”. Thang đo cho biến này được NCS xây dựng dựa trên kết quả nghiên cứu định tính, trên cơ sở nghiên cứu tài liệu và phỏng vấn chuyên sâu các chuyên gia, nhà lãnh đạo trực tiếp tại các công ty cổ phần. Thang đo cho biến này gồm 3 biến quan sát và được mã hóa như sau: Fund1- Công ty cổ phần hóa nhà nước có chế độ đãi ngộ cao hơn; Fund2 – Công ty tư nhân có chế độ đãi ngộ cao hơn; Fund3- Công ty liên kết tư nhân và nhà nước có chế độ đãi ngộ cao hơn

+ Biến độc lập “***Quan điểm của lãnh đạo ảnh hưởng đến quản trị tiền lương***”. Thang đo biến này được NCS kế thừa và phát triển từ các nghiên cứu của Chen (2004); Wang (2006), Liang (2011), Bento và Ferreira (1990), Ling li và Roloff (2007), Kuhn (2009), A. Chen (2010), Phan Thị Thục Anh (2010), Trịnh Đình Huy và Nguyễn Ngọc Thắng (2012), Phạm Thị Thanh Hà (2021) và Nguyễn Thị Hồng Thắm (2014). Thang đo cho biến này gồm 6 biến quan sát và được mã hóa như sau: PP1 - Công ty đưa ra chính sách tiền lương phù hợp với chiến lược phát triển công ty; PP2 - Chính sách tiền lương của công ty có sức hút mạnh mẽ đối với người lao động; PP3 - Công ty có lộ trình tăng lương rõ ràng; PP4 - Chính sách tiền lương của công ty phù hợp với sự phát triển bền vững của công ty; PP5 - Công ty tập trung vào thiết lập một hệ thống lương tốt; PP6 - Phân phối tiền lương có thể củng cố các giá trị cốt lõi của công ty

Biến độc lập “*Kết quả sản xuất kinh doanh của DN ảnh hưởng đến QTTL*”. Thang đo biến này được NCS kế thừa và phát triển từ các nghiên cứu của Sumit K. Majumdar (1997), Jorn M. Andreas, Marc Steffen Rapp, Michael Wolff (2010), Vũ Hồng Phong (2011), Khalid Said Al-Jarradi (2011), Phạm Công Đoàn (2012), Ngô Mỹ Trân và các cộng sự (2018), Đinh Thị Thu Hiền, Hoàng Thị Phương, Đinh Thị Thu Hà (2020), Phạm Thị Thanh Hà (2021). Thang đo cho biến này gồm 4 biến quan sát và được mã hóa như sau: CF1 - Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu ảnh hưởng đến tiền lương; CF2 - Tỷ suất sinh lời trên tài sản ảnh hưởng đến tiền lương; CF3 - Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu ảnh hưởng đến tiền lương; CF4 - Lợi nhuận trên mỗi cổ phần;

Biến độc lập “*Văn hóa DN*”. Thang đo biến này được NCS kế thừa và phát triển từ các nghiên cứu của Maister (2005), Recardovvà Jolly (1997) của Hofstede và các cộng sự (1990) và Nguyễn Thị Hồng Thắm (2014), Phạm Thị Thanh Hà (2021). Thang đo cho biến này gồm 5 biến quan sát và được mã hóa như sau: CE1 - NLD được khen thưởng và công nhận dựa trên công sức đóng góp của mình; CE2 - NLD được công ty truyền đạt chính sách khen thưởng và đãi ngộ một cách rõ ràng; CE3 - NLD rất cởi mở và thân thiện; CE4 - NLD coi DN như là ngôi nhà thứ hai; CE5 - NLD được phép tự ra quyết định trong phạm vi công việc của mình.

Biến độc lập “*Năng lực người lao động*”. Thang đo biến này được NCS kế thừa và phát triển từ các nghiên cứu của Carson et al. (2004), Miciuła (2016); Zingheim và Schuster, 2007; Corby và cộng sự, 2009). Thang đo cho biến này gồm 6 biến quan sát và được mã hóa như sau: CW1- Bằng cấp ảnh hưởng đến tiền lương; CW2- Kinh nghiệm, thâm niên công tác ảnh hưởng đến tiền lương; CW3- Kỹ năng xử lý công việc ảnh hưởng đến tiền lương; CW4- Kỹ năng giao tiếp ảnh hưởng đến tiền lương; CW5 - Thái độ trong công việc ảnh hưởng đến tiền lương; CW6 - Mức độ hoàn thành công việc ảnh hưởng đến tiền lương.

Biến độc lập “*Năng lực cán bộ làm lương*”. Thang đo biến này được NCS kế thừa và phát triển từ các nghiên cứu của Nguyen & Le (2010); Trần (2012), Trần Thế Hùng (2008), Đỗ Thị Tươi (2013), Trần Kim Dung (2015), M. Armstrong (2015), Lê Quân (2016), Phạm Thị Thanh Hà (2021). Thang đo cho biến này gồm 5 biến quan sát và được mã hóa như sau: CB1- Trình độ chuyên môn cán bộ nhân sự ảnh hưởng đến tiền lương; CB2 - Năng lực tư vấn, tư vấn cán bộ nhân sự ảnh hưởng đến tiền lương, CB3 - Năng lực xây dựng chính sách cán bộ nhân sự ảnh hưởng đến tiền lương, CB4 - Năng lực thực hiện các chế độ chính sách đối với người lao động ảnh hưởng đến tiền lương, CB5 - Thái độ thực hiện công việc cán bộ nhân sự.

Biến độc lập “*Vai trò công đoàn*”. Thang đo biến này được NCS kế thừa và phát triển từ các nghiên cứu của Stephan & Gerlach (2005); Bryson & Freeman (2006). Thang đo cho biến này gồm 5 biến quan sát và được mã hóa như sau: TU1 - Tư vấn các chế độ, chính sách cho người lao động; TU2 - Đấu tranh bảo vệ quyền

lợi của người lao động; TU3 - Hợp tác với công đoàn cấp trên; TU4 - Vai trò của tư vấn pháp luật cho NLĐ; TU5- Người trung gian đảm bảo hài hòa lợi ích của DN.

Biến độc lập “*Đặc điểm công việc trong ngành xây dựng*”. Thang đo cho biến này được NCS xây dựng dựa trên kết quả nghiên cứu định tính, trên cơ sở nghiên cứu tài liệu và phỏng vấn chuyên sâu các chuyên gia, nhà lãnh đạo trực tiếp tại các công ty cổ phần. Thang đo cho biến này gồm 2 biến quan sát và được mã hóa như sau: BC1 - Quy trình và thiết kế thi công ảnh hưởng đến QTTL; BC2 - Dòng tiền của chủ đầu tư ảnh hưởng đến QTTL.

Mô hình toán kinh tế được biểu diễn theo phương trình:

$$QTTL = f(Nhantok).$$

- **Biến kiểm soát:** Giới tính, Tuổi, Trình độ đào tạo, Thâm niên công tác, Vị trí công việc được mã hóa theo bảng sau.

Bảng 2.1: Mã hóa các biến kiểm soát trong mô hình

Mã	Biến kiểm soát
CT1	Giới tính
1	Nam
2	Nữ
CT2	Tuổi
1	Dưới 30
2	31-40
3	41-50
4	Trên 50
CT3	Trình độ đào tạo
1	Sơ cấp, THPT
2	Trung cấp
3	Cao đẳng
4	Đại học
5	Trên Đại học
CT4	Thâm niên công tác
1	Dưới 3 năm
2	3-5 năm
3	5 - 10 năm
4	Trên 10 năm
CT5	Vị trí công việc
1	Công nhân
2	Nhân viên
3	Quản lý

Nguồn: Tác giả tổng hợp

2.5.2. Các giả thuyết và các thang đo trong mô hình nghiên cứu

Trên cơ sở tổng quan, tác giả lựa chọn các thang đo gốc được nhiều nghiên cứu trích dẫn, sử dụng và có độ tin cậy cao (hệ số Cronbach's Alpha > 0,8). Tất cả sử dụng các câu phát biểu và thang đo Likert (1 = rất đồng ý, 5 = rất không đồng ý) để đo lường dựa trên quan điểm của NLĐ, cụ thể:

2.5.2.1. *Thang đo Quản trị tiền lương*

Các biến quan sát để đo lường trả công lao động trong DN cổ phần xây dựng tại Hà Nội, đã được sử dụng trong nghiên cứu của (Coquit et al., 2005), Whisenant & Smucker, 2009; Al-Zu'bi, 2010, Liang, 2011), gồm các chỉ mục được chỉ ra tại bảng 2.2 bên dưới.

2.5.2.2. *Chính sách pháp luật của Nhà nước ảnh hưởng đến QTTL*

Các biến quan sát để đo lường chính sách và pháp luật của Nhà nước về lao động - tiền lương trong DN cổ phần xây dựng tại Hà Nội, đã được sử dụng trong nghiên cứu của Hoynes et al (2012), National Assembly (2012) Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), Trần Thế Hùng (2008), Vũ Hồng Phong (2011), Đỗ Thị Tươi (2013), Trần Kim Dung (2015), M. Armstrong (2015), Lê Quân (2016), Nguyễn Hữu Dũng (2018) và Bộ luật Lao động (2019), các nghị định, thông tư, quyết định, khi nghiên cứu sự ảnh hưởng của các yếu tố đến QTTL gồm các chỉ mục được chỉ ra tại bảng 2.2 bên dưới.

2.5.2.3. *Hình thức sở hữu vốn của công ty cổ phần có ảnh hưởng đến QTTL*

Các biến quan sát để đo lường hình thức sở hữu vốn trong DN cổ phần xây dựng tại Hà Nội, đã được luận án xây dựng từ nghiên cứu định tính, danh sách chuyên gia tham gia phỏng vấn được thể hiện phụ lục 04 gồm 03 chỉ mục với thang đo liker 5 bậc, gồm:

- Công ty cổ phần nhà nước có chế độ đãi ngộ cao hơn.
- Công ty tư nhân có chế độ đãi ngộ cao hơn.
- Công ty liên kết tư nhân & nhà nước có chế độ đãi ngộ cao hơn.

2.5.2.4. *Quan điểm lãnh đạo của DN có ảnh hưởng đến QTTL*

Các biến quan sát để đo lường quan điểm trả công trong DN cổ phần xây dựng tại Hà Nội, đã được sử dụng trong nghiên cứu Chen (2004); Wang (2006), Liang (2011), Bento và Ferreira (1990), Ling li và Roloff (2007), Kuhn (2009), A. Chen (2010), Phan Thị Thục Anh (2010), Trịnh Đình Huy và Nguyễn Ngọc Thắng (2012), Phạm Thị Thanh Hà (2021) và Nguyễn Thị Hồng Thắm (2014), gồm các chỉ mục được chỉ ra tại bảng 2.2 bên dưới.

2.5.2.5. *Kết quả sản xuất kinh doanh của DN có ảnh hưởng QTTL*

Các biến quan sát để đo lường năng lực tài chính trong DN cổ phần xây dựng tại Hà Nội, đã được sử dụng trong nghiên cứu của Sumit K. Majumdar (1997), Jorn M. Andreas, Marc Steffen Rapp, Michael Wolff (2010), Vũ Hồng Phong (2011), Khalid Said Al-Jarradi (2011), Phạm Công Đoàn (2012), Ngô Mỹ Trân và các cộng sự (2018), Đinh Thị Thu Hiền, Hoàng Thị Phương, Đinh Thị Thu Hà (2020), Phạm Thị Thanh Hà (2021), gồm các chỉ mục được chỉ ra tại bảng 2.2 bên dưới.

2.5.2.6. *Văn hóa DN có ảnh hưởng đến QTTL*

Các biến quan sát để đo lường văn hóa DN trong DN cổ phần xây dựng tại Hà Nội, đã được sử dụng trong nghiên cứu của Maister (2005), Recardov và Jolly (1997) của Hofstede và các cộng sự (1990) và nghiên cứu của Nguyễn Thị Hồng Thắm (2014), Phạm Thị Thanh Hà (2021), gồm các chỉ mục được chỉ ra tại bảng 2.2 bên dưới.

2.5.2.7. Năng lực người lao động có ảnh hưởng QTTL

Các biến quan sát để đo lường năng lực người lao động trong DN cổ phần xây dựng tại Hà Nội, đã được sử dụng trong nghiên cứu của Carson et al (2004), Miciuła (2016); Zingheim và Schuster, 2007; Corby và cộng sự, 2009), gồm các chỉ mục được chỉ ra tại bảng 2.2 bên dưới.

2.5.2.8. Năng lực cán bộ làm lương có ảnh hưởng đến QTTL

Các biến quan sát để đo lường năng lực cán bộ làm công tác trả lương trong DN cổ phần xây dựng tại Hà Nội, đã được sử dụng trong nghiên cứu của Nguyen & Le (2010); Trần (2012) của Trần Thế Hùng (2008), Đỗ Thị Tươi (2013), Trần Kim Dung (2015), M.Armstrong (2015), Lê Quân (2016), Phạm Thị Thanh Hà (2021), gồm các chỉ mục được chỉ ra tại bảng 2.2 bên dưới.

2.5.2.9. Vai trò công đoàn có ảnh hưởng đến QTTL

Các biến quan sát để đo lường vai trò công đoàn trong DN cổ phần xây dựng tại Hà Nội, đã được sử dụng trong nghiên cứu của (Stephan & Gerlach, 2005; Bryson & Freeman, 2006), gồm các chỉ mục được chỉ ra tại bảng 2.2 bên dưới.

2.5.2.10. Đặc điểm và tính chất công việc ngành xây dựng ảnh hưởng đến QTTL

Các biến quan sát để đo lường đặc điểm công việc ngành xây dựng tại Hà Nội, Tác giả xây dựng từ nghiên cứu định tính, danh sách chuyên gia tham gia phỏng vấn được thể hiện phụ lục 04, gồm 02 chỉ mục với thang đo liker 5 bậc, gồm:

- Quy trình và thiết kế thi công ảnh hưởng đến QTTL;
- Dòng tiền của chủ đầu tư ảnh hưởng đến QTTL

NCS đã tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu gồm:

- H1: Chính sách pháp luật của Nhà nước có ảnh hưởng đến QTTL
- H2: Hình thức sở hữu vốn của công ty cổ phần có ảnh hưởng đến QTTL
- H3: Quan điểm lãnh đạo có ảnh hưởng đến QTTL
- H4: Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty có ảnh hưởng QTTL
- H5: Văn hóa DN có ảnh hưởng đến QTTL
- H6: Năng lực người lao động có ảnh hưởng QTTL
- H7: Năng lực cán bộ làm lương có ảnh hưởng đến QTTL
- H8: Vai trò công đoàn có ảnh hưởng đến QTTL
- H9. Đặc điểm và tính chất công việc ngành xây có ảnh hưởng QTTL

Các thang đo được tác giả sử dụng trong nghiên cứu bao gồm:

Bảng 2.2: Thang đo và mã hóa thang đo biến phụ thuộc và biến độc lập

MÃ	BIẾN SỐ	NGUỒN
PE	TRÁ CÔNG LAO ĐỘNG (Biến Phụ thuộc)	
PE1	Hoạch định chính sách QTTL	Coquit et al. (2005), Whisenant & Smucker (2009), Al-Zu'bi (2010), Liang (2011)
PE2	Tổ chức thực hiện	
PE3	Kiểm tra và giám sát	
PE4	Đánh giá và điều chỉnh	
PE5	Chính sách về phân phối tiền lương	
PE6	Chính sách tiền lương tối thiểu	
PE7	Chính sách thang bảng lương	
	CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG (Biến độc lập)	
	Chính sách và pháp luật của Nhà nước	
PLW1	Quy định về tiền lương tối thiểu	Hoynes et al. (2012), National Assembly (2012) Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), Trần Thế Hùng (2008), Vũ Hồng Phong (2011), Đỗ Thị Tươi (2013), Trần Kim Dung (2015), M. Armstrong (2015), Lê Quân (2016)
PLW2	Quy định về thang bảng lương	
PLW3	Quy định về định mức lao động	
PLW4	Quy định về phân phối tiền lương	
PLW5	Quy định về thời giờ làm việc và nghỉ ngơi	
	Hình thức sở hữu vốn của CTCP	
Fund1	CTCP Nhà nước có chế độ đãi ngộ cao hơn	Kết quả định tính
Fund2	Công ty tư nhân có chế độ đãi ngộ cao hơn	
Fund3	Công ty liên kết tư nhân & nhà nước có chế độ đãi ngộ cao hơn	
	Quan điểm lãnh đạo của DN	
PP1	Công ty đưa ra chính sách tiền lương phù hợp với chiến lược phát triển công ty	Đã được sử dụng trong nghiên cứu Chen (2004); Wang (2006), Liang (2011), Bento và Ferreira (1990), Ling li và Roloff (2007), Kuhn (2009), A. Chen (2010), Phan Thị Thục Anh (2010), Trịnh Đình Huy và Nguyễn Ngọc Thắng (2012), Phạm Thị Thanh Hà (2021) và Nguyễn Thị Hồng Thắm (2014)
PP2	Chính sách tiền lương của công ty có sức hút mạnh mẽ đối với người lao động	
PP3	Công ty có lộ trình tăng lương rõ ràng	
PP4	Chính sách tiền lương của công ty phù hợp với sự phát triển bền vững của công ty	
PP5	Công ty tập trung vào thiết lập một hệ thống lương tốt	
PP6	Phân phối tiền lương có thể củng cố các giá trị cốt lõi của công ty	
	Kết quả sản xuất kinh doanh của DN	
CF1	Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu ảnh hưởng đến tiền lương	Sumit K. Majumdar (1997), Jorn M. Andreas, Marc Steffen Rapp, Michael Wolff (2010), Vũ Hồng Phong (2011), Khalid Said Al-Jarradi (2011), Phạm Công Đoàn (2012), Ngô Mỹ Trân & cộng sự (2018), Đinh Thị Thu Hiền, Hoàng Thị Phương, Đinh Thị Thu Hà (2020), Phạm Thị Thanh Hà (2021)
CF2	Tỷ suất sinh lời trên tài sản ảnh hưởng đến tiền lương	
CF3	Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu ảnh hưởng đến tiền lương	
CF4	Lợi nhuận trên mỗi cổ phần	
	Văn hóa DN	
CE1	NLĐ được khen thưởng và công nhận dựa trên công sức đóng góp của mình	Maister (2005), Recardovvà Jolly (1997) của Hofstede và các cộng sự

MÃ	BIÊN SÔ	NGUỒN
CE2	NLĐ được công ty truyền đạt chính sách khen thưởng và đãi ngộ một cách rõ ràng	(1990), Nguyễn Thị Hồng Thắm (2014), Phạm Thị Thanh Hà (2021),
CE3	NLĐ rất cởi mở và thân thiện	
CE4	NLĐ coi DN như là ngôi nhà thứ hai	
CE5	NLĐ được phép tự ra quyết định trong phạm vi công việc của mình	
	Năng lực người lao động	
CW1	Bảng cấp ảnh hưởng đến tiền lương	Carson et al. (2004), Miciuła (2016); Zingheim và Schuster, 2007; Corby và cộng sự, 2009),
CW2	Kinh nghiệm, thâm niên công tác ảnh hưởng đến tiền lương	
CW3	Kỹ năng xử lý công việc ảnh hưởng đến tiền lương	
CW4	Kỹ năng giao tiếp ảnh hưởng đến tiền lương	
CW5	Thái độ trong công việc ảnh hưởng đến tiền lương	
CW6	Mức độ hoàn thành công việc ảnh hưởng đến tiền lương	
	Năng lực cán bộ làm lương	
CB1	Trình độ chuyên môn cán bộ nhân sự ảnh hưởng đến tiền lương	Nguyen & Le (2010); Trần (2012) của Trần Thế Hùng (2008), Đỗ Thị Tươi (2013), Trần Kim Dung (2015), M. Armstrong (2015), Lê Quân (2016), Phạm Thị Thanh Hà (2021)
CB2	Năng lực tư vấn, tư vấn cán bộ nhân sự ảnh hưởng đến tiền lương	
CB3	Năng lực xây dựng chính sách cán bộ nhân sự ảnh hưởng đến tiền lương	
CB4	Năng lực thực hiện các chế độ chính sách đối với NLĐ ảnh hưởng đến tiền lương	
CB5	Thái độ thực hiện công việc cán bộ nhân sự ảnh hưởng đến tiền lương	
	Vai trò công đoàn	
TU1	Tư vấn các chế độ, chính sách cho người lao động	Stephan & Gerlach (2005); Bryson & Freeman (2006)
TU2	Đấu tranh bảo vệ quyền lợi của người lao động	
TU3	Hợp tác với công đoàn cấp trên	
TU4	Vai trò của tư vấn pháp luật cho NLĐ	
TU5	Người trung gian đảm bảo hài hòa lợi ích của DN	
	Đặc điểm công việc ngành xây dựng	
BC1	Quy trình và thiết kế thi công ảnh hưởng đến QTTL	Kết quả định tính
BC2	Dòng tiền của chủ đầu tư ảnh hưởng đến QTTL	

Nguồn: Tác giả xây dựng

Mô hình nghiên cứu có 1 biến phụ thuộc và 9 biến độc lập, NCS xây dựng 7 quan sát cho 1 biến phụ thuộc “Quản trị tiền lương” và 41 quan sát cho 9 biến độc lập. Biến độc lập H1 “Chính sách pháp luật của Nhà nước có ảnh hưởng đến QTTL” có 5 quan sát; biến độc lập H2 “Yếu tố sở hữu vốn có ảnh hưởng đến QTTL” có 3 quan sát; biến độc lập H3 “Quan điểm trả công có ảnh

hưởng đến QTTL” có 6 quan sát; Biến độc lập H4 “Năng lực tài chính của công ty có ảnh hưởng QTTL” có 4 quan sát; Biến độc lập H5 “Văn hóa DN có ảnh hưởng QTTL” có 5 quan sát, Biến độc lập H6 “Năng lực người lao động có ảnh hưởng QTTL” có 6 quan sát, biến độc lập H7 “Năng lực cán bộ nhân sự có ảnh hưởng QTTL” có 5 quan sát; Biến độc lập H8 “Vai trò công đoàn có ảnh hưởng đến QTTL” có 5 quan sát, biến độc lập H9 “Đặc điểm công việc ngành xây dựng có ảnh hưởng QTTL” có 2 quan sát.

Tiểu kết chương 2

Chương 2 đã tổng kết và phát triển các lý thuyết về tiền lương và quản trị tiền lương trong DN. Tác giả đã hệ thống và phát triển các khái niệm là: tiền lương, thu nhập, phụ cấp lương và quản trị tiền lương.

Trong chương này tác giả cũng phân tích được đặc điểm về công ty cổ phần ngành xây dựng. Ngành xây dựng có những đặc điểm rất khác biệt với các ngành khác, đặc biệt là đặc điểm về lao động nên quản trị tiền lương cũng có những cách thức khác biệt các ngành khác. Nó có những thuận lợi và khó khăn từ đó làm cơ sở để xây dựng hệ thống quản trị tiền lương cho ngành xây dựng một cách có hiệu quả.

Bên cạnh đó tác giả cũng phân tích được các nhân tố ảnh hưởng tới quản trị tiền lương trong các DN ngành xây dựng. Trên cơ sở phân tích tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến trả lương trong các CTCP Xây dựng. NCS sử dụng phần mềm chuyên dụng SPSS Amos 20.0 để lượng hóa mức độ ảnh hưởng của các nhân tố. Thực tế có rất nhiều nhân tố ảnh hưởng nhưng trong mỗi giai đoạn khác nhau, mỗi công ty khác nhau có những nhân tố tác động thuận lợi đến quản trị tiền lương nhưng cũng có nhân tố gây những khó khăn cho quản trị tiền lương. Dựa trên tổng quan tài liệu cũng như phỏng vấn định tính các chuyên gia, nhà quản lý, trong khuôn khổ luận án của mình tác giả chỉ ra một số nhân tố chính mà theo tác giả nó ảnh hưởng rõ nét đến QTTL trong các công ty cổ phần ngành xây dựng như: (1) Chính sách pháp luật của Nhà nước, (2) Hình thức sở hữu vốn của công ty cổ phần, (3) Văn hóa DN, (4) Quan điểm lãnh đạo của DN, (5) Hiệu quả sản xuất kinh doanh của DN, (6) Năng lực của cá nhân người lao động, (7) Năng lực cán bộ làm công tác trả lương, (8) Vai trò của công đoàn, (9) Đặc điểm công việc ngành xây dựng.

Tác giả cũng làm rõ nội dung của QTTL trong CTCP Xây dựng được tiếp cận theo chức năng của quản trị: Hoạch định chính sách QTTL; Tổ chức thực hiện; Kiểm tra và giám sát; Đánh giá và điều chỉnh.

Đây là những kiến thức nền tảng để NCS thực hiện các nội dung tiếp theo trong luận án của mình.

CHƯƠNG 3:

ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TRONG CÁC CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

3.1. Tổng quan về các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội

3.1.1 Số lượng và tốc độ tăng của các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội

Hà Nội là thành phố có quy mô và tốc độ phát triển các DN hoạt động sản xuất kinh doanh đứng thứ hai cả nước, chỉ sau Thành phố Hồ Chí Minh. Với những chính sách, giải pháp về cải cách thủ tục hành chính, tạo môi trường thuận lợi cho DN phát triển; các chính sách ưu đãi khuyến khích phát triển DN; hỗ trợ thông qua các chương trình, dự án hỗ trợ nâng cao năng lực cạnh tranh cho các DN nên số lượng DN xây dựng trên địa bàn thành phố phát triển không ngừng cả về số lượng và chất lượng

Bảng 3.1: Số lượng DN cổ phần ngành xây dựng ở Hà Nội

Đơn vị: DN, %

STT	Chỉ số	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Số DN xây dựng	12.245	13.347	14.615	16.349	18.752	19.877
2	Số CTCP xây dựng	11.021	12.012	13.154	14.714	16.877	17.889
3	Số CTCP tăng so với năm trước	-	992	1.141	1.561	2.163	1.013
4	Tốc độ tăng (%) so với năm trước		9,00	9,50	11,86	14,70	6,00

Nguồn: Tính toán từ sách trắng DNVN-Tổng cục Thống kê 2018-2021

Bảng 3.1 cho thấy số lượng CTCP xây dựng ngày càng tăng, năm 2015 cả thành phố Hà Nội có 11.021 DN nhưng đến năm 2016 là 12.012 DN tăng 992 DN tương ứng là tăng 9,00 % so với năm 2015. Số lượng DN xây dựng năm 2017 là 13.154 DN tăng 1.141 DN tương ứng với tỷ lệ tăng 9,5%. Số CTCP xây dựng năm 2018 là 14.714 DN tăng 1.561 DN tương ứng với tỷ lệ tăng là 11,86 %. Số lượng CTCP xây dựng năm 2019 là 16.877 DN, tăng 2.163 DN tương ứng với tỷ lệ tăng là 14,7 %. Đây là giai đoạn phát triển mạnh của nền kinh tế cả nước nói chung và của ngành xây dựng Hà Nội nói riêng với tốc độ các DN thành mới tăng nhiều nhất trong thập kỷ qua. Tuy nhiên đến năm 2020 số lượng CTCP xây dựng tăng với tỷ lệ giảm hơn so với năm trước, với số lượng DN mới là 1.013 DN tương ứng với tỷ lệ tăng 6%. Điều này có thể lý giải do dịch bệnh Covid 19 bùng phát diễn biến nhanh và phức tạp đã ảnh hưởng xấu đến hoạt động kinh tế nói chung và hoạt động xây dựng nói riêng.

Số lượng các CTCP xây dựng không ngừng tăng qua các năm, theo sách trắng 2021, trung bình giai đoạn 2010-2015 số có 11.021 DN xây dựng trên toàn thành phố Hà Nội nhưng đến năm 2020 con số này là 17.887 DN, tăng 6.866 DN. Tỷ lệ

tăng bình quân giai đoạn 2016-2020 so với giai đoạn 2010-2015 là 42,2%. Điều này khẳng định các CTCP xây dựng trên địa bàn Hà Nội không ngừng phát triển và lớn mạnh qua các năm

Trong các DN ngành xây dựng thì sở hữu theo hình thức công ty cổ phần chiếm đến 90%, ngoài ra còn có công ty TNHH, công ty có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI). Năm 2015 số DN ngành xây dựng trên địa bàn Hà Nội là 12.245 DN, số các CTCP là 11.012 DN tương đương đến 90 %. Năm 2020 số DN xây dựng là 19.887 DN thì số CTCP là 17.889 DN. Những DN này có sự đóng góp không nhỏ vào sự phát triển của đất nước.

3.1.2. Nguồn vốn kinh doanh và doanh thu thuần

Giai đoạn 2016-2020 cùng với sự gia tăng về số lượng DN và qui mô vốn đầu tư, doanh thu thuần của các CTCP xây dựng trên địa bàn Hà Nội cũng tăng.

Bảng 3.2: Nguồn vốn và Doanh thu CTCP xây dựng ở Hà Nội từ 2016-2020

Đơn vị: tỷ đồng, %

STT	Chỉ số	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Nguồn vốn	561.123	645.291	862.592	988.417	1.075.398
	Nguồn vốn tăng so với năm trước	-	84.168	217.301	125.825	86.981
	Tốc độ tăng (%) so với năm trước	-	15,0	33,7	14,6	8,8
2	Doanh thu	257,666	302.340	383.148	426.323	453.181
	Doanh thu tăng so với năm trước	-	44.674	80.808	43.175	26.858
	Tốc độ tăng (%) so với năm trước	-	17,34	26,73	11,27	6,30

Nguồn: Tính toán từ sách trắng DNVN-Tổng cục Thống kê 2018-2021

Theo bảng 3.2 cho thấy nguồn vốn của CTCP xây dựng ngày càng được bổ sung năm 2016 nguồn vốn của DN là 561.123 tỷ đồng đến năm 2017 là 645.291 tỷ đồng tăng 84.168 tỷ đồng tương đương với 15%. Năm 2018 nguồn vốn là 862.592 tỷ đồng tăng 217.301 tỷ đồng tương đương với tăng 33,7 %. Năm 2019 nguồn vốn là 988.417 tỷ đồng tăng 125.825 tỷ đồng tương đương với 14,6 %. Do ảnh hưởng của đại dịch covid 19 nguồn vốn chỉ tăng 86.981 tỷ đồng tương đương với tỷ lệ tăng 6,3%. Xét trong cả giai đoạn từ 2016 - 2020 nguồn vốn của DN từ 561.123 tỷ đồng năm 2016 lên 1.075.398 tỷ đồng năm 2020, tăng 514.274 tỷ đồng tương đương tăng 92%.

Doanh thu của các CTCP xây dựng Hà Nội năm 2016 là 257.666 tỷ đồng, năm 2017 doanh thu là 302.340 tỷ đồng tăng 44.674 tỷ đồng tương đương với 17,34%. Doanh thu năm 2018 là 383.148 tỷ đồng tăng 80.808 tỷ đồng so với năm 2017, tương đương với tỷ lệ tăng là 26,73 %, đây là tỷ lệ tăng cao nhất trong những năm gần đây. Năm 2019 doanh thu là 426.323 tỷ đồng tăng 43.175 tỷ đồng so với năm 2018, tương đương với tỷ lệ tăng là 11,27 %. Do ảnh hưởng bởi dịch Covid 19, tốc độ tăng doanh thu năm 2020 so với năm 2019 là thấp nhất trong giai đoạn gần đây

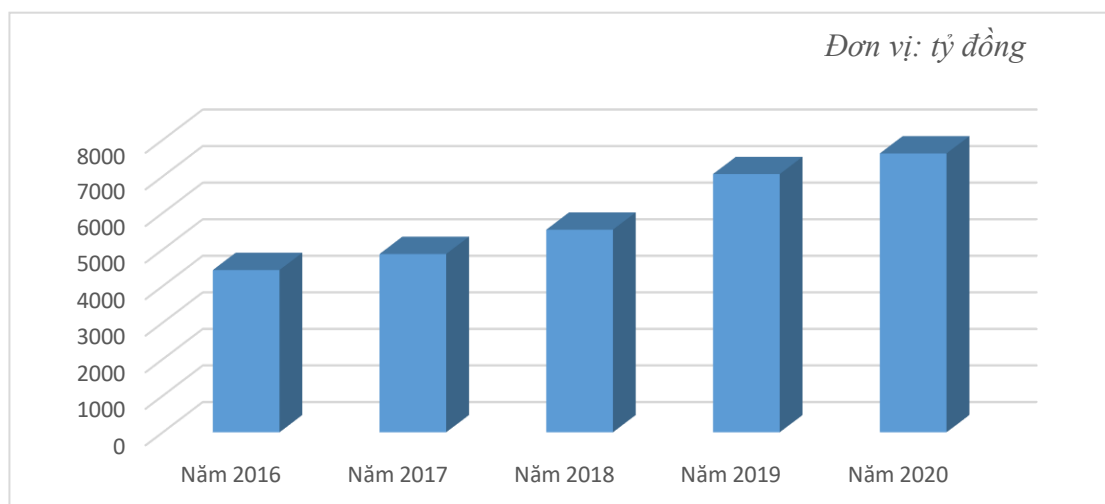
với tốc độ tăng là 6,3 %. Phân tích trong cả giai đoạn 2016 – 2020, doanh thu của DN từ 257.666 tỷ đồng năm 2016 lên 453.181 tỷ đồng năm 2020, tăng 195.515 tỷ đồng tương đương tăng 75,8%.

Nguồn vốn và doanh thu của các CTCP xây dựng tăng mạnh nhưng lực lượng lao động sử dụng không tăng nhiều, điều đó có thể lý giải bởi nhiều lý do: Thứ nhất, ngành xây dựng là ngành có tốc độ phát triển nhất hiện nay, ngày càng có nhiều nhà máy, chung cư, đường xá được xây dựng. Thứ hai, giá trị đất đai, nhà xưởng, bất động sản tăng một cách khủng khiếp trong thời gian qua. Thứ ba, máy móc thiết bị dùng trong ngành xây dựng có giá trị càng cao, các công ty luôn phải đổi mới, mua bán những thiết bị hiện đại, đắt tiền trong sản xuất.

3.1.3. Lợi nhuận và thuế nộp Ngân sách nhà nước

- Lợi nhuận của các CTCP xây dựng

Cùng với việc nguồn vốn đầu tư và doanh thu ngày càng tăng thì hiệu quả hoạt động của CTCP xây dựng cũng tăng. Cùng với doanh thu tăng thì lợi nhuận của các DN cũng tăng theo. Năm 2017 lợi nhuận của các DN là 4.877 tỷ đồng tăng 439 tỷ đồng so với năm 2016 tương đương với tốc độ tăng là 9,9%. Năm 2018 lợi nhuận là 5.541 tỷ đồng tăng 664 tỷ đồng so với năm 2017 với tốc độ tăng là 13,6%. Năm 2019 lợi nhuận là 7062 tỷ đồng, là năm các DN hoạt động hiệu quả nhất, với tỷ lệ tăng 27,4% tương đương với tăng 1.521 tỷ đồng. Năm 2020 là năm ảnh hưởng xấu bởi dịch bệnh Covid nhưng nhiều DN vẫn hoạt động có hiệu quả, lợi nhuận năm 2020 là 7627 tỷ đồng tăng 565 tỷ tương đương với tỷ lệ 8,0%. (Biểu đồ 3.1)



Biểu đồ 3.1: Lợi nhuận của CTCP XD trên địa bàn HN

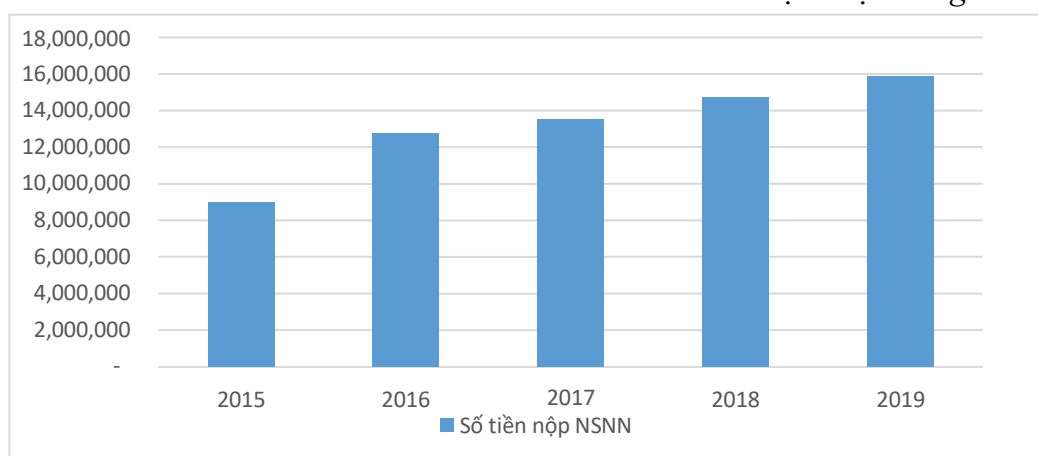
Nguồn: Tính toán từ sách trắng DNVN-Tổng cục Thống kê 2018-2021

- Thuế và phí nộp Ngân sách nhà nước

Song song với việc tăng doanh thu và giá trị gia tăng, đóng góp vào sự phát triển kinh tế, các DN ngành xây dựng trên địa bàn Hà Nội ngày càng có những đóng góp quan trọng vào ngân sách nhà nước nói chung và ngân sách thành phố nói riêng. Đây là

nguồn thu chủ yếu và lâu bền vào ngân sách của Thành phố, thể hiện vai trò đặc biệt của DN trong sự phát triển kinh tế, xã hội của Thủ đô.

Đơn vị: Triệu đồng



Biểu đồ 3.2: Thuế và phí nộp Nhà nước của CTCP XD trên địa bàn HN

Nguồn: Tính toán từ sách trắng DNVN-Tổng cục Thống kê 2018-2021

Trong những năm gần đây tỷ lệ đóng góp cho ngân sách nhà nước của các DN xây dựng trên địa bàn Hà Nội có xu hướng tăng lên. Các DN ngành xây dựng phần lớn thực hiện nghiêm túc các khoản phải nộp cho Nhà Nước. Năm 2015 các DN ngành xây dựng đóng góp vào NSNN là 8.965.899 triệu đồng, năm 2016 là 12.722.995 triệu đồng, năm 2017 là 13.500.804 triệu đồng, năm 2018 là 14.715.876 triệu đồng, năm 2019 là 15.893.146 triệu đồng.

3.1.4. Số lao động trong các CTCP xây dựng

Góp phần giải quyết việc làm cho người lao động là một trong những kết quả mà các CTCP xây dựng trên địa bàn Hà Nội mang lại. Nhiều giải pháp, cơ chế chính sách được thành phố ban hành và triển khai đồng bộ như: hỗ trợ đầu tư sản xuất, tạo môi trường thông thoáng thu hút đầu tư, cải cách thủ tục hành chính, hỗ trợ đào tạo nghề, phát triển thị trường lao động là cơ sở quan trọng góp phần tạo điều kiện cho CTCP xây dựng giải quyết việc làm cho người lao động.

Bảng 3.3: Số lượng lao động trong CTCP xây dựng ở Hà Nội

Đơn vị: Người, %

STT	Chỉ số	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Lao động XD Hà Nội	444.094	444.255	448.403	457.371	461.945
2	Tỷ lệ % tăng so với năm trước	-	(0,00)	0,01	0,02	0,01
3	Lao động nữ	81.269	85.741	90.129	87.358	87.770
4	Tỷ lệ LĐ nữ trong công ty	18,3	19,3	20,1	19,1	19,0

Nguồn: Tính toán từ sách trắng DNVN-TCTK năm 2016-2021

Số lao động làm việc trong CTCP xây dựng tương đối ổn định qua các năm, năm 2016 là 444.094 người thì năm 2017 chỉ tăng có 161 người lên 444.255 người.

Năm 2018 số lao động trong các công ty này là 448.403 người tăng 4.148 người tương đương với tỷ lệ tăng 0.01%. Năm 2019 số lao động trong các công ty này là 457.371 người tăng 8.968 người (tương đương với 0.02%) so với năm 2018. Năm 2020 số lao động trong các công ty này là 461.945 người tăng 4574 người (tương đương với 0,1%) so với năm 2019.

Tính từ năm 2016 đến năm 2020, số người làm trong CTCP xây dựng tăng không nhiều, năm 2016 có 444.094 người năm 2020 có 461.945 người, tăng 17.851 người tương đương với tỷ lệ tăng 4%. Số liệu phân tích trên cho thấy trong giai đoạn 2016-2020 mặc dù nguồn vốn của DN tăng 92%, doanh thu tăng 75,8% nhưng số lao động chỉ tăng 4%. Mặc dù số DN ngày càng tăng, doanh thu, giá trị gia tăng cũng ngày càng tăng cao nhưng số lao động trong ngành xây dựng tăng không nhiều do trong ngành xây dựng đã áp dụng các biện pháp KHKT để tăng NSLĐ.

Một điều đáng chú ý là tỷ lệ lao động nữ trong CTCP xây dựng thấp chiếm khoảng 20% tổng số lao động, năm 2016 có 81.269 lao động nữ chiếm 18,3%, năm 2017 là 85.741 lao động nữ chiếm 19,3 %, năm 2018 là 90.129 lao động nữ chiếm 20,1%, năm 2019 là 87.358 lao động chiếm 19,1 %, năm 2020 là 87.770 lao động chiếm 19%. Trong khi tỷ lệ lao động nữ trong các DN trên toàn TP Hà Nội qua các năm từ 2016 đến 2020 là 38%; 39,8%; 39,7% và 39,3%. Năm 2020, tỷ lệ lao động nữ trong các ngành chế biến chế tạo 59,6%, ngành dịch vụ là 53,6%, tài chính ngân hàng 57%, giáo dục đào tạo 60%; y tế các hoạt động trợ giúp xã hội 62,2%.

Nguyên nhân mà tỷ lệ tham gia của lao động nữ thấp là do điều kiện làm việc trong ngành xây dựng rất nguy hiểm. Người làm xây dựng thường luôn ở trong các tình huống rất nguy hiểm ở công trường. Tai nạn lao động xảy ra nếu gạch rơi, giàn dáo bị sập, rơi ở trên cao xuống, bị ngã vào hố, giẫm đinh và các vật dụng làm việc. Các máy móc, các thiết bị có thể bị rò rỉ điện, nhiệt khiến NLĐ gặp nguy hiểm chưa kể làm việc ở ngoài công trường con người luôn phải đối mặt với sự khắc nghiệt của thời tiết nắng mưa thất thường dễ bị bệnh, say nắng, choáng váng ngã từ trên cao xuống cực kỳ nguy hiểm. Các thiết bị máy móc làm việc không đảm bảo an toàn do lâu ngày không kiểm tra, bảo dưỡng, sửa chữa nên khi làm việc dễ dàng bị gặp sự cố ảnh hưởng đến tính mạng của người lao động. Bên cạnh đó, công việc không cố định tại một nơi, thường gắn với những công trình dự án mà phải đi làm xa nên lao động nữ sẽ gặp rất nhiều vấn đề khi mang thai hay chăm sóc con cái.

3.2. Tiền lương và thu nhập của người lao động trong các CTCP xây dựng

Nhìn chung, tiền lương thu nhập của các CTCP xây dựng trên địa bàn Hà Nội đang có xu hướng tăng lên hàng năm. Do đó đã cải thiện được phần nào đời sống của người lao động. Kết quả này cũng phần nào phản ánh đúng thực tế về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của các DN.

3.2.1. Cơ cấu chi phí nhân công trong dự án

Chi phí nhân công được hiểu là bao gồm cả chi phí tiền lương trực tiếp, chi phí tiền bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, trợ cấp ăn uống, phí công đoàn. Đây khoản chi phí không hề nhỏ đối với CTCP xây dựng cần số lượng nhân công lao động lớn, thời gian dài nên chi phí để bỏ ra sẽ càng lớn. Nếu DN không tính toán và nắm rõ được phần trăm chi phí nhân công sẽ dẫn đến tình trạng tăng phí vượt quá mức phí cho phép dẫn đến thua lỗ không có lợi nhuận. Vì vậy DN cần chủ động đưa ra phương án tiết kiệm tối đa chi phí nhân công từ đó giảm các chi phí khác.

Bảng 3.4: Cách tính chi phí nhân công trong xây dựng

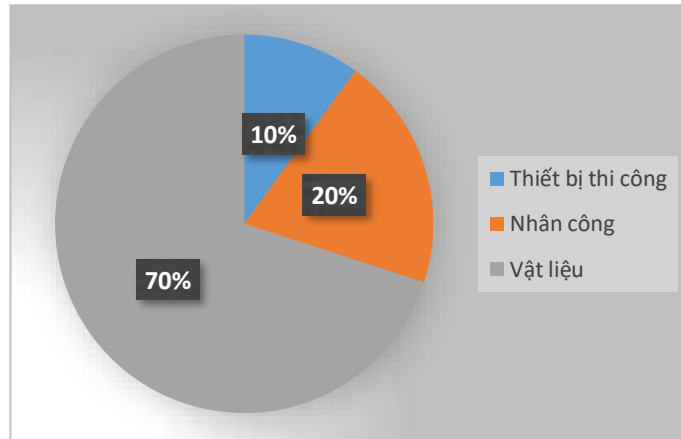
STT	Nội dung chi phí	Cách tính	Giá trị	Ký hiệu
I	Chi phí trực tiếp			
1	Chi phí vật liệu xây dựng	$N \sum_{j=1} Q_j \times D_j^{vl} + CLVL$		VL
2	Chi phí nhân công	$m \sum_{j=1} Q_j \times D_j^{nc} \times (1 + K_{nc})$		NC
3	Chi phí máy thi công	$H \sum_{j=1} Q_j \times D_j^m \times (1 + K_{mtc})$		M
4	Chi phí trực tiếp khác	$(VL+NC+M) \times \text{tỷ lệ}$		TT
	Chi phí trực tiếp	$VL+NC+M+TT$		T

Nguồn: Thông tư số 04/2010/TT-BXD ra ngày 26/5/2010 của Bộ Xây dựng

Chi phí nhân công được chia làm 2 loại là chi phí nhân công sử dụng vốn nhà nước và vốn tư nhân. Với những công trình xây dựng mà sử dụng vốn ngân sách nhà nước thì chi phí nhân công sẽ được tính dựa trên lương tối thiểu vùng, hệ số lương cấp bậc và các khoản phụ cấp lương khác. Riêng phần lương phụ sẽ được tính bằng khoảng 12% của lương cơ bản. Ngoài ra thì một vài chi phí cũng có thể khoán cho người lao động bằng 4% lương cơ bản. Nhưng nhìn chung thì chi phí nhân công của mỗi công trình sẽ chiếm khoảng 20% -30% tổng toàn bộ chi phí xây dựng công trình. Tùy theo từng biện pháp thi công khác nhau cũng như đặc thù của từng công trình mà có tỷ lệ phần trăm cụ thể. Còn đối với dự án sử dụng vốn tư nhân có thể tính theo quy định của NN hoặc tính theo giá trị xây dựng, nếu như giá trị xây dựng mà càng lớn thì nhà thầu sẽ càng có điều kiện trả lương cao hơn.

Chi phí nhân công thực tế của các CTCP xây dựng thường cao hơn so với chi phí nhân công theo văn bản. Tiền lương không những tuân thủ theo quy định của pháp luật mà còn phụ thuộc thay đổi theo từng thời điểm ngoài thị trường, cùng với đó là sự ảnh hưởng và tác động của các ngành kinh tế khác tác động theo. Nếu DN mà để chi phí nhân công vượt mức quá 30% thì cần phải xem xét kỹ lại bởi vì điều này sẽ kéo theo nhiều thứ tăng cao, gây ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của DN thậm chí còn dễ dẫn tới thua lỗ.

Đặc thù của ngành xây dựng phụ thuộc vào từng dự án cụ thể, cơ cấu chi phí xây dựng thường không ổn định mà biến động theo từng dự án, DN và thời kỳ. Trên trung bình, chi phí nguyên vật liệu thường đạt khoảng 70% chi phí sản xuất kinh doanh, còn lại chi phí nhân công 20% và máy móc xây dựng 10%



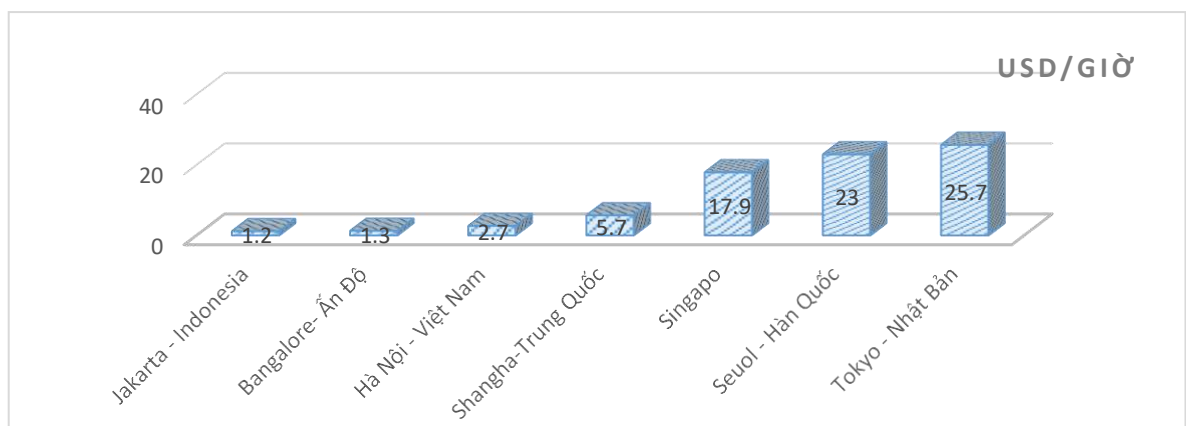
Biểu đồ 3.3: Chi phí nhân công xây dựng

Nguồn: Báo cáo ngành xây dựng năm 2018-2020, FPT Securities

Nhân công chỉ chiếm 20% chi phí xây dựng nhưng là yếu tố quyết định khả năng và chất lượng thi công của DN, do sản phẩm đa dạng và môi trường hoạt động khó kiểm soát khiến phần lớn quy trình xây dựng đều cần đến con người giám sát và thực hiện. Các DN xây dựng Hà Nội sử dụng khoảng trên 500 nghìn lao động trên 15 tuổi, giải quyết công ăn việc làm và mang lại thu nhập ổn định cho người lao động.

3.2.2. Tiền lương của người lao động

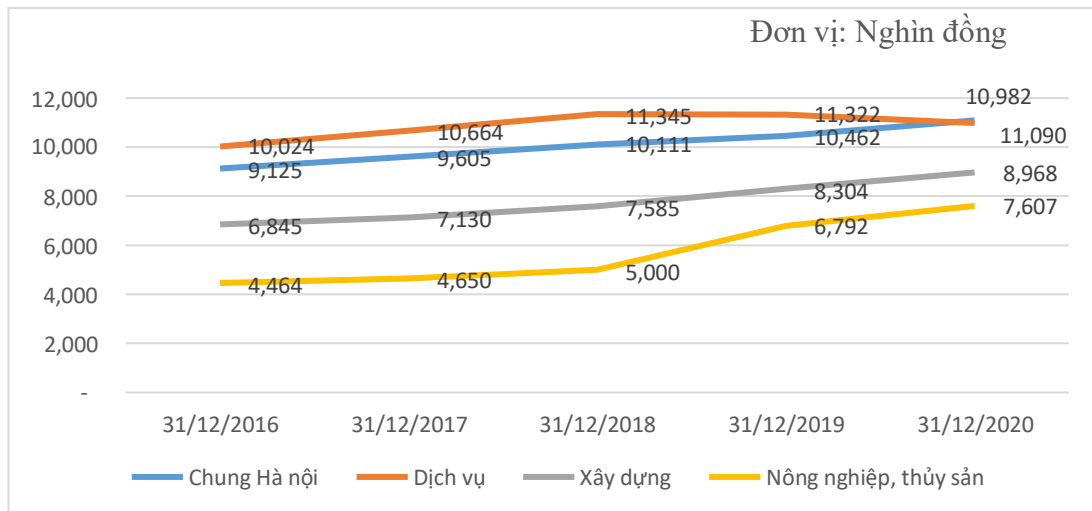
Trên cơ sở điều tra của Tổng cục thống kê và kết quả nghiên cứu của tác giả. Nhờ lực lượng lao động phổ thông dồi dào, chi phí nhân công xây dựng Việt Nam ở mức thấp so với khu vực. Theo Turner and Townsend, chi phí nhân công xây dựng (bao gồm lương, chi phí di chuyển, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế...) tại thành phố Hà Nội trong 2019 đạt 2,7 USD/giờ (~10 triệu VND/tháng), thấp hơn nhiều so với thị trường khác trong khu vực và thế giới.



Biểu đồ 3.4 Chi phí nhân công xây dựng

Nguồn: Báo cáo ngành xây dựng năm 2018-2020, FPT Securities

Số liệu thống kê theo báo cáo của các, cá nhân, tổ chức lớn hơn so với báo cáo của TCTK, điều này có thể do nhiều lý do chọn mẫu của các đơn vị khác nhau hoặc số liệu của các tổ chức là số liệu thu thập từ người lao động bao gồm tất cả các khoản lương và phúc lợi tài chính và phi tài chính mà họ có thể quy đổi ra tiền tệ, còn số liệu của TCTC là số liệu báo cáo của các DN, có thể là những khoản lương cơ bản, tiền bảo hiểm xã hội và phụ cấp. Tuy nhiên sự khác nhau này không quá lớn, nó không ảnh hưởng đến kết quả phân tích của tác giả.



Biểu đồ 3.5: Tiền lương bình quân tháng của NLD xây dựng so sánh với các ngành khác năm 2016-2020

Nguồn: Sách trắng DNVN-TCTK 2018-2021

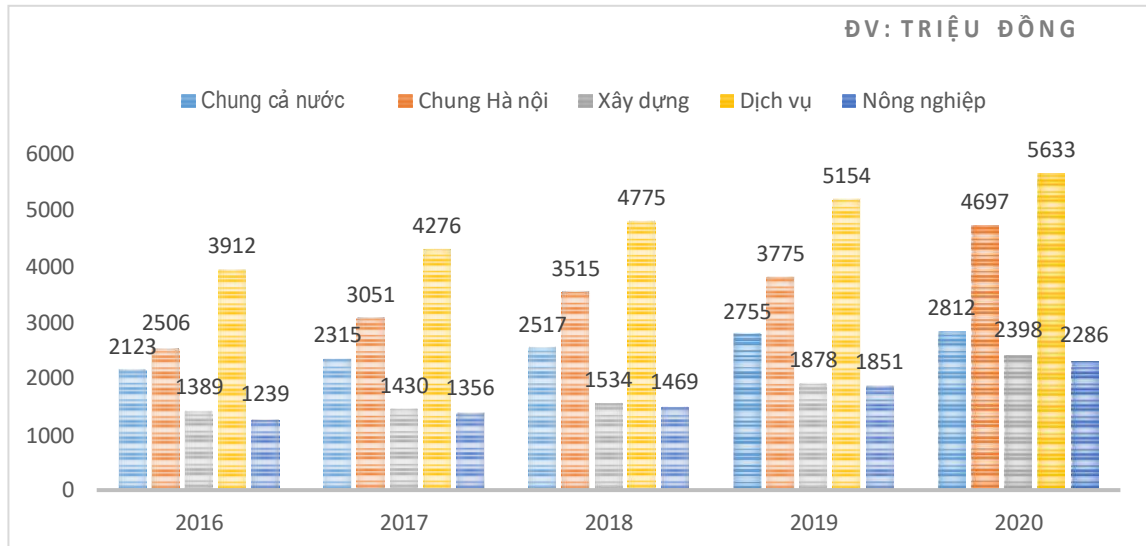
Tiền lương bình quân tháng của NLD trong ngành xây dựng đứng thứ 2 so với các ngành khác của nền kinh tế, TLBQ đầu người thấp hơn NLD làm trong các ngành dịch vụ nhưng cao hơn ngành nông nghiệp và thủy sản. So sánh với thu nhập chung NLD trên địa bàn Hà Nội thì tiền lương NLD trong các CTCP xây dựng thấp hơn. Cụ thể năm 2016 TLBQ một lao động trên địa bàn Hà Nội là 9.125 nghìn đồng/tháng thì của DN xây dựng là 6.845 nghìn đồng/tháng. Năm 2019 TLBQ một lao động trên địa bàn Hà Nội 10.462 nghìn đồng/tháng thì lao động trong DN xây dựng là 8.304 nghìn đồng/tháng, của ngành dịch vụ là 11.322 nghìn đồng/tháng. Điều đó cho thấy là TLBQ của NLD trong các CTCP xây dựng thấp hơn mức trung bình trên địa bàn Hà Nội và của các ngành dịch vụ.

Nhìn vào biểu đồ, TLBQ ngành xây dựng là đường thẳng đều hướng lên trên chứng tỏ TLBQ có xu hướng tăng đều theo thời gian qua các năm, đồ thị đường TLBQ ngành dịch vụ năm 2016, 2017 tăng nhưng lại giảm xuống vào năm 2019 và 2020, điều này có thể lý giải do dịch bệnh Covid 19 đã ảnh hưởng rất xấu đến ngành dịch vụ, rất nhiều công ty tạm dừng hoạt động, đóng cửa, thậm chí là phá sản, làm cho rất nhiều nhà hàng khách sạn phải đóng cửa. Ngành nông nghiệp là ngành mà có TLBQ thấp nhất nhưng tốc độ tăng trưởng TLBQ lại cao nhất, thể hiện trong đồ thị là đường thẳng dốc lên trên. Để đảm bảo cho tiền lương NLD trong

ngành xây dựng ngày càng tăng thì đòi hỏi sự quan tâm đồng bộ của Nhà nước của DN và bản thân mỗi người.

3.2.3. Mức trang bị vốn trên một lao động

Bên cạnh số liệu tiền lương tác giả đưa số liệu về mức trang bị vốn bình quân trên 1 lao động của cả nước, của các DN trên địa bàn Hà Nội, của ngành xây dựng, ngành dịch vụ và ngành nông nghiệp



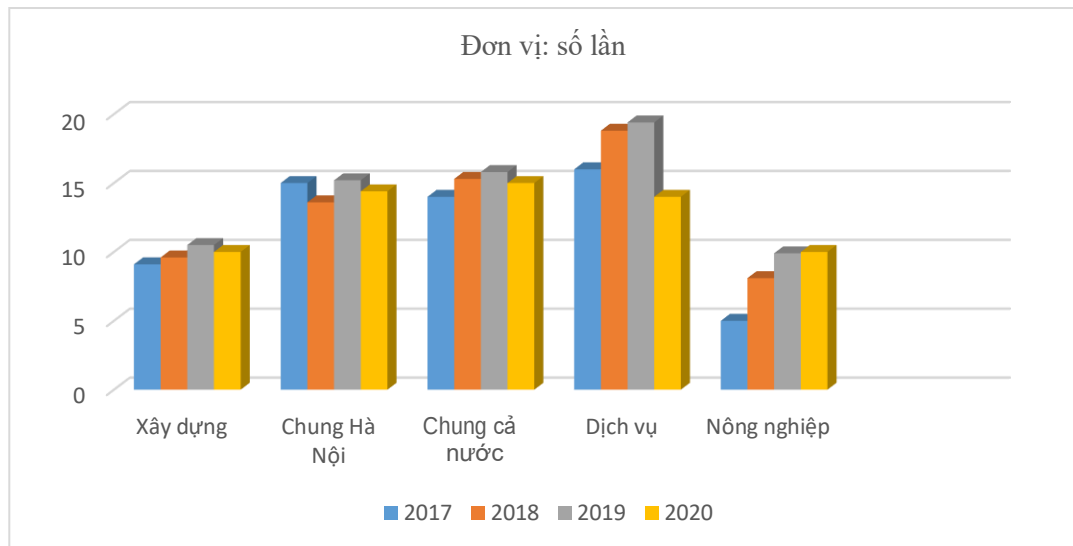
Biểu đồ 3.6: Mức trang bị vốn bình quân một lao động năm 2016-2020

Nguồn: Sách trắng DNVN-TCTK 2018-2021

Theo số liệu biểu trên, mức trang bị vốn bình quân một lao động trong ngành xây dựng năm 2016 là 1389 triệu đồng/người, năm 2017 là 1430 triệu đồng/người, năm 2019 là 1878 triệu đồng/người, năm 2020 là 2398 triệu đồng/người. Mức trang bị vốn của các CTCP xây dựng cao hơn mức trang bị vốn của ngành nông nghiệp nhưng thấp hơn so với các DN trên địa bàn Hà Nội và các ngành dịch vụ. Cụ thể, năm 2019, mức trang bị vốn của chung của cả nước là 2755 triệu đồng/người, DN trên địa bàn Hà Nội nói chung là 3775 triệu đồng/người, ngành nông nghiệp là 1851 triệu đồng/người, ngành xây dựng là 1878 triệu đồng/người, của các ngành dịch vụ là 5154 triệu đồng/ người. Đây cũng có thể là một trong các nguyên nhân dẫn đến tiền lương bình quân của của các công ty xây dựng còn thấp. Điều đó có thể giúp cho các CTCP xây dựng tìm các bài toán để tăng mức trang bị vốn cho NLĐ thì kết quả lao động mới cao.

3.2.4. Hiệu suất sử dụng lao động của các công ty

Hiệu suất sử dụng lao động thể hiện mối tương quan giữa doanh thu bình quân một lao động với thu nhập bình quân một lao động. Hiệu suất sử dụng lao động được tính bằng (số lần) doanh thu thuần bình quân một lao động chia cho thu nhập bình quân một lao động



Biểu đồ 3.7: Hiệu suất sử dụng lao động năm 2017-2020

Nguồn: Sách trắng DNVN-TCTK 2018-2021

Hiệu suất sử dụng lao động của các CTCP xây dựng về cơ bản thấp hơn các ngành khác. Năm 2019 hiệu suất sử dụng lao động chung của cả nước là 15,2 lần; hiệu suất sử dụng các DN trên địa bàn Hà Nội là 15,8 lần; hiệu suất sử dụng lao động của ngành dịch vụ là 19,4 lần; hiệu suất sử dụng lao động của ngành nông nghiệp là 9,9 lần; hiệu suất sử dụng lao động trong ngành xây dựng là 10,5 lần. Mức tăng hiệu quả sử dụng lao động của các CTCP xây dựng cũng rất thấp cụ thể năm 2017 hiệu suất sử dụng lao động là 9,1 lần; năm 2018 là 9,6 lần; năm 2019 là 10,5 lần; năm 2020 là 10 lần. Mức độ tăng từ năm 2017 đến 2020 chỉ từ 9,1 lần lên 10 lần, trong khi ngành nông nghiệp năm 2017 là 5 lần đến năm 2020 cũng là 10 lần, giai đoạn từ 2017 đến 2020 hiệu suất sử dụng lao động tăng lên gấp đôi, các ngành dịch vụ năm 2017 là 17 lần đến năm 2019 là 19,4 lần. Tuy nhiên năm 2020 do ảnh hưởng xấu của đại dịch Covid 19 đã làm hiệu suất sử dụng của tất cả các ngành đều giảm.

DN xây dựng nâng cao hiệu quả sử dụng lao động chính là nâng cao NSLĐ, nâng cao mức sinh lời bình quân của người lao động và nâng cao hiệu quả xã hội. DN tìm cách nâng cao và cải tiến NSLĐ tất yếu dẫn đến nâng cao hiệu quả sử dụng lao động. Đây là yếu tố quan trọng góp phần giảm giá thành sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh, cải thiện đời sống người lao động. Bên cạnh đó, trong ba khu vực kinh tế, khu vực DN công nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài luôn dẫn đầu về hiệu quả sử dụng lao động. Mặc dù hiệu quả sử dụng lao động các ngành công nghiệp, xây dựng những năm gần đây có xu hướng ngày càng tăng lên, nhưng so với các nước trong khu vực và trên thế giới hiệu quả sử dụng lao động của DN xây dựng Việt Nam được cho vẫn là thấp. Để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, các CTCP xây dựng cần đưa ra những giải pháp kịp thời, chính xác trong nâng cao chất lượng lao động, đổi mới công nghệ, tự chủ nguồn tài chính, lao động, nguyên vật liệu. Bên cạnh đó NN cần tăng cường quản lý tạo cơ chế chính sách cho DN xây dựng phát triển.

3.2.5. Tiền lương thu nhập và hiệu quả sản xuất của các CTCP xây dựng theo quy mô

Bên cạnh việc phân tích tiền lương thu nhập chung cho các CTCP xây dựng trên địa bàn Hà Nội. Hiệu quả hoạt động của các công ty còn có sự khác nhau theo quy mô DN: CTCP xây dựng có quy mô lớn, quy mô vừa và quy mô công ty nhỏ. Bên cạnh đó kết quả SXKD còn khác nhau giữa công ty cổ phần có vốn NN chi phối và CTCP không có vốn NN hoặc vốn NN không chi phối.

Bảng 3.5: Hiệu quả hoạt động các CTCP xây dựng theo quy mô năm 2020

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	CTCP XD quy mô lớn		CTCPXD quy mô vừa		CTCPXD quy mô nhỏ		Tổng/TB
			Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	
1	Nguồn vốn	Tỷ đồng	632.587	64	79.073	8	276.757	28	988.417
2	Doanh thu thuần	Tỷ đồng	294.163	69	46.896	11	85.265	20	426.323
3	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	7.344	104	353	5	(636)	(9)	7.062
4	Số lao động	Người	237.833	52	45.737	10	173.801	38	457.371
5	Tiền lương bình quân	Ng.đồng	11.917	-	7.519	-	6.267	-	8.304
6	Hiệu suất sử dụng LĐ	lần	13	-	11	-	6	-	10,5

Nguồn: Tính toán từ sách trắng DNVN-TCTK năm 2016-2021

Theo số liệu thống kê nguồn vốn của CTCP xây dựng quy mô lớn là 63.587 tỷ đồng chiếm 64% tổng nguồn vốn của các DN xây dựng, nguồn vốn công ty quy mô vừa là 79.073 tỷ đồng tương đương 8%, vốn công ty có quy mô nhỏ là 276.757 tỷ đồng tương đương 28%. Doanh thu của công ty có quy mô lớn là 294.163 tỷ đồng tương đương 69%, doanh thu công ty quy mô vừa là 46.896 tỷ đồng tương đương 11%, doanh thu công ty nhỏ là 85.265 tỷ đồng chiếm 20%. Tuy nhiên khi phân tích lợi nhuận trước thuế mà các công ty khai báo thì công ty có quy mô lớn lợi nhuận là 7.344 tỷ đồng tương đương 104% số lợi nhuận của các CTCP xây dựng quy mô vừa là 353 tỷ đồng tương đương 5%. Điều đáng nói các CTCP xây dựng có quy mô nhỏ thường bị thua lỗ, lợi nhuận trước thuế của các công ty có quy mô nhỏ năm 2019 là (636) tỷ đồng tương đương với mức âm 9%. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến việc thua lỗ của các DN như khả năng tài chính yếu, quản lý lỏng lẻo, chi phí lương quá nhiều, DN nhỏ nên cách thức tổ chức yếu kém, chưa khoa học, cũng có thể do DN mới thành lập nên chi phí cho máy móc, nhà xưởng lớn. Một nguyên nhân nữa phụ thuộc vào sự không rõ ràng và minh bạch trong cách thức tổ chức, quản lý và báo cáo của các DN nhỏ.

Phân tích số việc làm mà các công ty giải quyết mỗi năm, năm 2019 tổng số lao động trong các công ty CPXD là 457.371 người trong đó công ty có quy mô lớn là 237.833 người chiếm 52%, công ty có quy mô vừa là 45.737 người chiếm 10%, trong khi đó các công ty có quy mô nhỏ giải quyết việc làm cho 173.801 người tương đương 38%. Điều đó cho thấy các công ty quy mô nhỏ góp phần đáng kể

trong việc giải quyết việc làm cho người lao động. Xét về tiền lương trong các công ty có quy mô lớn có mức cao hơn công ty vừa và nhỏ. Năm 2019 tiền lương bình quân người lao động trong các CTCP xây dựng trên địa bàn Hà Nội là 8.304 nghìn đồng/tháng, tiền lương của người lao động trong các DN có quy mô lớn là 11.917 nghìn đồng/tháng, DN có quy mô vừa là 7.519 nghìn đồng/tháng, DN có quy mô nhỏ là 6.267 nghìn đồng/người/tháng. Xét trên tổng thể thì thu nhập bình quân của người lao động trong các CTCP xây dựng trên địa bàn Hà Nội còn tương đối thấp, đòi hỏi các nhà quản lý phải tìm ra các biện pháp để tăng thu nhập cho NLĐ.

3.3. Thực trạng QTTL trong các công ty cổ phần xây dựng trên địa bàn Hà Nội

3.3.1. Thực trạng hoạch định QTTL

Tổng hợp kết quả khảo sát của NCS về hoạch định QTTL trong các CTCP xây dựng trên địa bàn Hà nội cho cách nhìn khái quát về Hoạch định QTTL như sau:

3.3.1.1. Xác định mục tiêu quản trị tiền lương

Thông qua việc nghiên cứu thực tế và điều tra phỏng vấn lãnh đạo và cán bộ QTTL về việc lập kế hoạch và xây dựng mục tiêu hoạt động QTTL tại các CTCP xây dựng trên địa bàn thành phố ở Hà Nội, cho thấy một số vấn đề sau. Mục tiêu quản trị tiền lương được gắn hoạt động sản xuất kinh doanh gắn với các công trình và dự án xây dựng, các CTCP xây dựng quan tâm và được xác định trong triết lý kinh doanh, trong quy chế trả lương của công ty. Mục tiêu quản trị tiền lương các công ty thường hướng tới:

Bảng 3.6: Mục tiêu quản trị tiền lương của các công ty

STT	Mục tiêu QTTL của DN	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
1	Thực hiện đúng quy định của Nhà nước về tiền lương	50	100
2	Trả lương gắn với mức độ đóng góp của	50	100
3	Thu hút và giữ chân NLĐ có năng lực làm việc tốt	46	92
4	Thực hiện các mục tiêu sản xuất kinh doanh	40	80
5	Giữ nguyên hoặc tiền lương năm sau cao hơn năm trước	50	100
6	Mục tiêu khác	30	60

Nguồn: NCS tổng hợp

Kết quả khảo sát cho thấy 100% các công ty có mục tiêu “Thực hiện đúng quy định của pháp luật NN về tiền lương”; “ Trả lương gắn với mức độ đóng góp của NLĐ” và “Giữ nguyên hoặc tiền lương năm sau luôn cao hơn năm trước ” Mục tiêu “ Thu hút và giữ chân người lao động có năng lực” được 46/50 DN (92% DN) xây dựng mục tiêu này. Ngoài ra có đến 60 % số DN xây dựng các mục tiêu khác.

Căn cứ vào định hướng và kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh từng thời kỳ để đưa ra định hướng và kế hoạch QTTL cho từng giai đoạn và từng năm. Kết

qua trên cho thấy các DN đã quan tâm đến việc xây dựng mục tiêu. Đánh giá về chất lượng xác định mục tiêu được thể hiện ở bảng sau.

Bảng 3.7: Đánh giá về chất lượng việc xác định mục tiêu QTTL

STT	Mục tiêu QTTL của DN	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
1	Thời gian xác định mục tiêu	50	100
	- Xác định một lần rất ít khi sửa đổi (khoảng 5 năm)	25	50
	- Thường xuyên, định kỳ xác định lại vào đầu năm	13	26
	- Thường xuyên, sửa đổi theo mỗi công trình dự án và theo mỗi năm	12	24
2	Chất lượng việc xây dựng mục tiêu QTTL	50	100
	- Rất phù hợp DN	10	20
	- Phù hợp với DN	12	24
	- Chung chung và mang nặng tính hình thức	28	56

Nguồn: NCS tổng hợp

Qua khảo sát các công ty, mục tiêu QTTL được xác định 1 lần và ít khi sửa đổi là 25/50 DN (chiếm 50% DN), xác định mục tiêu QTTL, mục tiêu được thể hiện trong quy chế tiền lương, thỏa ước lao động tập thể và các văn bản khác trong công ty. Có 13/50 DN (chiếm 26%) số DN được hỏi trả lời mục tiêu được xác định, rà soát sửa đổi định kỳ vào cuộc họp cổ đông đầu năm tài chính. Có 12/50 DN (chiếm 24% DN), xác định mục tiêu theo năm và sửa đổi theo mỗi công trình.

Đánh giá về chất lượng của việc xác định mục tiêu QTTL là chưa cao. Đánh giá chất lượng mục tiêu quản trị chỉ có 10/50 DN được hỏi đánh giá chất lượng tốt và rất phù hợp với tình hình của DN, 12/24 DN (chiếm 24 %DN) đánh giá là phù hợp với DN. Có đến 28/56 DN (chiếm 56% DN) cho rằng việc xây dựng mục tiêu còn chung chung và mang nặng tính hình thức.

Không có DN nào đặt mục tiêu QTTL có cam kết rõ ràng liên quan đến mức tiền lương mà NLĐ có thể đạt được gắn với thị trường lao động. Các DN cho rằng không thể đặt mục tiêu về mức tiền lương so với thị trường do tổng quỹ tiền lương của DN phụ thuộc rất lớn vào biến động của sản xuất kinh doanh và chỉ được xác định khi kết thúc năm tài chính

Kết quả phỏng vấn sâu cũng tương đối phù hợp với kết quả khảo sát trên.

Hộp 1: Mục tiêu quản trị tiền lương

Anh L (41 tuổi, Phó phòng nhân sự, công ty J4): Xây dựng một cơ chế trả lương khoa học, công bằng, minh bạch và có tính cạnh tranh trên nguyên tắc trả lương gắn với hiệu quả và mức độ đóng góp cuối cùng của từng cán bộ công nhân viên. Đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty, các yêu cầu, mục tiêu quản lý phù hợp với chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty. Thực hiện đúng các quy định của pháp luật lao động và các quy định hiện hành về lương thưởng và các chế độ dành cho người lao động

Chị H (43 tuổi, Trưởng ban nhân sự, công ty J4): Mục tiêu quản trị tiền lương của

chúng tôi là phải đảm bảo các quy định hiện hành của Nhà nước về chế độ tiền lương; Khuyến khích những người làm việc đạt hiệu suất cao và những người có trình độ, năng lực trong công tác thông qua hiệu quả công việc; Khuyến khích các đơn vị sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực để hoàn thành các chỉ tiêu SXKD được giao

Chị P (35 tuổi, Trưởng phòng nhân sự, công ty J2): Thực ra trong triết lý của chúng tôi cũng có nói đến mục tiêu của quản trị tiền lương nhưng nó cũng chưa thể hiện trong các văn bản nên đôi khi mục tiêu quản trị tiền lương cũng chưa được rõ ràng.

(Nguồn: Phỏng vấn sâu của tác giả tháng 7/2019)

Theo phỏng vấn sâu và khảo sát ý kiến của cán bộ tiền lương, có thể kết luận: *“Công ty cổ phần đã quan tâm xác định mục tiêu QTTL, mục tiêu này được thể hiện trong các văn bản về tiền lương của công ty đặc biệt là các quy chế trả lương. Tuy nhiên việc xác định mục tiêu này chung chung, chỉ mang tính hình thức đối phó vì vậy nó chưa phát huy được tối đa tiềm năng của DN cũng như năng lực của NLD, chưa phát huy hết được hiệu quả của hoạt động quản trị tiền lương.”*

3.3.1.2. Xác định nguồn lực

Theo kết quả khảo sát, xác định nguồn lực để QTTL trong các CTCP xây dựng trên địa bàn Hà Nội gồm những hoạt động sau:

+ Xác định nguồn lực tài chính

+ Xác định nguồn con người gồm 2 đối tượng chính là: (1) Nguồn nhân lực trong DN: Là việc xác định số lượng lao động cho mỗi vị trí, mỗi bộ phận; xác định chất lượng lao động về trình độ chuyên môn, tay nghề, kỹ năng, kỹ xảo. Trong khuôn khổ luận án NCS không thể đề cập đến việc xác định nguồn nhân lực mà coi như nguồn nhân lực này đã được xác định. (2) Năng lực cán bộ làm công tác QTTL tiền lương, (NCS sẽ trình bày ở phần 3.3.2)

+ Cơ sở hạ tầng, phương tiện kỹ thuật để thực hiện: Để hoạt động QTTL được tốt hiệu quả thì không thể thiếu sự hỗ trợ của nhà xưởng, văn phòng, máy móc, thiết bị bảo hộ, phần mềm,....

Trong khuôn khổ nghiên cứu này, tác giả đi sâu phân tích nội dung “Xác định nguồn lực tài chính trong QTTL”

Nguồn tài chính trong QTTL xuất phát nguồn tài chính trong chiến lược và kế hoạch sản xuất kinh doanh. Nhiệm vụ quan trọng nhất trong việc xác định nguồn lực trong quản trị tiền lương là lập kế hoạch quỹ tiền lương. Xác định quỹ tiền lương kế hoạch để làm cơ sở trả lương cho người lao động.

+ Xác định nguồn trả lương

Trên thực tế xác định quỹ tiền lương trong DN gồm các bước: đầu tiên là xác định nguồn trả lương, tiếp theo là từ nguồn trả lương đó DN xây dựng phương pháp lập quỹ tiền lương, tỷ lệ trích quỹ cho phù hợp với KQKD, cuối cùng là căn cứ vào kết quả đã đạt được cuối năm xác định quỹ tiền lương kế hoạch.

Khi được hỏi thì 50/50 chiếm (100%) số DN xác định được nguồn trả lương DN lấy từ đâu, tuy nhiên công thức và cách xác định còn rất mơ hồ, mang tính đại khái, không được rõ ràng.

Bảng 3.8: Nguồn trả lương của công ty

STT	Nguồn trả lương của DN	Số lượng	Tỷ lệ %
1	Hoạt động thi công các công trình	50	100
2	Hoạt động đầu tư xây dựng	30	60
3	Hoạt động cho thuê thiết bị	28	56
4	Quỹ dự phòng từ năm trước chuyển sang	25	50
5	Các hoạt động kinh doanh khác	30	60

Nguồn: NCS tổng hợp

Kết quả khảo sát có 50/50 DN (100% DN) trả lời DN lấy nguồn trả lương từ các hoạt động thi công công trình, 30/50 DN chiếm (60% DN lấy từ hoạt động đầu tư, 30/50 DN chiếm 60% số DN lấy nguồn trả lương từ các hoạt động kinh doanh khác. Một điều đáng nói là tỷ lệ trích quỹ dự phòng của các DN tương đối thấp, có 25/50 DN (chiếm 50% DN) trích quỹ dự phòng trả lương cho người lao động. Đặc thù của ngành xây dựng chịu nhiều biến động bởi yếu tố thời tiết, chính trị xã hội, tỷ lệ trích quỹ dự phòng thấp cũng là điều đáng quan tâm, DN gặp rủi ro thì khó khăn cho DN để lấy nguồn trả lương cho NLĐ.

Kết hợp với phỏng vấn sau đối với cán bộ và nhân viên trong DN về nguồn trả lương, tác giả thu được những vấn đề sau. Qua nghiên cứu tác giả thấy rằng trong các DN xây dựng có quy mô lớn, nguồn hình thành quỹ lương được xác định một cách rõ ràng, chính xác và đầy đủ, phần lớn nguồn tiền lương được lấy từ các công trình xây dựng, ngoài ra còn từ các hoạt động cơ điện, đầu tư và kinh doanh khác. Tỷ lệ trích từ mỗi nguồn khác nhau và giai đoạn cũng khác nhau.

Những DN có quy mô vừa và nhỏ chưa chú trọng đến việc lập kế hoạch quỹ tiền lương, việc trả lương còn mang tính chất bị động, cứ có tiền thì trả lương, không có thì đi trả chậm hoặc vay Ngân hàng để trả. Có DN thì việc lập kế hoạch quỹ tiền lương chỉ mang tính chất hình thức hoặc đối phó. Đôi khi bản thân người quản lý còn hiểu sai về việc xác định nguồn trả lương, không coi trọng việc lập kế hoạch quỹ tiền lương. Phỏng vấn một số cán bộ làm quản trị nhân lực trong các DN được kết quả như sau:

Hộp 3: Nguồn hình thành quỹ tiền lương**CHƯƠNG II: QUỸ TIỀN LƯƠNG****Điều 5: Nguồn hình thành quỹ tiền lương**

Căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh, Công ty xác định nguồn quỹ tiền lương tương ứng để trả cho người lao động, nguồn này bao gồm:

- Trích từ công tác thi công công trình
- Trích từ các hoạt động đầu tư
- Trích từ hoạt động cho thuê thiết bị
- Trích từ hoạt động kinh doanh khác.
- Quỹ tiền lương dự phòng từ năm trước chuyển sang.

Tổng dự toán quỹ tiền lương hàng năm do Tổng giám đốc trình Hội đồng quản trị phê duyệt vào quý I và được quyết toán trong báo cáo tài chính cuối năm'

(Phỏng vấn: P4-J4, Trích Quy chế trả lương, tháng 7/2020)

Phỏng vấn cán bộ quản trị nhân lực của công ty cổ phần có quy mô lớn, qua đó cho thấy những công ty lớn có kế hoạch trả lương rất rõ ràng và khoa học. Dự toán quỹ tiền lương do Hội đồng quản trị phê duyệt hàng năm và được quyết toán vào cuối năm. Lĩnh vực hoạt động của công ty rất rộng nguồn để trả lương từ các nguồn khác nhau: từ công tác thi công công trình, từ các hoạt động đầu tư, cho thuê thiết bị, từ hoạt động kinh doanh khác. Tùy thuộc vào mỗi hoạt động mà công ty đưa ra tỷ lệ trích lương cho hợp lý.

Hộp 4:

Phỏng vấn cán bộ quản trị công ty xây dựng có quy mô vừa: 'Nguồn quỹ tiền lương của Công ty được hình thành từ kết quả hoạt động SXKD của Công ty, được tính toán cân đối trên cơ sở các chỉ tiêu Doanh số kinh doanh, chỉ tiêu Lợi nhuận, lợi tức, hàng năm và mức lương cạnh tranh trên thị trường lao động'

(Phỏng vấn: P4-J3, tháng 7/2020)

Ý kiến nhận định trên của cán bộ quản trị nhân lực thuộc CTCP Xây dựng quy mô vừa cho thấy các công ty cũng xác định được nguồn hình thành quỹ lương, cách xác định quỹ lương của công ty được tính toán cân đối trên cơ sở các chỉ tiêu Doanh thu, lợi nhuận và mức lương cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên trong quy chế chưa thấy việc quyết toán và xác định quỹ tiền lương thực hiện.

Hộp 5:

'Tôi nghĩ việc lập kế hoạch quỹ tiền lương không thực sự quan trọng với công ty chúng tôi, tiền lương trả cho người lao động lấy từ giá trị mỗi công trình, nếu chúng tôi có lập kế hoạch thì cũng chỉ là hình thức. Cứ có nhiều dự án, nhiều công trình thì chúng tôi có nhiều tiền để trả lương, thỉnh thoảng chúng tôi cũng nợ lương của nhân viên, chúng tôi cũng đi vay ngân hàng để trả lương. Nói chung, tiền để trả lương cho người lao động cũng quan trọng, nhưng nhiều khi bí quá chúng tôi cũng tạm nợ lương người lao động

(Phỏng vấn: P5-J2, tháng 8/2020)

Trao đổi với quản lý cấp cao (CEO) tại DN nhỏ, cho thấy việc lập kế hoạch quỹ tiền lương trong DN có được đề cập đến nhưng không được làm một cách bài bản có quy củ mà được chăng hay chớ. Cái quan tâm lớn nhất của DN là tình hình sản xuất kinh doanh, tình hình SXKD không ổn định thì việc lập kế hoạch quỹ tiền lương không được coi trọng.

Hộp 6:

‘Công ty chúng tôi rất nhỏ, công việc không ổn định, việc xác định quỹ tiền lương hàng năm thật khó với chúng tôi. Ngày trước chúng tôi cũng có lập kế hoạch nhưng khi thực tế chi trả rất khác, nó phụ thuộc rất nhiều vào tiến độ thi công công trình và dòng tiền của chủ đầu tư. Cứ có công trình nhiều, dự án nhiều chúng tôi sẽ có nhiều tiền để trả lương thôi.

- Năm 2019 chúng tôi làm không hết việc, dự án nhiều, ngoài tiền lương chúng tôi còn có tiền thưởng, tiền làm thêm ngoài giờ, tiền ăn, Nhưng từ đầu năm đến giờ Covid nên chúng tôi không có thêm dự án nào, toàn giải quyết công việc tồn đọng từ trước. Như vậy thì lập kế hoạch quỹ tiền lương kiểu gì? (cười)

(Phỏng vấn: P5-J1, tháng 8/2020)

Phỏng vấn quản lý cấp cao (CEO) tại DN siêu nhỏ thì thấy công ty hầu như không xác định và lập kế hoạch quỹ tiền lương vì sản xuất kinh doanh của công ty cũng bấp bênh, phụ thuộc rất nhiều vào dòng tiền từ chủ đầu tư. Việc trả lương rất bị động không có kế hoạch và phương án trả lương khoa học, đặc biệt do dịch bệnh covid 19 làm cho sản xuất kinh doanh của DN gặp khó khăn.

+ Phương pháp lập kế hoạch quỹ tiền lương và phân bổ quỹ tiền lương

Theo kết quả nghiên cứu, tùy vào đặc điểm DN mà có các phương pháp xác định quỹ tiền lương, theo nghiên cứu của mình thì các phương pháp được các DN sử dụng phổ biến là: theo đơn giá tiền lương, theo lao động định biên, theo giá trị sản lượng, theo doanh thu,.. Kết quả khảo sát các phương pháp xác định quỹ tiền lương như bảng sau:

Bảng 3.9: Các phương pháp xác định quỹ tiền lương của DN

STT	Phương pháp xây dựng quỹ tiền lương kế hoạch	Số lượng	Tỷ lệ %
1	Đơn giá tiền lương trên doanh thu	20	38
2	Tiền lương bình quân	10	20
3	Lao động định biên	8	16
4	Các phương pháp khác	4	8
5	Không xác định quỹ tiền lương kế hoạch	8	16
	Tổng	50	100

Nguồn: NCS tổng hợp

Theo kết quả khảo sát 50 DN trên địa bàn Hà Nội thì có đến 26/50 DN xác định quỹ tiền lương kế hoạch dựa vào đơn giá tiền lương trên 1.000 đồng doanh thu chiếm 52%. Có 10/20 DN xác định quỹ tiền lương kế hoạch dựa trên tiền lương bình quân chiếm 20%. Có 8/50 DN xác định quỹ tiền lương kế hoạch theo lao động định biên

chiếm 16%, các phương pháp khác là 4/50 DN chiếm 8 %. Có đến 8/50 DN không xác định quỹ tiền lương kế hoạch, DN cũng xác định nguồn trả lương cho DN, có tiền từ dự án hay công trình về là trả lương, nếu không có thì có thể vay ngân hàng hoặc vay tạm từ các nguồn khác. Kết quả này cũng rất phù hợp với phân tích thực tế của NCS, xác định tiền lương dựa trên doanh thu là phương pháp gắn trực tiếp với kế hoạch sản xuất kinh doanh của DN, nếu kết quả sản xuất kinh doanh cao thì số tiền dùng để trả lương cũng lớn. Phương pháp xác định dựa trên lao động định biên cũng được các DN sử dụng rất hiệu quả trong thời kỳ sản xuất kinh doanh ổn định, nhưng với điều kiện ngành xây dựng chịu tác động của việc thuê ngoài nhiều nên việc xây dựng quỹ tiền lương theo lao động định biên có thể không còn tối ưu mà chỉ mang tính hình thức. Xây dựng tiền lương theo phương pháp tiền lương bình quân thường áp dụng với các DN cổ phần có vốn của Nhà nước chi phối.

Theo nghiên cứu của tác giả, những DN xây dựng là công ty Cổ phần có vốn Nhà nước chiếm trên 50% và công ty cổ phần lớn thực hiện xác định quỹ tiền lương rất bài bản và nghiêm chỉnh. Những công ty cổ phần vừa và nhỏ thì việc xác định quỹ tiền lương chưa được coi trọng và thực hiện một cách chưa bài bản. Tùy thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh cũng như quan điểm của NSD mà mỗi DN xây dựng có phương pháp xác định quỹ tiền lương khác nhau.

Kết quả phỏng vấn sâu của NCS về phương pháp lập kế hoạch quỹ tiền lương như sau:

Hộp 7:

‘QUỸ TIỀN LƯƠNG KẾ HOẠCH 2019

Phương án đơn giá tiền lương năm 2019:

+ Đơn giá tiền lương xây lắp là 10 đồng/1000 đồng doanh thu xây lắp

+ Đơn giá tiền lương đầu tư là 35 đồng/1000 đồng doanh thu đầu tư

Nội dung	Doanh thu	% đơn giá	Quỹ lương KH
<i>Doanh thu xây lắp</i>	<i>280.000.000.000</i>	<i>1,0%</i>	<i>2.800.000.000</i>
<i>Doanh thu đầu tư</i>	<i>270.000.000.000</i>	<i>3,5%</i>	<i>9.450.000.000</i>
<i>Tổng quỹ lương kế hoạch</i>			<i>12.250.000.000</i>

(Phỏng vấn: P4-J4, Trích Báo cáo lao động việc làm 2019, tháng 7/2020)

Theo cán bộ nhân sự công ty có quy mô lớn, việc đơn giá tiền lương được quy định cho từng hạng mục sản xuất kinh doanh, đối với lĩnh vực xây lắp đòi hỏi vốn và nhân lực nhiều chi phí bỏ ra lớn nên đơn giá tiền lương trích ra thấp hơn cụ thể là 10 đồng/1000 đồng doanh thu. Đối với lĩnh vực đầu tư, đây là mảng mới và đang được thị trường rất ưa chuộng đem lại lợi nhuận cao nên đơn giá tiền lương trích từ hoạt động đầu tư là 35 đồng/1000 đồng doanh thu. Hoạt động xây lắp diễn ra từ khi thành lập DN đến nay, còn hoạt động đầu tư cũng chỉ mới phát triển mạnh khoảng hơn chục năm trở lại đây. Tuy nhiên hoạt động này lại mang lại nguồn thu và lợi nhuận đáng kể cho DN.

- Tách bạch rõ quỹ lương cho bộ phận quản lý và quỹ lương cho bộ phận trực tiếp sản xuất.

Các công ty lớn, hoạt động có hiệu quả đã có quy định rõ về quy chế trả lương trong bộ phận quản lý chi nhánh và bộ phận lao động trực tiếp. Đối với lao động trực tiếp thường dựa vào sản lượng kế hoạch để lập quỹ tiền lương kế hoạch và sản lượng thực hiện để quyết toán quỹ tiền lương. Tuy nhiên các công ty xây dựng nhỏ còn tùy tiện trong việc lập kế hoạch quỹ tiền lương cho lao động trực tiếp, có thể không cần xác định hoặc xác định cũng chỉ mang tính chất hình thức và đối phó.

Hộp 8:

Quỹ lương của đội, công trường được tính trong chi phí chung của đội. Thu nhập từ tiền lương của đội gắn với kết quả SXKD trong kỳ của đội, công trường nhưng không vượt quá nguồn cho phép.

Công thức: $Q = C \times P\%$

Trong đó: Q: Quỹ tiền lương của đội

C: Giá trị sản lượng trong tháng

P %: Tỷ lệ trích lương từ 2% đến 3,5% GTSX trước thuế

(Phỏng vấn: P4-J4, Trích Quy chế lương, 2019)

Quỹ tiền lương cho bộ phận đội của công trường được tính trực tiếp dựa trên giá trị sản xuất trước thuế. Tỷ lệ trích lương từ 2% đến 3,5 % tùy thuộc vào tính chất mỗi công trình.

Trên cơ sở khảo sát của NCS, có những DN xây dựng quỹ lương cho từng bộ phận trên cơ sở đó trả lương cho từng bộ phận. Có DN xây dựng tổng quỹ lương cho toàn bộ DN sau đó phân chia tổng quỹ lương cho các đối tượng ví dụ:

Hộp 9:

CHƯƠNG II: QUỸ TIỀN LƯƠNG

Điều 6: Sử dụng quỹ tiền lương

Công ty phân chia tổng quỹ lương cho các quỹ sau:

- + Quỹ tiền lương trả trực tiếp cho người lao động bằng 85% tổng quỹ lương
- + Quỹ tiền thưởng từ quỹ lương đối với người lao động bằng 10% tổng quỹ lương.
- + Quỹ tiền lương dự phòng chiếm 5% tổng quỹ lương: Để chi tăng lương, tuyển dụng mới, đột xuất, lương chờ việc, ...

(Phỏng vấn: P4-J4, Trích Quy chế trả lương, tháng 7/2020)

Quỹ tiền lương trả trực tiếp cho người lao động bằng 85% tổng quỹ lương, quỹ thưởng cho người lao động bằng 10% tổng quỹ lương, quỹ dự phòng chiếm 5% tổng quỹ lương. Điều này là hoàn toàn phù hợp với điều kiện của ngành xây dựng khi phải làm việc trong điều kiện khắc nghiệt ngoài trời, khả năng bị ngừng việc và chờ việc tương đối lớn.

Qua nghiên cứu của tác giả, những DN lớn thường có đội ngũ cán bộ tiền lương được đào tạo đúng chuyên ngành, có kiến thức có kinh nghiệm chuyên môn trong lĩnh vực lao động tiền lương. Họ lập kế hoạch quỹ tiền lương và phân bổ các

quỹ rất bài bản, khoa học và chính xác nên việc quản trị tiền lương luôn giúp DN thực hiện tốt các mục tiêu về sản xuất kinh doanh.

Những DN vừa và nhỏ thì có rất nhiều khó khăn trong việc lập kế hoạch cũng như phân bổ quỹ tiền lương. Có nhiều nguyên nhân cả chủ quan và khách quan của việc đó như chuyên môn của cán bộ QTTL không phù hợp với công việc, rất nhiều người học ngoại ngữ, luật, quản trị kinh doanh, Nhưng sau thời gian làm việc cũng nắm bắt được công việc, tuy vậy họ vẫn chủ yếu làm việc một cách có chuyên môn chiều sâu. Một nguyên nhân nữa là công việc xây dựng biến động rất lớn, do nguồn việc không đều bị ảnh hưởng bởi thời tiết, dòng tiền từ chủ đầu tư, quy định của Nhà nước trong lĩnh vực xây dựng.

Qua nghiên cứu thực tế tại các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội, có một số vấn đề đáng lưu ý:

- Các doanh nghiệp đã xác định tương đối rõ ràng về nguồn hình thành tiền lương của DN

- Các phương pháp lập kế hoạch quỹ tiền lương được xây dựng đa dạng, phong phú, tùy thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh và quan điểm của lãnh đạo: Lập kế hoạch theo đơn giá, theo tiền lương bình quân, theo lao động định biên,....

- Việc lập kế hoạch quỹ tiền lương có tầm quan trọng đối với mỗi công ty và các công ty hiện nay đều lập quỹ tiền lương. Tuy nhiên việc lập kế hoạch quỹ tiền lương bị ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố chủ quan và khách quan nên việc lập quỹ tiền lương chưa thực sự chính xác.

- Việc lập kế hoạch quỹ tiền lương của nhiều đơn vị còn bị động, chưa có định hướng cụ thể, bị ảnh hưởng bởi dòng tiền về từ các chủ đầu tư, dẫn đến kế hoạch xây dựng quỹ lương bị lệch so với dự kiến ban đầu.

- Kế hoạch quỹ tiền lương và các quỹ dự phòng tại các công ty hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, do đặc thù của các đơn vị nhận thầu xây lắp, quỹ lương hàng năm phụ thuộc vào doanh thu và tiến độ dòng tiền về của các dự án.

Mức độ ổn định của ngành xây dựng không cao là khó khăn cho DN trong công tác lập kế hoạch quỹ tiền lương hàng năm và các Quỹ dự phòng khác.

3.3.1.3. Xây dựng chính sách QTTL

Căn cứ vào đặc điểm sản xuất kinh doanh, mục tiêu của tổ chức và quan điểm của người sử dụng lao động, các DN sẽ xây dựng chính sách trả lương cho từng đối tượng sao cho hợp hiệu quả nhất. Chính sách trả lương cho NLĐ được thể hiện qua cấu trúc tiền lương và mức lương mà NLĐ nhận được. Cấu trúc tiền lương bao gồm các khoản: tiền lương cơ bản, tiền lương tăng thêm, tiền thưởng, phụ cấp, Tỷ lệ phân chia mỗi người khác nhau và trong mỗi giai đoạn phát triển của DN cũng khác nhau. Chính sách QTTL trong các CTCP xây dựng được thể hiện 03 nội dung chính: tiền lương tối thiểu, thang bảng lương và phân phối tiền lương.

(1) Tiền lương tối thiểu (TL_{min})

Tiền lương tối thiểu của DN là số tiền thấp nhất mà DN phải trả cho người lao động. Mức tiền lương tối thiểu này phải lớn hơn hoặc bằng mức tiền lương tối thiểu vùng do Nhà nước quy định.

Bộ Luật lao động 2019, Mức lương tối thiểu là mức thấp nhất trả cho NLĐ làm công việc giản đơn nhất, trong điều kiện lao động bình thường và phải bảo đảm nhu cầu sống tối thiểu của NLĐ và gia đình họ.

Xuất phát từ vai trò của TL_{min} là số tiền đảm bảo cho NLĐ có thể mua sắm được các tư liệu sinh hoạt thiết yếu để duy trì cuộc sống của NLĐ và gia đình họ. Theo kết quả khảo sát, phần lớn các CTCP xây dựng lấy luôn tiền lương tối thiểu vùng do NN quy định hằng năm để xác định tiền lương tối thiểu cho công ty mình. Rất ít công ty xác định tiền lương tối thiểu dựa trên khảo sát nhu cầu và chi phí tối thiểu cho người lao động của trong công ty mình.

Bảng 3.10: Tiền lương tối thiểu theo vùng từ năm 2018-2021

Đơn vị: nghìn đồng/người/tháng

Vùng	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
I	3980	4180	4420	4420
II	3530	3710	3920	3920
III	3090	3520	3430	3430
IV	2760	2920	3070	3070

Nguồn: Tác giả tổng hợp mức tiền lương tối thiểu vùng theo quy định của NN

Năm 2018 mức tăng lương tối thiểu bình quân là 6,5%. Năm 2019 tiền lương tối thiểu vùng I từ 3980 nghìn đồng lên 4180 nghìn đồng tăng 200 nghìn đồng, mức tăng tiền lương tối thiểu bình quân 5,3%. Năm 2020, tiền lương tối thiểu vùng I từ 4180 nghìn đồng lên 4420 nghìn đồng tăng 240 nghìn đồng, mức tăng tiền lương tối thiểu bình quân 5,5%. Trong hai năm 2021, 2022 do ảnh hưởng bởi dịch bệnh covid 19, sản xuất kinh doanh gặp nhiều khó khăn, do đó Chính phủ không thực hiện điều chỉnh lương tối thiểu vùng.

Mức lương tối thiểu vùng là mức thấp nhất làm cơ sở để các CTCP và người lao động thỏa thuận về tiền lương, trong đó mức lương trả cho người lao động làm việc trong điều kiện lao động bình thường, bảo đảm đủ thời giờ làm việc bình thường trong tháng và hoàn thành định mức lao động hoặc công việc đã thỏa thuận. Mức tiền lương tối thiểu này được quy định hàng năm căn cứ vào tiền lương tối thiểu vùng của năm trước, tốc độ tăng trưởng kinh tế và chỉ số giá cả để xác định.

TL_{min} CTCP ≥ TL_{min} vùng x (1 + tỷ lệ % đào tạo + tỷ lệ % điều kiện làm việc)

Nhà nước khuyến khích các DN trả mức TL_{min} cho người lao động cao hơn mức tối thiểu cho người lao động nhưng phần lớn các CTCP xây dựng chỉ trả đúng theo mức tối thiểu của NN.

Theo điều số 7 nghị định số 49/2013/NĐ-CP Mức lương thấp nhất của công việc hoặc chức danh đòi hỏi lao động qua đào tạo, học nghề (kể cả lao động do DN tự dạy nghề) phải cao hơn ít nhất 7% so với mức lương tối thiểu vùng do Chính phủ quy định. Mức lương của công việc hoặc chức danh có điều kiện lao động nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm phải cao hơn ít nhất 5%; công việc hoặc chức danh có điều kiện lao động đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm phải cao hơn ít nhất 7% so với mức lương của công việc hoặc chức danh có độ phức tạp tương đương, làm việc trong điều kiện lao động bình thường. Tuy nhiên từ ngày 01/02/2021 nghị định số 49/2013/NĐ-CP đã được thay thế bằng Nghị định số 145/2020/NĐ-CP quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật Lao động năm 2019 về điều kiện lao động và quan hệ lao động.

Một vấn đề nữa giai đoạn trước năm 2012, đối với những CTCP xây dựng có vốn Nhà nước chi phối, tiền lương tối thiểu là cơ sở tính các mức lương cho NLĐ nên các DN xác định rất rõ ràng và chính xác nếu không DN sẽ khó mà kiểm soát được quỹ lương. Nhưng hiện nay mức tiền lương tối thiểu chỉ là mức lương thấp nhất mà DN phải trả cho NLĐ. Nên tiền lương tối thiểu đơn thuần chỉ là mức lương thấp nhất mà DN trả cho NLĐ và làm căn cứ để tính các khoản phải nộp theo quy định của NN, nó ít hưởng nhiều đến việc lập quỹ tiền lương kế hoạch của DN.

Bảng 3.11: Kết quả khảo sát về tiền lương tối thiểu trong các CTCP xây dựng

STT	Kết quả ý kiến về tiền lương tối thiểu DN	Số lượng	Tỷ lệ %
1	Mức TL tối thiểu được xác định trên nhu cầu tối thiểu của NLĐ trong công ty	0	0
2	Tiền lương tối thiểu được xác định dựa trên tiền lương tối thiểu vùng do CP quy định	45	90
3	Tiền lương tối thiểu được xác định trên cơ sở điều tra tiền lương tối thiểu trên thị trường lao động	12	24
4	Tiền lương tối thiểu đáp ứng mức sống tối thiểu cho NLĐ	30	60
5	Tiền lương tối thiểu có vai trò thu hút và giữ chân NLĐ	42	84
	Tổng	50	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

Theo kết quả của NCS, trong các CTCP xây dựng được khảo sát thì không có công ty nào xác định Tlmin DN dựa trên nhu cầu tối thiểu của NLĐ trong DN, có thể do việc điều tra về nhu cầu tối thiểu cũng như tính rõ ràng hóa tiêu dùng thiết yếu phức tạp, tốn kém, đòi hỏi người điều tra phải có chuyên môn. Nên việc xác định tiền lương tối thiểu dựa trên nhu cầu tối thiểu chỉ dùng trong các cơ quan quản

lý NN hoặc các cơ quan nghiên cứu. Có đến 45/50 DN chiếm 90% DN được hỏi xác định tiền lương tối thiểu DN dựa trên tiền lương tối thiểu vùng do NN quy định hàng năm. Có 12/50 DN chiếm 24% các DN xác định tiền lương tối thiểu dựa trên việc điều tra mức tiền lương tối thiểu trên thị trường lao động.

Với mức tiền lương tối thiểu vùng I năm 2019 là 4180 nghìn đồng/tháng, năm 2020 là 4420 nghìn đồng/tháng, điều này chưa đáp ứng được mức sống tối thiểu cho NLĐ trong các CTCP xây dựng, đây là một trong những hạn chế chính sách tiền lương tối thiểu của DN, mới chỉ giúp DN thực hiện đúng quy định của pháp luật cầu NN về lao động chứ chưa đảm bảo cuộc sống tối thiểu cho NLĐ. Bên cạnh đó có 42/50 DN chiếm 84% DN được hỏi đồng ý tiền lương tối thiểu có vai trò thu hút giữ chân NLĐ.

Một đặc thù nữa về tiền lương tối thiểu trong các CTCP xây dựng là, trụ sở chính công ty trên địa bàn Hà Nội thì tiền lương tối thiểu được tính theo quy định vùng I, nếu các chi nhánh nằm trong địa bàn vùng nào thì áp dụng tiền lương tối thiểu cho NLĐ thuộc chi nhánh vùng đó. Tuy nhiên với đặc thù ngành xây dựng NLĐ thường xuyên phải thay đổi chỗ ở và nơi làm việc theo những công trình dự án ở khắp nơi trên cả nước, thậm chí cả nước ngoài như Lào, Campuchia, nên việc xác định tiền lương tối thiểu NLĐ được quy định theo tiền lương tối thiểu vùng I.

Bộ luật Lao động 2019 đã xác định cơ chế ấn định lương tối thiểu giờ, tuy nhiên hiện nay chưa có văn bản hướng dẫn xác định mức lương tối thiểu theo giờ nên không bảo vệ được người làm công việc không thường xuyên, lao động làm việc không trọn thời gian đang có xu hướng phổ biến hiện nay. Tại khoản 1 Điều 4 Bộ luật Lao động 2019 đã quy định phạm vi chính sách quản lý nhà nước về lao động bao gồm cả người làm việc không có quan hệ lao động. Theo đó, phạm vi ảnh hưởng của chính sách tiền lương tối thiểu giờ có tác động đến toàn bộ lực lượng lao động bao gồm cả lao động chính thức và phi chính thức. Đặc thù lao động ngành xây dựng bị ảnh hưởng rất nhiều bởi thời tiết, khí hậu, tiến độ thi công dự án, dòng tiền của nhà đầu tư, nên lao động ngành xây dựng không ổn định, thời gian ngừng việc, chờ việc nhiều dẫn đến việc làm của NLĐ không được đầy đủ. NCS cần thấy phải có quy định về tiền lương tối thiểu theo ngày, tiền lương tối thiểu theo giờ cho các DN xây dựng. Điều đó mới đảm bảo sự công bằng và thu hút lao động trong các DN xây dựng.

(2) Thang lương, bảng lương trong các CTCP xây dựng

Bộ luật Lao động 2019 quy định DN tự chủ trong việc xây dựng thang lương, bảng lương là phù hợp với nguyên tắc thị trường, bảo đảm cho DN xây dựng thang lương, bảng lương gắn với chức danh công việc cụ thể, phù hợp với tổ chức sản xuất, tổ chức lao động của DN. Riêng đối với người quản lý CTCP có vốn của NN chi phối, việc quy định tiếp tục xếp lương theo bảng lương do Nhà nước quy định trong thời gian đầu là phù hợp, tạo sự cân đối về chế độ, chính sách, nhất là chế độ

bảo hiểm xã hội giữa người quản lý DN và cán bộ, công chức nhà nước, tạo thuận lợi cho việc chuyển xếp lương khi điều động, luân chuyển người quản lý DN nhà nước và cán bộ, công chức nhà nước

Tuy nhiên, dù nhà nước đã bỏ quy định nguyên tắc khoảng cách giữa các bậc lương ít nhất 5%... nhưng còn tình trạng nhiều CTCP xây dựng có vốn chi phối của NN xây dựng hệ thống thang bảng lương theo thâm niên (để bảo đảm khoảng cách ít nhất 5%), dẫn đến không khuyến khích trả lương theo công việc mà trả theo thâm niên, người có thâm niên nhiều thì phải trả lương cao, chi phí đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cao (cùng làm một công việc nhưng DN phải trả lương, chi phí bảo hiểm cho người lao động làm 15 – 20 năm cao gấp 2 - 3 lần người mới vào làm việc.

Theo nghiên cứu của tác giả, phần lớn các công ty cổ phần đã xây dựng được thang bảng lương cho đơn vị mình. Tác giả có trích ở các phụ lục: *Phụ lục 08, Phụ lục 09, Phụ lục 10, Phụ lục 11*.

Các công ty đã áp dụng đúng quy định của Pháp luật về lao động tiền lương, xây dựng thang bảng lương cho DN trên cơ sở tuân thủ nguyên tắc được giao. Mỗi công ty có cách thức xây dựng thang bảng lương khác nhau.

Theo Phụ lục 08: Phân tích thang bảng lương của Tổng công ty Sông Đà cho cơ quan mẹ, Bảng lương cố định của công ty mẹ được xác định theo từng vị trí công việc, gồm 12 ngạch lương và 84 vị trí công việc, cụ thể như sau:

Cơ cấu ngạch lương vị trí công việc.

- Ngạch 1 đến ngạch 4: cán bộ quản lý doanh nghiệp cấp cao bao gồm các chức danh Chủ tịch Hội đồng quản trị; Tổng giám đốc; Thành viên Hội đồng quản trị, Phó Tổng giám đốc, Kế toán trưởng và trưởng ban kiểm soát Tổng công ty.

- Ngạch 5 đến ngạch 6: cán bộ quản lý cấp trung bao gồm chức danh Giám đốc, Phó giám đốc các Ban chức năng, kiểm soát viên Tổng công ty, các đơn vị trực thuộc các chức danh khác tương đương của Tổng công ty.

- Ngạch 7 đến ngạch 12: chuyên viên và nhân viên phục vụ tại các Ban chức năng, các đơn vị trực thuộc của Tổng công ty.

Cơ cấu bậc lương vị trí công việc

- Ngạch 1 đến ngạch 4: mỗi ngạch có 02 bậc lương.

- Ngạch 5 đến ngạch 6: mỗi ngạch có 08 bậc lương.

- Ngạch 7 đến ngạch 12: mỗi ngạch có 10 bậc lương.

Nguyên tắc sắp xếp vị trí công việc vào ngạch/bậc lương vị trí công việc: Việc sắp xếp các vị trí công việc vào các ngạch/bậc lương dựa vào tầm quan trọng, mức độ phức tạp của mỗi vị trí công việc đó đối với hoạt động của Tổng công ty

Hệ thống lương chức danh của Tổng công ty Sông Đà như một ma trận, hệ số lương thấp nhất trong thang bảng lương là hệ số lương bậc 1 ngạch 12, có hệ số lương là 1,0. Mức tiền lương tối thiểu của Tổng công ty chính là mức tiền lương tối thiểu vùng do NN quy định. Hệ số lương bậc cao nhất trong thang bảng lương là 2,84 là hệ số lương chức danh của chủ tịch HĐQT bậc 2. Khoảng cách giữa mức lương chức danh giữa vị trí thấp nhất và cao nhất là rất ít. Khoảng cách này chưa thực sự tạo động lực cho NLĐ phấn đấu chuyên tâm làm lãnh đạo. Tuy nhiên mức lương chức danh này chỉ là một phần trong thu nhập của NLĐ trong DN. Hệ số lương chức danh này chủ yếu để DN đóng các khoản như BHYT, BHTN, BHXH,... cho NLĐ.

Phụ lục 09: Bảng lương theo hiệu quả kinh doanh của công ty mẹ - Tổng công ty Sông Đà áp dụng từ năm 2019. Theo bảng lương này, lương theo kết quả kinh doanh của thành viên HĐQT được quy định bằng tiền và mỗi chức danh có một mức duy nhất: Chủ tịch HĐQT là 52,7 triệu; Tổng giám đốc và thành viên HĐQT là 45,9 triệu; Trưởng ban kiểm soát là 30,6 triệu; Thành viên ban kiểm soát là 25,5 triệu. Nhưng đối tượng là Phó giám đốc đến nhân viên tạp vụ được quy định theo hệ số từ 23 đến 1,5. Hệ số này được nhân với mức lương kinh doanh và được HĐQT quyết định trong mỗi giai đoạn khác nhau

Phụ lục 10: Bảng lương chức danh và lương năng suất của công ty cổ phần cơ điện xây dựng - Thiết bị công nghiệp Hà Đô. Bảng lương của công ty này gồm có 4 nhóm và chia làm 12 ngạch.

- Nhóm 1: Quản lý cấp cao: có 5 ngạch, mỗi ngạch có 5 bậc
- Nhóm 2: Trưởng, Phó các bộ phận: có 2 ngạch và mỗi ngạch có 5 bậc.
- Nhóm 3: CBCNV các bộ phận: có 3 ngạch, mỗi ngạch có từ 8 đến 10 bậc.
- Nhóm 4: Nhóm công nhân trực tiếp, lái xe: có 3 ngạch và mỗi ngạch có 7 bậc

Hệ số lương thấp nhất trong thang bảng lương vẫn là 1,0 áp dụng cho lao động phổ thông, hệ số lương bậc cao nhất là của Chủ tịch HĐQT bậc 5 với hệ số lương là 3,36. Khoảng cách giữa mức lương thấp nhất và cao nhất được mở rộng hơn của Tổng công ty Sông Đà.

Bảng lương năng suất của công ty Hà Đô quy định cho tất cả các vị trí đều là bằng số tiền, với mức lương năng suất thấp nhất của công ty là 3,5 triệu đồng/tháng, và mức lương cao nhất cho Tổng giám đốc bậc 5 là 40 triệu đồng/tháng.

Xét về tổng thu nhập 2 vị trí đứng đầu 2 công ty có vẻ không chênh nhau là mấy, nhưng trong cơ cấu thu nhập thì có khác.

Khảo sát ý kiến của cán bộ phụ trách công tác nhân sự - tiền lương của các công ty cho được kết quả như bảng sau:

Bảng 3.12: Kết quả khảo sát cán bộ tiền lương về thang bảng lương

STT	Thang bảng lương	Số lượng	Tỷ lệ %
1	DN chỉ xây dựng thang bảng lương chức danh/vị trí	15	30
2	DN xây dựng thang bảng lương chức danh và thang bảng lương năng suất	35	70
3	Giúp cho việc trả lương được khoa học, chính xác và hiệu quả	40	80
4	Tuân thủ đúng quy định của Pháp luật	48	96
5	Thang lương được điều chỉnh thường xuyên	30	60
	Tổng	50	100

Nguồn: NCS tổng hợp

Theo kết quả khảo sát cán bộ nhân sự có đến 15/50 DN chiếm 30% số DN được hỏi chỉ xây dựng thang bảng lương chức danh/vị trí mà không xây dựng thang bảng lương khác. Có đến 35/50 DN chiếm tỷ lệ 70% số DN được hỏi trả lời có sử dụng đồng thời thang lương chức danh và thang lương năng suất. Có đến 40/50 DN chiếm 80% số DN được hỏi đồng tình là thang lương giúp cho việc trả lương khoa học và chính xác. Có 48/50 DN chiếm 96 % số DN được hỏi trả lời là thang lương đúng với quy định của Pháp luật về lao động.

(3) Phân phối tiền lương

Phân phối tiền lương trong các CTCP xây dựng được thể hiện qua cách thức, công thức và cấu trúc tiền lương trong công ty. Các CTCP xây dựng cơ cấu lương phù hợp với chức năng và cấu trúc nhân viên của họ, nghiên cứu của tác giả đối với bốn công ty đại diện (bao gồm có Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển nhà đô thị (HUD1), Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam (“Lilama”), Công ty Sông Đà 4, Tổng Công ty Xây dựng và Phát triển Hạ tầng (“Licogi”) cho thấy rằng các công ty này tuân theo một cấu trúc lương tương tự nhau bao gồm lương cơ bản, lương năng suất và hệ số lương liên quan. Trong số năm công ty đã soát xét, HUD1, Lilama, Sông Đà 4, Lilama 10 áp dụng một cấu trúc lương tương tự nhau bao gồm yếu tố lương cơ bản và lương năng suất thông qua các hệ số liên quan, trong khi đó hệ thống lương của Licogi được xây dựng dựa trên một hệ thống lương cố định thông qua việc xây dựng một hệ thống khung lương cố định cho từng vị trí công việc.

Hệ thống lương hiện tại của HUD1, Lilama và Sông Đà 4 tuân theo Nghị định Chính phủ tuy nhiên vẫn có sự khác biệt không đáng kể vì Nghị định cho phép các công ty linh động trong việc xây dựng hệ thống lương miễn là mức lương cao hơn mức tối thiểu quy định cho từng vị trí cụ thể. Chi tiết hệ thống lương hiện tại của ba công ty được tổng hợp trong bảng bên dưới.

Bảng 3.13: Hệ thống lương của HUD1, Lilama và Sông Đà 4 năm 2019

Chỉ số lương	Mô tả	HUD1	Lilama	Sông Đà 4
Lương tối thiểu (MS)	Được quyết định bởi DN và không được thấp hơn Tlmin vùng quy định bởi Chính phủ	4.180.000 VNĐ	4.180.000 VNĐ	4.180.000 VNĐ
Mức lương thời gian bình quân (AS)	Được quyết định bởi DN và được sử dụng để tính lương năng suất	4.180.000 VNĐ	Không Áp dụng	Tổng số LCB/Tổng số NV nhận LCB.
Hệ số Lương (SC)	Tùy thuộc vào mức độ phức tạp của công việc và số năm kinh nghiệm	Đa dạng	Đa dạng	Đa dạng
Hệ số Phụ cấp (AC)	Phụ cấp đa dạng cho những vị trí cụ thể	Đa dạng	Đa dạng	Đa dạng
Hệ số Năng suất (PC)	Được xác định bởi doanh nghiệp	Đa dạng	Đa dạng	Đa dạng
Hệ số Đặc biệt (SpC)	Hệ số đặc biệt áp dụng cho NLĐ công tác ở vùng xa xôi, hẻo lánh	Không Áp dụng	Đa dạng	Không Áp dụng
Hệ số Điều chỉnh Tiền lương (APC)	Tỷ lệ % hoàn thành mục tiêu liên quan đến doanh thu, lợi nhuận, ...	Thông thường 100%	Không Áp dụng. Yếu tố hiệu quả công việc tính vào hệ số NS cho từng cá nhân	Tổng điểm đạt được trong từng chỉ tiêu hiệu quả công việc của tổ chức/ Tổng điểm là 50
Lương Cơ bản (BS)		(SC+AC) X MS	(SC+AC) X MS	(SC+AC) X MS
Tổng số Lương Cơ bản (TBS)		BS X (AWD x NH)/22	BS X (AWD x NH)/24	BS X(AWD x NH)/26
Lương Hiệu suất (PB)		PC X AS	PC X SpC X MS	PC X AS
Tổng số Lương Hiệu suất (PS)		PB X APC X AWD/24	PB X AWD/24	PB X AWD/26
Phụ cấp (A)		Cố định	Cố định tiền ăn	Cố định
Lương ngoài giờ (OT)		Đa dạng	Đa dạng	Đa dạng
Tổng Lương		TBS + PS + OT (nếu có)	TBS + PS + OT (nếu có)	(TBS + PS) X PC + OT (nếu có)
Tổng Tiền		TBS + PS + OT (nếu có) + A	TBS + PS + OT (nếu có) + A	(TBS + PS) X PC + OT (nếu có) + A

Nguồn: Tổng hợp báo cáo VNIC Compensation & Benefits

Kết quả tổng hợp của bảng 3.13, hệ thống lương của các công ty HUD1, Lilama 10, Sông Đà 4 đều rõ ràng và tương đối khoa học, các công ty đều lấy tiền lương tối thiểu vùng do NN quy định để làm tiền lương tối thiểu cho doanh nghiệp của mình. Mức tiền lương tối thiểu các doanh nghiệp áp dụng năm 2019 cho vùng I đều là 4.180.000 VNĐ. Điều này cho thấy các CTCP xây dựng trên địa bàn Hà Nội đã tuân thủ đúng pháp luật Nhà nước về tiền lương tối thiểu.

Hệ số lương, hệ số phụ cấp, hệ số năng suất, đều được các doanh nghiệp áp dụng rất đa dạng, phụ thuộc vào mức độ phức tạp của công việc và số năm kinh nghiệm, vị trí của công việc. Hệ số lương được các công ty quy định trong thang bảng lương của doanh nghiệp

Cách tính tiền lương cơ bản của cả 3 doanh nghiệp đều tương đồng nhau:

$$\text{TLCB} = (\text{SC} + \text{AC}) \times \text{MS}$$

Tiền lương cơ bản của cả 3 công ty đều được tính dựa trên Tiền lương tối thiểu nhân với hệ số lương và hệ số phụ cấp.

Cách tính tiền lương hiệu suất: Công ty HUD1 và Sông Đà 4 đều áp dụng mức lương thời gian bình quân nên Tiền lương hiệu suất của 2 công ty này được tính bằng hệ số năng suất x Mức lương thời gian bình quân ($\text{PC} \times \text{AS}$). Công ty Lilama không áp dụng mức lương thời gian bình quân nên tiền lương hiệu suất của công ty được tính dựa trên tiền lương tối thiểu, hệ số năng suất và hệ số đặc biệt ($\text{PC} \times \text{SpC} \times \text{MS}$).

Hệ số đặc biệt được áp dụng cho những vùng xa xôi hẻo lánh có 2 công ty là Licogi và Lilama áp dụng rất đa dạng và phong phú, công ty sông Đà 4 và HUD1 không áp dụng. Hệ số điều chỉnh tiền lương phụ thuộc vào tỷ lệ phần trăm hoàn thành mục tiêu liên quan đến doanh thu, lợi nhuận cũng khác nhau, HUD1 thường tính là 100%, Lilama không áp dụng hiệu quả tập thể mà chỉ dựa trên hiệu quả của mỗi cá nhân, sông Đà 4 cũng dựa trên tổng điểm đạt được của từng tiêu chí. Với sự khác biệt giữa các công ty và sự giống nhau của các công ty trong ngành xây dựng, chế tạo cơ khí và phát triển đô thị, cần phải có sự chuẩn hóa cấu trúc lương hiện tại. Sự chuẩn hóa sẽ phụ thuộc vào cân bằng nội bộ trong giá trị công việc xuyên suốt trong Tập đoàn và cân bằng bên ngoài trong việc so sánh với thực tế thị trường

Ví dụ: Tính thu nhập tháng 9 năm 2019 của ông Nguyễn Văn Thắng phó phòng Tổ chức lao động công ty HUD1. Hệ số lương chức danh là 1,85; Tiền lương tối thiểu doanh nghiệp là 4.180.000 đồng. Trong tháng anh có 1 ngày nghỉ việc riêng không hưởng lương. Hệ số lương năng suất là 2,5. Anh được hưởng phụ cấp điện thoại là 500.000 đồng/tháng, tiền ăn trưa là 30.000 đồng/bữa

$$\text{Tiền lương cơ bản} = 1,85 \times 4.180.000 \times 23/24 = 7.410.791 \text{ đồng}$$

$$\text{Tiền lương hiệu suất} = 2,5 \times 4.180.000 = 10.450.000 \text{ đồng}$$

$$\text{Tiền ăn trưa} = 30.000 \times 21 = 630.000 \text{ đồng}$$

Thu nhập = 7.410.791 + 10.450.000 + 630.000 + 500.000 = 18.990.791 đồng

Nhận xét: Với mức thu nhập là 18,99 triệu một tháng, đây là mức thu nhập khá cao trên địa bàn Hà Nội. Tiền lương cơ bản là 7,4 triệu đồng/1 tháng, doanh nghiệp đóng BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động dựa trên mức tiền lương cơ bản này. Tiền lương cơ bản chiếm 40% trong tổng thu nhập, tiền lương hiệu suất chiếm khoản 60% thu nhập của người lao động.

Bảng 3.14: Hệ thống lương Tổng Công ty Xây dựng Phát triển Hạ tầng Licogi

Chỉ số lương	Mô tả	Giá trị/Công thức
Lương cố định hàng tháng (FS) từng vị trí & cấp bậc.	Được quyết định bởi tổ chức nhưng không được thấp hơn mức lương tối thiểu cho vị trí công việc tương ứng quy định bởi Chính Phủ	
Hệ số Hiệu quả công việc (PC)	Hiệu quả công việc của nhân viên sẽ được đánh giá từng tháng và được xếp hạng A, B và C trong đó: * Hạng A: Hoàn thành rất tốt công việc * Hạng B: Hoàn thành tốt công việc * Hạng C: Cần cải thiện	▪ Hạng A: PC = 1 ▪ Hạng B: PC = 0.9 ▪ Hạng C: PC = 0.8
Hệ số Đặc biệt (SpC)	Hệ số đặc biệt khác nhau đối với từng vị trí làm việc ở vùng xa xôi, hẻo lánh	Đa dạng (từ 1.3 đến 1.7)
Thu nhập		FS X PC X SpC X *(AWD/22)

Nguồn: Báo cáo Compensation & Benefits- Licogi

Hệ thống lương Tổng Công ty Xây dựng Phát triển Hạ tầng Licogi có khác so với 3 công ty trên, thu nhập của NLĐ không được chia làm nhiều khoản mà chỉ có 1 khoản. Thu nhập được tính theo công thức **FS X PC X SpC X *(AWD/22)**. Hệ số lương năng suất cũng được các CTCP áp dụng rất đa dạng, mỗi công ty có quy định về cách tính và xây dựng hệ số năng suất khác nhau có thể dựa vào hiệu quả công việc cho điểm theo các mức độ A (Hoàn thành rất tốt), B (Hoàn thành tốt), C (Cần cải thiện) và được đánh giá hàng tháng

Ví dụ: Tiền lương của anh Huy phòng Kế toán là 18.000.000 đồng/tháng. Trong tháng anh làm đủ ngày công chế độ tháng, Anh được xếp Hạng B: Hoàn thành công việc hệ số 0,9.

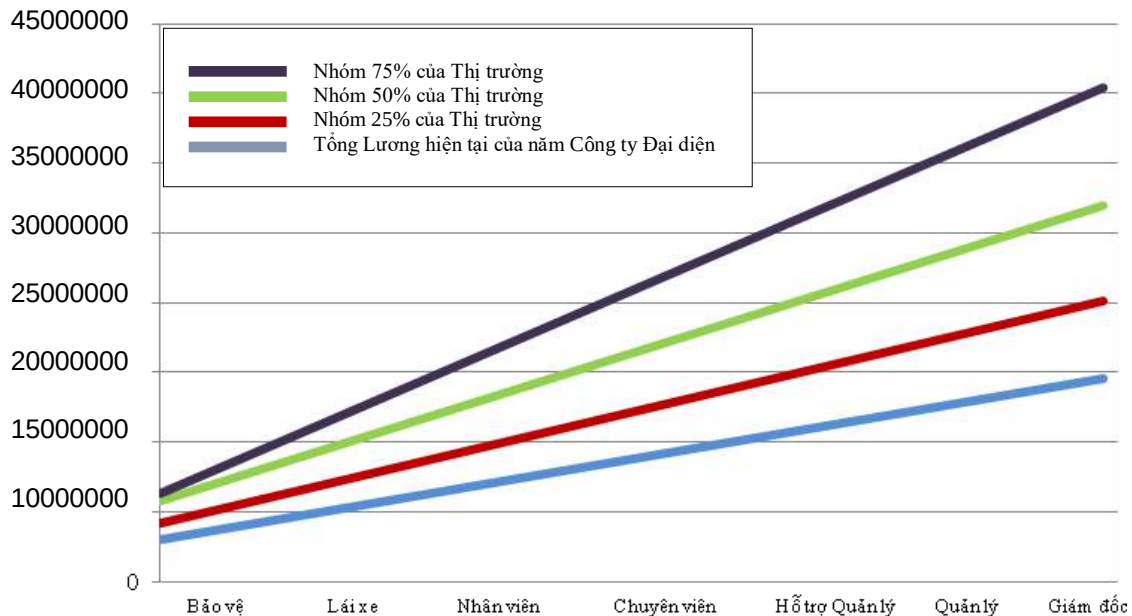
Thu nhập của anh Huy là: 18.000.000 x 0,9 = 16.200.000 đồng

NCS kết hợp tương xứng các dữ liệu tiền lương đã thu thập được của các cấp bậc công với các vị trí tương đương trong Báo cáo của Mercer dựa trên mô tả công việc đã cung cấp, trình độ chuyên môn và số năm kinh nghiệm, nếu có. Những vị trí này được so sánh với nhóm 25%, 50% và 75% trên thị trường dựa trên:

Tổng lương nghĩa là bao gồm Lương cơ bản và Lương năng suất

Tổng Tiền nghĩa là bao gồm Tổng lương và tất cả các khoản tiền phụ cấp

Từ những dữ liệu trên, những đường hồi quy sẽ được so sánh giữa 5 công ty với thị trường. Kết quả cho thấy rằng tổng lương và tổng tiền của 5 công ty hoàn toàn thấp hơn nhóm 25% của thị trường. Hơn nữa, giữa tổng lương và tổng tiền chỉ có sự khác biệt nhỏ



Biểu đồ 3.8: Phân tích so sánh giữa Cấu trúc Lương hiện tại của năm công ty đại diện với Báo cáo của Mercer – (Tổng Lương)

Như đã thấy từ những phân tích ở trên, cấu trúc lương hiện tại của các CTCP xây dựng đang thấp hơn nhóm 25% của cả Tổng lương và Tổng tiền trên thị trường. Ở một vị trí thấp hơn nhóm 25% của thị trường sẽ tạo ra khó khăn cho doanh nghiệp trong việc thu hút và giữ chân nhân tài khi có nhiều cơ hội tốt hơn trên thị trường lao động cho nhân viên cân nhắc chuyển sang những công ty khác tốt hơn. Do đó, để có thể thu hút và giữ chân nhân tài và để cạnh tranh hơn, NCS khuyến nghị cần rà soát lại cấu trúc lương hiện tại để lên được nhóm 25%. Điều này có thể thực hiện được trong khoảng thời gian từ 2 đến 3 năm.

** Trả lương cho lao động gián tiếp*

Theo nghiên cứu, kết cấu tiền lương cho lao động gián tiếp gồm tiền lương cơ bản, tiền lương năng suất, phụ cấp, tiền thưởng. Các phương án trả lương các DN áp dụng để trả lương cho lao động gián tiếp là:

+ Trả lương thời gian giản đơn: phương án trả lương áp dụng đối với cán bộ làm công tác quản lý, chuyên môn nghiệp vụ trong các phòng ban, có một phần rất nhỏ áp dụng cho các công nhân ở các công trường xây dựng nhưng công việc khó có thể định mức được lao động. Trả lương theo phương án này người lao động chỉ có khoản thu nhập hàng tháng, tiền lương cơ bản này có thể là lương chức danh, lương vị trí, lương khoán hoặc lương theo thỏa thuận.

+ Trả lương theo thời gian có thưởng: tiền lương của người lao động ngoài tiền lương cơ bản còn có các khoản khác (tiền thưởng) phụ thuộc vào hiệu quả công việc.

Kết quả khảo sát cho thấy DN hiện nay đã áp dụng chính sách trả lương linh hoạt theo kết quả thực hiện công việc, khác với việc trả lương theo hệ thống thang, bảng lương do nhà nước ban hành trước đây. Kết cấu tiền lương của NLĐ được thể hiện trong bảng dưới đây:

Bảng 3.15: Kết cấu tiền lương của bộ phận gián tiếp trong các DN

STT	Phương án trả lương	Số lượng	Tỷ lệ %
1	Tiền lương cơ bản + Tiền lương khoán	9	18
2	Tiền lương cơ bản	7	14
3	Tiền lương cơ bản + Phụ cấp	14	28
4	Tiền lương cơ bản + Tiền lương năng suất	6	12
5	Tiền lương cơ bản + Tiền lương năng suất + Phụ cấp	14	28
	Tổng	50	100

Nguồn: NCS tổng hợp

Theo kết quả nghiên cứu về thực trạng các phương án trả lương cho NLĐ trong DN thì có 9/50 DN chiếm tỷ lệ 18 % DN trả lương cho NLĐ hàng tháng theo tiền tiền lương cơ bản + lương khoán. Có 7/50 DN chiếm 14% trả lương cho người lao động theo tiền lương cơ bản. Có 14/50 doanh nghiệp trả lương cho người lao động theo kết cấu gồm lương cơ bản + phụ cấp chiếm 28%. Và có 14/50 DN chiếm 28% trả lương cho người lao động gồm tiền lương cơ bản + tiền lương năng suất + phụ cấp.

Tiền lương cơ bản: Đây là phần tiền lương sử dụng để ký kết HĐLĐ giữa DN và NLĐ. Phần tiền lương này có tính chất ổn định hàng tháng, được các DN đăng ký với cơ quan quản lý nhà nước, cơ quan BHXH bao gồm các mức tiền lương theo nhóm chức danh công việc hoặc lương theo thỏa thuận. Tiền lương cơ bản ít được gắn với kết quả công việc của NLĐ. Tuy nhiên nó đơn giản, dễ sử dụng nên cũng được một số DN áp dụng.

Thời gian gần đây, việc áp dụng hình thức trả lương khoán được các DN ngành xây dựng áp dụng nhiều. Một số DN áp dụng hình thức tiền lương khoán cho một số vị trí công việc do tính chất công việc và được quy định trong HĐLĐ hoặc quyết định điều động, bổ nhiệm. Khoản lương khoán cũng vẫn được xác định cụ thể thành 2 phần để làm cơ sở đóng, hưởng các chế độ cho NLĐ theo quy định của pháp luật: (i) tách riêng phần tiền lương cơ bản để chi trả theo hình thức lương thời gian, phần lương khoán là phần tiền lương biến đổi được xác định theo kết quả thực hiện công việc khoán; (ii) tiền lương cơ bản chỉ sử dụng ký kết HĐLĐ để làm căn cứ đóng hưởng chế độ, chính sách cho NLĐ theo quy định của pháp luật; tiền lương thực lĩnh hàng tháng theo đơn giá lương khoán và kết quả khoán thực hiện.

- Tiền lương năng suất: là phần tiền lương được chi trả có gắn với kết quả hoàn thành công việc của DN và các nhân. Theo khảo sát của NCS cho thấy phần lớn các DN đều trả toàn bộ hay một phần tiền lương năng suất qua hình thức khoán hoặc lương thành tích.

Kết quả phỏng vấn sâu một số phương án trả lương cho lao động gián tiếp mà các CTCP Xây dựng đang áp dụng, được quy định trong quy chế trả lương của DN.

Hộp 10:

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP TÍNH LƯƠNG

Điều 8: Cách tính tiền lương thời gian

8.1. Đối với cán bộ CNV có hợp đồng lao động từ 6 tháng trở lên

$$TL_{NLĐ} = \frac{TL_{cd}}{N} \times Ni \times Ki \times Hi$$

Trong đó:

- $TL_{NLĐ}$: Tiền lương người lao động nhận được
- TL_{cd} : Tiền lương chức danh quy định trong bảng lương của công ty
- Ni : Số ngày công làm việc thực tế trong tháng
- N : số ngày công làm việc trong tháng theo quy định
- Ki : Hệ số đánh giá mức độ hoàn thành trong tháng của bộ phận i
- Hi : Hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc trong tháng của người thứ i

Nguồn: Trích quy chế trả lương – Công ty J4

Phương án trả lương của công ty cổ phần Cơ điện xây dựng - thiết bị công nghiệp Hà Đô, tiền lương mà người lao động nhận được phụ thuộc vào tiền lương chức danh (TL_{cd}) được quy định trong thang bảng lương, số ngày công làm việc thực tế trong tháng (Ni), hệ số đánh giá mức độ hoàn thành của tập thể trong tháng (Ki) và hệ số đánh giá thực hiện công việc của bản thân người lao động đó (Hi).

Đây chính là chính sách trả lương hỗn hợp với tiền lương chức danh chính là lương vị trí công việc, công việc có mức độ phức tạp, trình độ cao, kỹ năng nhiều thì được xếp ở mức lương càng cao. Ni là số ngày công làm việc của người lao động, ngày công càng nhiều tức là mức độ đóng góp nhiều thì sẽ được trả lương cao và ngược lại. Ki là hệ số đánh giá của bộ phận, đó là tham số đánh giá kết quả thực hiện công việc của cả bộ phận mà người lao động làm cùng, yêu cầu người lao động phải có sự kết hợp của cả bộ phận. Hi là hệ số đánh giá kết quả của bản thân người lao động, nó thể hiện kết quả lao động của người lao động, kết quả tốt thì hệ số Hi càng cao và ngược lại.

Phương án trả lương này có nhiều ưu điểm, tiền lương không những chỉ phụ thuộc vào bản thân người lao động mà nó còn đặt trong mối liên kết với cả tập thể của mình. Tiền lương mỗi người nhận được phụ thuộc vào lương chức danh tức là tiền lương gắn với vị trí, trình độ chuyên môn, bằng cấp, kinh nghiệm theo thỏa thuận ban đầu của người lao động. Hệ số Ki là gắn với kết quả làm việc của cả tập thể, nó đòi hỏi sự công sức cố gắng của nhóm người cùng tạo ra kết quả đó. Hệ số Hi là gắn với mức độ cống hiến của cá nhân vào kết quả cuối cùng của tập thể.

Phương án trả lương này đem lại hiệu quả cao trong trả lương cho người lao động vì người lao động không chỉ quan tâm đến kết quả của mình mà còn phải có sự kết hợp của tập thể để cùng nhau đạt hiệu quả cao hơn.

Hộp 11:

CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP TÍNH LƯƠNG VÀ TRẢ LƯƠNG

Điều 9: Cấu trúc lương của người lao động

$$TL_{NLD} = TL_{CD} + TL_{NS}$$

Trong đó:

TL_{CD} : Tiền lương chức danh được quy định trong bảng lương

TL_{NS} : Tiền lương năng suất

Tiền lương năng suất của từng người $TL_{NS} = TL_{BQ} * Di * Ai$

- Xác định tiền lương năng suất TL_{NS} :

Sau khi xác định quỹ lương năng suất thực hiện của phòng trong tháng. Trưởng phòng chức năng công ty tổ chức họp bình bầu phân loại nhân viên và chia lương năng suất theo phương pháp tính bình quân gia quyền:

$$TL_{bq} = \frac{Q_{TLns \text{ phòng}}}{a_1 * D_1 + a_2 * D_2 + a_3 * D_3 + a_4 * D_4 + a_5 * D_5}$$

Trong đó:

- TL_{bp} : Tiền lương bình quân gia quyền
- $D_1 \div D_5$: Số ngày công làm việc thực tế của từng CBCNV phòng
- $a_1 \div a_5$: Hệ số khoán theo lương bình quân gia quyền của CBCNV phòng

TT	Chức danh	Hệ số khoán	Ghi chú
1	Trưởng phòng chức năng	1,9	
2	Phó phòng chức năng	1,5	
3	Nhân viên bậc 1	1,0 ÷ 1,2	
4	Nhân viên bậc 2	0,8 ÷ 1,1	

Nguồn: Trích quy chế trả lương – Công ty J4

Phương án trả lương trên là của công ty cổ phần sông Đà 4, tiền lương của người lao động được chia làm 2 phần là Tiền lương chức danh và Tiền lương năng suất. Tiền lương chức danh chính là tiền lương cơ bản của NLD, tiền lương này được ký kết trong HĐLĐ, tiền lương này đảm bảo cuộc sống ổn định cho NLD, dùng để tính đóng và hưởng các khoản BHXH, BHYT,... Tiền lương năng suất là khoản tiền lương kích thích NLD làm việc với hiệu quả cao, khoản này ngoài phụ thuộc vào sông sức mà người lao động đã đóng góp còn phụ thuộc vào kết quả thực hiện công việc của cả đơn vị của mình.

- Chính sách trả lương thời gian gián đơn được áp dụng cho lương ngừng việc, chờ việc

Nếu người lao động phải nghỉ việc do yếu tố khách quan thì được hưởng tiền lương nghỉ chờ việc. Trong các DN xây dựng thì người lao động phải nghỉ chờ việc diễn ra tương đối thường xuyên. Có rất nhiều nguyên nhân dẫn đến ngừng việc như do thiên tai mưa gió lũ lụt nhất là các DN xây dựng công trình thủy điện, cầu cống, đường xá,...

Theo quy định của Bộ luật lao động, tiền lương ngừng việc do hai bên thảo thuận nhưng không được thấp hơn tiền lương tối thiểu do Nhà nước quy định. Kết quả khảo sát có đến 40/50 DN (chiếm 40%) áp dụng mức lương chờ việc bằng mức tiền lương tối thiểu vùng I do Chính phủ quy định hiện hành tại thời điểm tính lương chờ việc (đối với người lao động nghỉ chờ việc cả tháng). Công thức:

$$TL_{CV} = \frac{TL_{\min \text{ vùng I}}}{N_{KH}} \times N_{CV}$$

Trong đó:

- TL_{CV} : Tiền lương chờ việc
 - N_{KH} : Số ngày công kế hoạch trong tháng
 - N_{CV} : Số ngày nghỉ chờ việc trong tháng
 - $TL_{\min \text{ vùng I}}$: Tiền lương tối thiểu do nhà nước quy định cho vùng I tại thời điểm tính lương chờ việc
- Trả lương thời gian gián đơn cho những ngày nghỉ phép, nghỉ lễ, việc riêng hưởng nguyên lương
- + Những người lao động được nghỉ nguyên lương trong những trường hợp sau:
- Tết Dương lịch 01 ngày
 - Tết Âm lịch 05 ngày
 - Ngày Chiến thắng (30/4) 01 ngày
 - Ngày quốc tế lao động (01/05) 01 ngày
 - Ngày giỗ tổ Hùng Vương (10/03 âm lịch) 01 ngày
 - Ngày thành lập DN (01 ngày)
- + Nghỉ việc riêng hưởng nguyên lương

Trên cơ sở nghiên cứu, tác giả nhận thấy, mức lương được hưởng khi nghỉ việc tùy vào khả năng tài chính và quan điểm của lãnh đạo mỗi DN có những quy định khác nhau: có DN lấy tiền lương chức danh để trả khi nghỉ việc, có những DN lấy mức lương tham gia đóng BHXH để chi trả và có DN lấy mức tiền lương tối thiểu vùng làm cơ sở chi trả

*** Trả lương cho lao động trực tiếp trong các công ty cổ phần**

Bảng 3.16: Chính sách trả lương cho lao động trực tiếp

STT	Chính sách trả lương	Số lượng	Tỷ lệ %
1	Trả lương khoán	45	18
2	Trả lương theo thời gian	35	14
3	Kết hợp vừa trả lương sản phẩm vừa trả lương thời gian	40	28
	Tổng	50	100

Nguồn: NCS tổng hợp

Theo kết quả nghiên cứu, các DN thường áp dụng các hình thức trả lương cho công nhân lao động trực tiếp của mình đó là trả lương khoán theo sản phẩm và trả lương thời gian, trả lương thời gian kết hợp trả lương sản phẩm. Trả lương thời gian cho lao động trực tiếp cũng tương tự như trả lương thời gian cho bộ phận gián tiếp mà NCS đã trình bày ở phần trên. Phần tiếp theo NCS trình bày cụ thể hơn về lương khoán cho lao động trực tiếp trong DN, các DN sử dụng cả khoán sản phẩm và khoán theo thời gian. Công thức:

Lương khoán = Khối lượng công việc x Đơn giá khoán.

Lương khoán = Thời gian làm việc x Đơn giá tiền lương

Lương khoán thực trả sẽ được tính toán dựa trên khối lượng công việc hoàn thành theo đúng chất lượng công việc, thời gian và đơn giá công việc, những công việc đơn chiếc có thể giao cho trực tiếp từng người thì sẽ khoán sản phẩm cá nhân, những công việc đòi hỏi sự kết hợp của cả tổ và nhóm thì sẽ trả lương khoán tập thể, sau đó sẽ chia lương cho từng cá nhân theo mức độ đóng góp của từng người

Ví dụ: Khi xây nhà đơn giá khoán sẽ được tính theo diện tích là m^2 . Tùy theo yêu cầu của từng công trình, từng địa phương và công ty mỗi nơi sẽ có 1 đơn giá khoán khác nhau. Đơn giá khoán là 2 triệu đồng/ $1m^2$, diện tích ngôi nhà là $100 m^2$ thì tiền công họ nhận được sau khi hoàn thành ngôi nhà là $100 m^2 \times 2 \text{ triệu} = 200 \text{ triệu đồng}$. Lương khoán sẽ được trả sau khi kết thúc công việc, nhưng trong xây dựng thường khối lượng lớn phải làm trong thời gian dài nên tiền lương sẽ được tạm ứng và thanh toán sau mỗi giai đoạn.

Kết quả phỏng vấn sâu người lao động trong CTCP Xây dựng

Hộp 12:

Anh D (35 tuổi, nhân viên nhân sự) Trả lương khoán thực sự rất hiệu quả đối với công ty xây dựng. Đầu tiên nó đảm bảo được mức độ hoàn thành công việc của công nhân, xây dựng là có những tính chất đặc biệt, người lao động trong công ty đa số là lao động tự do, không có những ràng buộc về vật chất thì khó có thể đảm bảo tiến độ

Anh H (25 tuổi, công nhân) Trả lương khoán giúp tôi thấy được mục tiêu cần đạt được để hoàn thành tốt công việc của mình, thôi thúc tôi cố gắng làm cho hết việc, và một điều là nhận tiền sớm tôi lại tiêu hết ngay nên cứ xong việc nhận lương tôi sẽ có tiền giành cho gia đình.

Phỏng vấn tháng 10/2019

Trả lương khoán cho công nhân đang là hình thức được áp dụng rộng rãi nhất cho công nhân trong các DN xây dựng hiện nay.

Đối với các DN ngành xây dựng ngoài việc thực hiện theo ND của nhà nước về tiền lương tối thiểu còn phải tuân thủ các quy định của Bộ xây dựng. Theo thông tư số 15/2019/TT-BXD ngày 26 tháng 12 năm 2019, thay thế thông tư số 05/2016/TT-BXD ngày 10/3/2016, của Bộ xây dựng hướng dẫn xác định đơn giá nhân công xây dựng.

Bảng 3.17: Đơn giá tiền lương theo quy định của Bộ Xây Dựng

STT	LOẠI LAO ĐỘNG	VÙNG I	ĐƠN VỊ
1	Công nhân XD, lái xe, vận hành máy và thiết bị thi công, kỹ sư khảo sát XD	213.000 ÷ 280.000	Đồng/ngày
2	Thuyền trưởng, thuyền phó, thợ điều khiển tàu sông, thợ máy, kỹ thuật viên	348.000 ÷ 520.000	Đồng/ngày
3	Nghệ nhân, thợ lặn	590.000 ÷ 620.000	Đồng/ngày
5	Kỹ sư cao cấp, chủ nhiệm dự án	800.000 ÷ 1.500.000	Đồng/ngày
6	Kỹ sư chính, chủ nhiệm bộ môn	600.000 ÷ 1.150.000	Đồng/ngày
7	Kỹ sư	400.000 ÷ 770.000	Đồng/ngày
8	Kỹ thuật viên trình độ trung cấp, cao đẳng, đào tạo nghề	360.000 ÷ 580.000	Đồng/ngày

Nguồn: Thông tư 15/2019/TT-BXD

Đơn giá nhân công xây dựng được Bộ Xây dựng khảo sát từ các nguồn thông tin như sau: Xác định từ kết quả khảo sát trực tiếp tại công trình trong khu vực công bố; Thống kê số liệu từ hồ sơ quyết toán hoàn thành hoặc số liệu kết quả trúng thầu của công trình tương tự tại khu vực công bố có điều chỉnh theo chỉ số giá nhân công xây dựng về thời điểm xác định; Xác định từ kết quả khảo sát chuyên gia có kinh nghiệm, chủ đầu tư, nhà thầu và cá nhân, tổ chức trong lĩnh vực thi công xây dựng.

Theo bảng trên lương công nhân xây dựng được Nhà nước quy định cao hơn lương mặt bằng chung tiền lương trên thị trường lao động. Nhà nước quy định đơn giá nhân công cao hơn ngành nghề khác do một số nguyên nhân. Trước hết, nếu chỉ nhìn vào lao động xây dựng ở Việt Nam, ngành này rất vất vả và có điều kiện sinh hoạt kém hơn nhiều so với các ngành nghề khác. Người lao động phải làm việc điều kiện ngoài trời, mưa nắng thất thường, thời tiết khắc nghiệt. Với mỗi công trình, các công nhân thường dựng lều, dựng lán cạnh đó để trú mưa và sinh hoạt tại chỗ, do đó không thể tránh được sự thiếu thốn về sinh hoạt, nguồn nước cũng rất kém. Rồi tính chất không ổn định của công việc nên có khi làm một ngày nghỉ mấy ngày.

*** Quản trị phụ cấp lương**

Bảng 3.18: Các loại phụ cấp DN đang áp dụng

STT	Các loại phụ cấp	Số DN	Tỷ lệ %
1	Phụ cấp trách nhiệm công việc	30	60
2	Phụ cấp khu vực	9	18
3	Phụ cấp thâm niên	23	46
4	Phụ cấp lưu động	25	50
5	Ăn ca	43	86
6	Tiền điện thoại	30	60
7	Phụ cấp kiêm nhiệm	9	18
8	Các loại phụ cấp khác	50	100

Nguồn: Tổng hợp của NCS

Theo nghiên cứu, các loại phụ cấp lương trong DN đang được các DN áp dụng tương đối đa dạng. Các khoản phụ cấp lương để bù đắp yếu tố về điều kiện lao

động, tính chất phức tạp công việc, điều kiện sinh hoạt, mức độ thu hút lao động chưa được tính hoặc tính chưa đầy đủ trong tiền lương. Các loại phụ cấp DN được quy định trong quy chế trả lương.

Theo kết quả nghiên cứu, các loại phụ cấp đang được áp dụng rất đa dạng, tùy vào quan điểm điều kiện sản xuất kinh doanh và quan điểm của lãnh đạo DN.

Theo khảo sát thì ăn ca là được các DN áp dụng phổ biến nhất, có đến 43/50 DN xây dựng được hỏi áp dụng phụ cấp ăn ca cho người lao động, phụ cấp này được trả cho những ngày thực tế đi làm của người lao động. Mức tiền ăn ca không được quá 730.000 đồng/người/tháng và không dùng để đóng thuế thu nhập cá nhân.

Có đến 30/50 (chiếm 60%) DN được hỏi là áp dụng phụ cấp trách nhiệm công việc, phụ cấp này áp dụng đối với những công việc đòi hỏi tinh thần trách nhiệm cao, tuy nhiên mức phụ cấp tùy thuộc vào quy mô và quan điểm sử dụng của lãnh đạo.

Tiền điện thoại cũng được các DN áp dụng khá nhiều có đến 30/50 DN (chiếm 60%). Các mức phụ cấp được quy định tùy vào vị trí chức danh có thể trả theo hóa đơn thực tế, có DN khoán tiền điện thoại cho mỗi chức danh. Mức tiền phụ cấp được giao khoán giao động từ 100.000 đồng – 2.000.000 đồng tùy vào từng vị trí.

Phụ cấp thâm niên cũng được các DN áp dụng phổ biến, có 23/50 DN (chiếm 46%) áp dụng: Theo quy định của pháp luật lao động hiện hành thì không bắt buộc các DN phải chi trả phụ cấp thâm niên. Một số DN nhằm khuyến khích NLĐ gắn bó và làm việc lâu dài với công ty. Mỗi DN có quy định phụ cấp thâm niên riêng, mức thông thường nhất là mỗi năm làm việc được phụ thêm 100.000 – 200.000 đồng/tháng và tổng phụ cấp thâm niên không quá 2.000.000 đồng/tháng.

Phụ cấp khu vực được rất ít các DN áp dụng vì khi xây dựng tiền lương chức danh, lương vị trí đã lồng ghép các yếu tố không mức độ xa xôi hẻo lánh và cơ sở hạ tầng thấp kém vào trong tiền lương. Có 9/50 chiếm 18% số DN được hỏi áp dụng phụ cấp khu vực, phụ cấp này thường áp dụng cho NLĐ đi công tác trong thời gian dài mà chưa được xác định trong tiền lương khoán.

Phụ cấp lưu động được một số DN áp dụng, có đến 25/50 DN áp dụng phụ cấp này, phụ cấp này dùng để trả cho NLĐ thường xuyên phải thay đổi nơi làm việc, mức phụ cấp do Lãnh đạo quy định và thường có mức từ 200.000 – 1.500.000 đồng/tháng

Có 50/50 chiếm 100 % các DN có các loại phụ cấp khác phụ cấp đặc thù riêng của DN như phụ cấp đất đỏ, phụ cấp độc hại, phụ cấp ngoại ngữ, tin học,.... Các mức phụ cấp và cách tính chi trả tùy thuộc vào đặc điểm SXKD và quan điểm của DN.

Theo quy định tại Khoản 5, Điều 3, Thông tư 10/2020/TT-BLĐTBXH ban hành ngày 12/11/2020 hướng dẫn về nội dung hợp đồng lao động đã quy định cụ

thể cách ghi mức lương, phụ cấp lương trong hợp đồng lao động. Phụ cấp lương theo thỏa thuận của hai bên như sau: Các khoản phụ cấp lương để bù đắp yếu tố về điều kiện lao động, tính chất phức tạp công việc, điều kiện sinh hoạt, mức độ thu hút lao động mà mức lương thỏa thuận trong hợp đồng lao động chưa được tính đến hoặc tính chưa đầy đủ; Các khoản phụ cấp lương gắn với quá trình làm việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động. Khi áp dụng quy định mới về phụ cấp này, các DN hoàn toàn thực hiện theo đúng quy định.

Trong quá trình nghiên cứu NCS, đã phỏng vấn tìm hiểu một số DN và NLĐ cụ thể như sau:

Hộp 13:

(Phỏng vấn P3-J4, 21/09/2019).

“Công ty chúng tôi cũng áp dụng một số loại phụ cấp như:

- 1, Phụ cấp trách nhiệm công việc: áp dụng đối với công việc đòi hỏi trách nhiệm cao
- 2, Phụ cấp lưu động áp dụng cho CBCNV làm việc trong điều kiện thường xuyên thay đổi địa điểm làm việc và nơi ở. Phụ cấp này quy định từ 500.000 đ/tháng đến 1500.000 đồng/tháng
- 3, Phụ cấp thâm niên: Mỗi năm làm việc được phụ 100.000 đ/tháng, tổng phụ cấp tối đa 1.500.000 đ/tháng
4. Phụ cấp tiền ăn giữa ca: làm việc đủ 8h/1ca thì được 25.000 đ/ca
5. Phụ cấp điện thoại từ 150.000 đ/tháng đến 700.000 đ/tháng tùy từng vị trí

Nói chung, công ty thu nhập công ty tôi cũng khá tốt, các khoản phụ cấp cũng tương đối đầy đủ. Tôi hài lòng về mức thu nhập của mình”

(Phỏng vấn P3-J4, 21/10/2020).

Một nhận xét của người lao động tại DN khác cũng với câu hỏi về phụ cấp lương thì được kết quả: “Phụ cấp là một thành phần cấu thành thu nhập của CBCNV chúng tôi, nó phản ánh sự khác biệt về điều kiện làm việc, môi trường sinh hoạt và tính chất phức tạp của công việc. Hệ thống phụ cấp của công ty tôi tương đối đầy đủ bao gồm: Phụ cấp thu hút, phụ cấp công trường, phụ cấp thâm niên, điện thoại, xăng xe, ăn trưa. Mỗi loại phụ cấp có một mức riêng và quy định cụ thể, mỗi mức phụ cấp không quá 50% mức lương cơ bản. Một người có thể có nhiều phụ cấp, tổng các mức phụ cấp tối đa không quá 70% mức lương cơ bản. Tôi khá hài lòng về các loại phụ cấp của công ty”

(Phỏng vấn P3-J3, 21/11/2020)

Chúng tôi nhận lương khoán, ví dụ tôi là kỹ sư bậc 4 của công ty, nếu tôi công tác ở Hà Nội thì tôi nhận mức lương 18.000.000 đ/tháng, còn nếu công tác ở công trường thì nhận mức lương 22.000.000 đ/tháng. Tôi chẳng quan tâm đến phụ cấp, công ty khoán cho bằng vậy, khéo chi tiêu thì có tiền đưa vợ con, không khéo thì có khi phải xin thêm tiền vợ vì đi xa chi phí cũng nhiều, cười”

Nguồn: Phỏng vấn của NCS

*** Quản trị phúc lợi**

Phúc lợi là một trong những thành phần tiền lương quan trọng trong tổng thu nhập do DN cung cấp. Trong CTCP xây dựng có 2 loại phúc lợi là phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện. Phúc lợi bắt buộc được thực hiện căn cứ vào tình hình số lượng NLĐ thực tế tại công ty, các văn bản, hồ sơ về tình hình di biến động, các

đơn đề nghị, giấy tờ có liên quan. Phúc lợi tự nguyện thì căn cứ theo kế hoạch hàng năm và tình hình thực tế để triển khai. Phúc lợi bắt buộc bao gồm các loại bảo hiểm bắt buộc (bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp) và các phúc lợi tự nguyện do từng DN quy định. Nghị định 959/QĐ-BHXH quy định chi phí bảo hiểm bắt buộc bằng 32,5% lương của người lao động, trong đó công ty đóng 22% và người lao động đóng 10,5%. Mức lương đóng BHXH được tính trên tổng thu nhập của NLĐ. (BHXH Việt Nam 2015).

Bảng 3.19: Mức đóng bảo hiểm theo quy định của Nhà nước

Các khoản trích BH	Tỷ lệ đóng của DN	Tỷ lệ đóng của NLĐ	Tổng
1. BHXH	17,5%	8%	25,5%
2. BHYT	3%	1,5%	4,5%
3. BHTN	1%	1%	2 %
Tổng	21,5%	10,5%	32%

Nguồn: Nghị định 959/QĐ-BHXH

Các thành phần bảo hiểm bắt buộc được chính phủ thiết kế và áp dụng nhất quán cho tất cả các tổ chức trên toàn quốc, nhằm đảm bảo cho việc nghỉ hưu, tai nạn, ốm đau hoặc mất việc của nhân viên. Mức đóng của từng công ty là không bắt buộc đối với một công ty tùy thuộc vào điều kiện tài chính và nhu cầu của họ.

Cán bộ LĐ-TL thuộc Phòng Hành chính – nhân sự phối hợp với kế toán của Phòng Kế hoạch – Tài chính chịu trách nhiệm thực hiện trả các khoản phúc lợi bắt buộc theo đúng quy định của cơ quan BHXH. Các khoản phúc lợi tự nguyện thì tùy theo mỗi chương trình sẽ được phân công bộ phận phụ trách như: Chương trình sinh nội bộ, Khuyến học, Chăm lo đời sống, Sức khỏe do Công đoàn bộ phận phụ trách; Chương trình vui chơi, văn nghệ, thể thao do Đoàn thanh niên phụ trách; Thực hiện việc chi các khoản phúc lợi tự nguyện dưới dạng tiền mặt do Phòng Hành chính - nhân sự phụ trách.

Nghiên cứu cho thấy, trong những năm gần đây, quyền lợi bảo hiểm mà các thành viên nhận được đã giảm dần, trong khi tiền đóng tăng từ 20% tổng số tiền đóng góp vào cuối những năm 1990 lên 32,5% vào giữa những năm 2010. Bổ sung vấn đề này, Luật BHXH 2014 quy định, kể từ ngày 1/1/2018, để được hưởng lương hưu tối đa, người lao động phải đóng 35 năm đối với nam và 30 năm đối với nữ thay vì 30 năm. năm và 25 năm tương ứng như họ đã trả trong quá khứ. Ngoài ra, lương hưu sẽ được tính theo phương pháp tính toán của nó. Theo đó, từ năm 2018, lương hưu của người lao động sẽ bằng 75% mức lương bình quân nhận được trong 15 năm gần nhất trước khi nghỉ việc thay vì 5 năm trước như chính sách trước đây. Trên thực tế, mức lương trung bình trong 5 năm làm việc gần nhất cao hơn nhiều so với mức trung bình trong 15 năm qua, do mức lương có xu hướng cao hơn khi người lao động có kinh nghiệm hơn. Những thay đổi này dường như đi ngược lại mục tiêu ban đầu của bảo hiểm xã hội, vốn được thiết kế để đảm bảo cuộc sống

tương lai của người lao động sau khi nghỉ hưu. Mục tiêu này là một lý lẽ chính mà chính phủ đã sử dụng làm cơ sở lý luận để buộc người sử dụng lao động và người lao động mua bảo hiểm này. Dẫn đến sự mâu thuẫn, hầu hết người tham gia đều bày tỏ sự bất công trong việc mua bảo hiểm này. Những người được phỏng vấn chỉ ra rằng lợi ích thực tế mà họ nhận được từ các khoản bảo hiểm này là thấp và không thể đảm bảo cuộc sống trong tương lai của họ; do đó họ nghi ngờ về tính công bằng của những lợi ích này. P1 làm việc 15 năm ở J4 nhận xét rằng mức trợ cấp thất nghiệp được đề xuất chỉ bằng 60% mức lương tối thiểu. Mức lương tối thiểu hiện tại đã rất thấp và thực tế chỉ có thể đáp ứng khoảng 75% nhu cầu cơ bản của một cá nhân: *'làm sao một người có thể tồn tại với số tiền nhỏ như vậy'* (Phỏng vấn P1-J4, 10/09/2019). Quyền lợi bảo hiểm không thỏa đáng này đã khiến người lao động cảm thấy bất bình đẳng so với mức sống thực tế.

Theo khảo sát của NCS có 100 % DN tham gia Bảo hiểm xã hội và Bảo hiểm y tế. Tuy nhiên tỷ lệ NLĐ tham gia BHXH trong các DN lại không cao chỉ chiếm khoảng 60% tổng số lao động, trong đó lao động gián tiếp tham gia BHXH đến 80%, trong khi lao động trực tiếp chỉ ở mức 30-40%. Điều này cũng dễ hiểu vì tính chất công việc của công nhân xây dựng phải di chuyển nhiều, lao động thời vụ chiếm tỷ trọng lớn nên mức độ tham gia BHXH thấp. Bên cạnh đó việc Nhà nước quy định tỷ lệ trích đóng BHXH cũng khá cao, nên bản thân NLĐ cũng không muốn tham gia.

Theo nghị định số:119/2015/NĐ-CP ngày 13/11/2015 của Chính phủ thì tất cả công nhân trên công trường xây dựng phải được mua bảo hiểm tai nạn lao động và phí bảo hiểm được tính vào chi phí sản xuất kinh doanh. Theo khảo sát 50/50 DN có tham gia bảo hiểm tai nạn cho NLĐ, tuy nhiên DN tham gia nhưng với mức bảo hiểm thấp, tỷ lệ số công nhân tham gia cũng chiếm 80%

Có đến 50% số DN được hỏi có tham gia bảo hiểm nhân thọ là bảo hiểm sức khỏe cho NLĐ. Đây cũng là một tỷ lệ khá cao.

Hơn nữa, một số người khác cho rằng họ không hài lòng với dịch vụ bảo hiểm y tế do dịch vụ chất lượng thấp cho các thành viên được bảo hiểm này chi trả. P1 một công nhân từ J2, người đã sử dụng bảo hiểm này để điều trị y tế, cho biết:

'Năm ngoái, tôi đã phải nhập viện để phẫu thuật và được bảo hiểm y tế chi trả. Tôi đã phải trả thêm rất nhiều tiền cho việc chữa bệnh vì bảo hiểm chỉ chi trả cho những loại thuốc thông thường không có ích cho trường hợp của tôi. Về dịch vụ bệnh viện, tôi phải nằm chung giường bệnh với một bệnh nhân khác. Bạn có thể tưởng tượng hai người bệnh nặng nằm trên một chiếc giường đơn! Tôi yêu cầu kê giường riêng cho tôi vì tôi không thể cử động được và cảm thấy rất mệt mỏi nhưng tôi được giải thích là bảo hiểm y tế chỉ hỗ trợ cho một giường chung như thế này. Tôi hoàn toàn thất vọng với dịch vụ mà tôi nhận được từ bảo hiểm y tế này' (Phỏng vấn P1-J2, 10/09/2019).

Chất lượng thấp và các dịch vụ không đầy đủ đã mang lại cảm giác tiêu cực về các chương trình bảo hiểm này từ đó gây ra nhận thức tổng thể về sự không hài lòng đối với những lợi ích này từ nhân viên.

Anh P1 và P2, công ty J2 cho biết, anh đã nhận được nhiều quyền lợi từ đơn vị công đoàn của công ty. Ví dụ, khi anh ấy bị ốm, anh ấy đã nhận được một khoản hỗ trợ tài chính nhỏ từ đơn vị công đoàn của công ty anh ấy. Nhân ngày Tết thiếu nhi, cán bộ công đoàn đã tặng quà cho con anh. Ngoài ra, mỗi năm một lần, Công đoàn công ty tổ chức cho toàn thể người lao động đi nghỉ mát. Anh cảm thấy hài lòng với những lợi ích này (Phỏng vấn P1 và P2, 15/09/2019).

Tương tự, Anh P3, công ty J2 cho biết: *'Mỗi năm công ty cho tôi một khoản tiền để nghỉ mát, tôi có thể tự tổ chức. Nếu tôi không đi nghỉ, tôi có thể sử dụng tiền vào mục đích khác'* (Phỏng vấn P3-J2, ngày 21/09/2019). Theo P3-J2, công ty của ông đã cung cấp các hướng dẫn rất rõ ràng về gói phúc lợi của ông, chẳng hạn như các kỳ nghỉ được trả lương và hỗ trợ tài chính khi ốm đau. Hướng dẫn chi tiết mức ốm đau và mức hỗ trợ theo từng mức; do đó, P3-J2 nói rằng: *'phúc lợi tương tự như mọi người. Tôi rất hài lòng với những lợi ích này'* (Phỏng vấn P3-J2, ngày 21/09/2019).

Đáng chú ý, việc thực hiện các lợi ích bổ sung này phần lớn được thực hiện thông qua các đơn vị công đoàn. Hầu hết những người được hỏi là cán bộ công đoàn trong các trường hợp DN này đều khẳng định rằng việc chăm lo cho người lao động bằng cách cung cấp các loại phúc lợi này là vai trò then chốt của các đơn vị công đoàn ở cấp công ty. Phỏng vấn P4, một cán bộ công đoàn từ J4, nhấn mạnh rằng:

'Chúng tôi đã làm việc với HĐQT để sắp xếp một kỳ nghỉ có lương và các quyền lợi khác cho tất cả nhân viên. Quan trọng hơn, tất cả những lợi ích này đều được ghi trong thỏa ước tập thể của công ty và được tài trợ bởi quỹ phúc lợi của công ty. Chúng tôi (cán bộ công đoàn đơn vị) trực tiếp thực hành và giám sát các quyền lợi này để đảm bảo chúng được cung cấp công bằng cho mọi người lao động' (Phỏng vấn P4-J4, 15/09/2019).

Những hoạt động này của tổ chức công đoàn đã góp phần đáng kể vào việc cải thiện cảm giác hài lòng với chế độ đãi ngộ của người lao động, từ đó nâng cao nhận thức của họ về sự hài lòng trong trả lương.

3.3.2. Tổ chức thực hiện QTTL

3.3.2.1. Tổ chức bộ máy trong quản trị tiền lương

Thực tế khảo sát của NCS cho thấy tùy thuộc vào quy mô DN mà Tổ chức bộ máy trong quản trị tiền lương mỗi DN khác nhau. Kết quả khảo sát về tổ chức lãnh đạo trong QTTL như sau:

Bảng 3.20: Tổng hợp ý kiến đánh giá về trách nhiệm và chất lượng của lãnh đạo trong quản trị tiền lương tại DN

STT	Tiêu chí	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
1.	Trách nhiệm trong QTTL	50	100
	- Định hướng và đưa ra các quyết định	45	90
	- Chỉ định hướng và quyết định các vấn đề về SXKD	5	10
	- Không có định hướng và không quyết định	0	0
2.	Chất lượng định hướng và quyết định	50	100
	- Rất phù hợp	6	12
	- Phù hợp	36	72
	- Chung chung	8	16

Nguồn: NCS tổng hợp

Kết quả khảo sát 50 cán bộ QNTL trong DN cho thấy 45/50 người chiếm đến 90% số người trả lời lãnh đạo có vai trò rất lớn trong việc định hướng vạch ra mục tiêu cụ thể cũng như quyết định các vấn đề về QTTL. Điều này cho thấy vấn đề tiền lương DN rất được quan tâm, trước hết tiền lương là một chi phí của DN nên phải được quản lý một cách có hiệu quả, tiếp theo DN nhận thức rõ vai trò của NLĐ, nếu DN muốn thu hút giữ chân nhân viên thì đều phải có chiến lược QTTL hiệu quả. Chỉ có 5/50 chiếm 10% số người là lãnh đạo chỉ định hướng sản xuất kinh doanh và từ kế hoạch sản xuất kinh doanh đó bộ phận quản trị tiền lương sẽ xây dựng lên kế hoạch của mình.

Đánh giá về chất lượng của các định hướng và quyết định của lãnh đạo có phù hợp với tình hình thực tế, có 6/50 người (chiếm 12%) nhận xét là các quyết định và định hướng của lãnh đạo rất phù hợp với các chính sách tiền lương của DN. Mức nhận xét chiếm tỷ lệ cao nhất là các định hướng của lãnh đạo phù hợp với tình hình thực tế tại DN chiếm 72%. Bên cạnh đó thì cũng có 16 % ý kiến nhận xét là định hướng chỉ đạo của lãnh đạo chỉ mang tính chất chung chung, hình thức để áp dụng vào thực tế rất khó khăn.

Cán bộ làm trực tiếp công tác quản trị tiền lương trong DN thường nằm trong bộ phận quản trị nhân lực của công ty, mỗi công ty có tên gọi khác nhau có thể là: Phòng Nhân sự; phòng nhân chính, phòng tổ chức cán bộ, phòng hành chính nhân sự, ban nhân sự, bộ phận lương thưởng và phúc lợi,... Khảo sát về nhiệm vụ của bộ phận làm công tác quản trị tiền lương trong DN cho kết quả như sau:

**Bảng 3.21: Tổng hợp ý kiến đánh giá về nhiệm vụ
của cán bộ trực tiếp làm quản trị tiền lương tại DN**

STT	Tiêu chí	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
1	Tư vấn hỗ trợ lãnh đạo khi đưa ra các quyết định về lương	35	70
2	Xây dựng chính sách tiền lương, thưởng, phúc lợi	40	80
3	Phối hợp các bộ phận khác quản lý theo dõi chính sách lương thưởng, phúc lợi	50	100
4	Kiểm tra, giám sát việc chấm công thực hiện nội quy lao động	50	100
5	Cập nhật quy định của pháp luật về chế độ, chính sách về lương	50	100
6	Giải đáp mọi thắc mắc liên quan đến chính sách tiền lương	50	100

Nguồn: NCS tổng hợp

Phòng kế toán tài chính cũng là đơn vị có trách nhiệm chính trong quản trị tiền lương, nhiệm vụ của phòng không phải là xây dựng các chính sách tiền lương mà phải có nhiệm vụ chủ động được nguồn tài chính để trả lương, chủ trì các xác định mức độ hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty và của từng đơn vị. Trên cơ sở hệ số hoàn thành SXKD các đơn vị xác định hệ số của bộ phận mình. Phòng kế toán phối hợp với phòng nhân sự xác định quỹ lương thực chi. Trên cơ sở bảng chấm công và lương được xếp, hệ số hoàn thành công việc phòng tài chính kế toán sẽ tính tiền lương cho từng người.

- Bộ phận quản lý trực tiếp cũng có trách nhiệm trong quản trị tiền lương, tuy nhiên vai trò cụ thể của mỗi bộ phận phụ thuộc vào đặc điểm của DN và quan điểm của NSD lao động. Bộ phận quản lý trực tiếp là: phòng kinh tế, phòng kinh doanh, Đội sản xuất, phòng công nghệ, phòng kỹ thuật, phòng dự án,...Theo khảo sát nhiệm vụ của các phòng:

**Bảng 3.22: Tổng hợp ý kiến đánh giá về nhiệm vụ
của bộ phận quản lý trực tiếp NLĐ trong DN**

STT	Tiêu chí	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
1	Theo dõi chấm công của đơn vị mình	45	90
2	Đánh giá mức độ hoàn thành công việc của bộ phận, cá nhân	43	86
3	Đề xuất khen thưởng, tăng lương đối với cá nhân thuộc bộ phận mình	26	52
4	Kết hợp với bộ phận nhân sự thay đổi và chỉnh sửa chính sách tiền lương	15	30

Nguồn: NCS tổng hợp

Các bộ phận đều có vai trò phối kết hợp với bộ phận quản trị tiền lương góp phần thực hiện tốt mục tiêu đề ra. Bộ phận trực tiếp có nhiệm vụ trực tiếp chấm công cho NLĐ, giai đoạn trước các đơn vị thường dùng bảng chấm công giấy theo

mẫu quy định của BLĐ, nhưng hiện nay khoa học công nghệ phát triển hầu hết các CTCP xây dựng sử dụng thẻ quét vân tay hoặc thẻ nhân viên để chấm công. Việc quét thẻ cũng giúp ý thức người lao động đi làm chăm chỉ và đúng giờ hơn. Hàng tháng căn cứ vào kết quả SXKD của công ty các trưởng các bộ chỉ đạo nhân viên đánh giá hệ số hoàn thành của cá nhân mình. Đề xuất khen thưởng đối với nhân viên mình quản lý.

Bảng 3.23: Các bước triển khai trả lương trong CTCP xây dựng

Bước	Đơn vị thực hiện	Nội dung công việc
Bước 1	Trưởng các bộ phận	- Xác định số ngày công thực tế của từng NLĐ nộp cho phòng HCNS - Xác định hệ số năng suất (hệ số thi đua cá nhân)
Bước 2	Phòng HCNS	- Cán bộ tiền lương: Kiểm tra và xác nhận số ngày công thực tế và hệ số thi đua trong tháng; - Tính toán tiền lương cơ bản, tiền lương năng suất ứng với ngày công thực tế trong tháng và hệ số hoàn thành công việc của từng NLĐ; - Lập bảng Tiền lương vị trí cho từng bộ phận - Trưởng phòng: Kiểm tra và ký xác nhận Bảng tiền lương chuyển phòng Kế toán-Tài chính
Bước 3	Giám đốc/P.Giám đốc	Kiểm tra và phê duyệt Bảng lương vị trí tháng
Bước 4	Thủ quỹ	Căn cứ phiếu chi lương, Bảng lương vị trí tháng chuyển khoản tiền lương vị trí cho NLĐ

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Quy chế trả lương của các CTCP

Tiền lương cơ bản được trả hàng tháng bao gồm tiền lương cơ bản được trả thành 2 kỳ: Kỳ 1 (trả vào ngày 15 hàng tháng), tương ứng ngày công thực tế trong kỳ 1 trừ đi các khoản trích nộp BHXH, BHYT, thuế TNCN, các khoản đóng hộ, ủng hộ; Kỳ 2 (trả vào ngày 1-5 của tháng tiếp theo), tương với ngày công thực tế trong kỳ 2 cộng với tiền ăn ca theo ngày công làm việc thực tế trong tháng và trừ đi khấu trừ thuế thu nhập cá nhân và các khoản phải thu của NLĐ.

Trả lương theo NSLĐ: Tiền lương năng suất được trả cho NLĐ theo tháng căn cứ vào kết quả hoạt động kinh doanh của từng đơn vị, mức lương vị trí, hệ số hoàn thành năng suất (điểm KPI, BSC) và số ngày công thực tế của NLĐ trong tháng. Tiền lương năng suất được trả 1 kỳ trong tháng cùng với tiền lương cơ bản lần 2.

3.3.2.2. Công bố, tuyên truyền chính sách

Việc công bố tuyên truyền chính sách về tiền lương cũng được một số DN chú ý. Mỗi DN có cách công khai chính sách quy chế trả lương đến tận người lao động. Các kênh tuyên truyền như sau:

Bảng 3.24: Tổng hợp ý kiến đánh giá về tuyên truyền chính sách tiền lương

STT	Tiêu chí	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
1	Công đoàn cơ sở	15	30
2	Thông qua hòm thư góp ý	10	20
3	Thông qua đối thoại trực tiếp với lãnh đạo	13	26
4	Qua các bảng tin, pano quảng cáo,...	16	32
5	Thông qua cán bộ quản lý trực tiếp	30	60
6	Thông qua tin nhắn Zalo, gmail, Viber	45	90

Nguồn: NCS tổng hợp

Các DN luôn phát huy hoạt động tuyên truyền về chính sách tiền lương về tuân thủ quy định thông qua các phương pháp sau: cấp phát tài liệu, tờ rơi, tờ gấp, sổ tay pháp luật công nhân; tuyên truyền trên các phương tiện thông tin đại chúng, hệ thống loa nội bộ, bảng tin các DN; truyền thông trên mạng xã hội; các hội nghị chuyên đề, hội nghị báo cáo viên, tuyên truyền miệng.

Việc tổ chức tuyên truyền nội bộ về QTTL tại CTCP xây dựng được thực hiện với nhiều hình thức khác nhau nhằm đảm bảo thông tin được truyền đi chính xác, thông suốt. Tuyên truyền dưới hình thức trực tiếp tại các hội nghị, gặp mặt NLĐ hay tại các cuộc họp. Tuyên truyền gián tiếp thông qua bảng tin nội bộ, website của công ty hay gửi SMS, Zalo, E-mail đến từng NLĐ cũng được DN triển khai song song cùng với tuyên truyền trực tiếp. Mức độ sử dụng các phương tiện tuyên truyền về QTTL cũng khác nhau, trong đó thông qua SMS, Zalo, Email vẫn là phương thức được sử dụng nhiều nhất chiếm đến 90% số DN sử dụng

Bộ phận đảm trách tuyên truyền: Tùy vào các thông tin được truyền đi và hình thức tuyên truyền mà bộ phận thực hiện cũng khác nhau nhưng thường là Đại diện Ban lãnh đạo (Tổng giám đốc), Phòng Hành chính - Nhân sự, Giám đốc/ Phó giám đốc các chi nhánh/trung tâm/ban, Trưởng/ phó các phòng, ban và các tổ chức đoàn thể (đảng, công đoàn, chi đoàn).

Các thông tin được truyền đi theo nhiều chiều khác nhau: từ trên xuống dưới, phản hồi từ dưới lên trên và tuyên truyền chéo giữa các đơn vị, phòng, ban, NLĐ. Nội dung truyền thông là các quy định, văn bản hướng dẫn về QTTL, các chương trình tăng lương, bộ máy tổ chức, quy trình, cách thức triển khai QTTL đối với từng đơn vị, phòng, ban, NLĐ và các kết quả thi đua, khen thưởng của các chi nhánh, cá nhân

Những mục tiêu và chính sách được thể hiện bằng các văn bản như: quy chế trả lương, quy chế thi đua khen thưởng, nội quy lao động, các kế hoạch, chương trình, dự án,... Trong khuôn khổ có hạn của luận án NCS phân tích thực trạng Quy chế trả lương của các DN.

Quy chế trả lương là văn bản mô tả lại gần như các tiến trình, hoạt động các yêu cầu để quản trị tiền lương. Một chương trình QTTL hiệu quả không thể thiếu quy chế trả lương.

Quy chế tiền lương là một trong những văn bản quan trọng bậc nhất trong nội bộ DN, khi có quy chế tiền lương sẽ là văn bản xác định được vấn đề lương, thưởng và khoản tiền chi trả cho người lao động, tránh tranh chấp lao động

Theo khảo sát của NCS có 45/50 DN đã xây dựng quy chế trả lương tuy nhiên nhiều DN xây dựng quy chế trả lương chỉ mang tính là hình thức, nội dung và yêu cầu chưa đầy đủ, chưa thực sự gắn với các hoạt động của DN.

3.3.3. Kiểm tra và giám sát hoạt động QTTL

Việc kiểm tra giám sát hoạt động QTTL trong các CTCP xây dựng được thực hiện dưới 2 nội dung: (1) Nhà nước kiểm tra giám sát các CTCP về QTTL; (2) Việc kiểm tra giám sát được thực hiện bởi những người trong DN

Kiểm tra, giám sát việc thực hiện các chính sách lao động, tiền lương và giải quyết vấn đề về lao động là một trong những nội dung của quản lý Nhà nước về lao động. Theo điều 214 Luật lao động năm 2019 có quy định về nội dung thanh tra lao động: Thanh tra chấp hành các quy định của pháp luật về lao động trong đó có quy định về tiền lương như tiền lương tối thiểu, điều kiện lao động, vệ sinh lao động. Cơ quan thực hiện chức năng thanh tra kiểm tra của Nhà nước gồm: Thanh tra Bộ LĐTBXH, Thanh tra sở lao động thương binh xã hội Hà Nội. Công tác thanh tra kiểm tra của Nhà nước về lao động tiền lương được tổ chức thường xuyên, nhưng do chỉ có 2 cơ quan trên có quyền thanh tra, trong khi số lượng các DN trên địa bàn Hà Nội rất lớn nên việc kiểm tra không thường xuyên và định kỳ. Theo khảo sát của NCS thì có đến 40/50 DN (chiếm 80%) số DN được hỏi đã từng bị thanh tra kiểm tra, nội dung chủ yếu là vấn đề tai nạn lao động, điều kiện làm việc, còn các vấn đề về tiền lương rất ít.

Kiểm tra giám sát còn được thực hiện bởi chính lãnh đạo và NLĐ trong các CTCP, theo kết quả khảo sát về nhận xét của cán bộ tiền lương về công tác kiểm tra trong DN thì phần lớn lãnh đạo quan tâm đến việc kiểm tra giám sát việc thực hiện quy định về tiền lương nhưng chưa thực sự hiệu quả:

Bảng 3.25: Tổng hợp ý kiến đánh giá về hoạt động kiểm tra giám sát

STT	Tiêu chí	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
1	Có bộ phận kiểm tra giám sát về lao động tiền lương của DN	42	84
2	Mức độ hoạt động của ban kiểm tra giám sát		
	- Đột xuất (bất kỳ lúc nào)	35	70
	- Định kỳ hàng tháng	30	60
	- Định kỳ hàng 6 tháng – 1 năm	10	20
3	Chất lượng kiểm tra, giám sát		
	Rất hiệu quả	10	20
	Hiệu quả	20	40
	Không hiệu quả	20	40

Nguồn: NCS tổng hợp

Kết quả khảo sát cho thấy có đến 42/50 DN chiếm 84 % DN được hỏi có bộ phận kiểm tra giám sát về tiền lương. Bộ phận kiểm tra giám sát này thường hoạt động kiêm nhiệm trong, họ nằm trong ban kiểm soát hoặc có thể cán bộ lãnh đạo được giao nhiệm vụ giám sát trực tiếp. Hoạt động kiểm tra giám sát được thực hiện đột xuất chiếm 35/50 DN chiếm 70%, có 30/50 DN chiếm 60 % DN thực hiện hoạt động kiểm tra định kỳ hàng tháng. Có 10/50 DN chiếm 20% DN thực hiện kiểm tra 6 tháng – 1 năm. Tuy nhiên, kết quả trên có 10/50 DN chiếm 20% số người được hỏi đánh giá công tác kiểm tra của DN rất hiệu quả, có 20/50 DN chiếm 40% DN cho rằng có hoạt động kiểm tra hiệu quả và có đến 20/50 DN chiếm 40% cho rằng hoạt động kiểm tra không rõ ràng và 8% cho rằng DN không quan tâm đến hoạt động kiểm tra.

Một trong những nguyên nhân dẫn đến hoạt động kiểm tra kém hiệu quả là do lãnh đạo DN quan niệm là với mức lương DN đang trả đã cao hơn tiền lương tối thiểu do nhà nước quy định và tiền lương là một khoản chi phí nên họ giao toàn quyền cho cán bộ cấp dưới thi hành. Một nguyên nhân nữa là cán bộ làm công tác kiểm tra này thường không chuyên trách hoạt động kiêm nhiệm, họ có thể là thành viên của ban kiểm soát hoặc kiểm tra về tai nạn lao động. Một số DN ban thanh tra có quy chế hoạt động rõ ràng, tuy nhiên phần lớn các DN điều tra thì các ban thanh tra chưa có quy chế hoạt động.

Kiểm tra giám sát các chế độ tiền lương còn được thực hiện bởi công đoàn cơ sở, tuy nhiên công đoàn hoạt động tốt các vấn đề về văn hóa, thể thao, thăm hỏi, phong trào, tuy nhiên việc kiểm tra giám sát các vấn đề tiền lương chưa thực sự hiệu quả mang tính dĩ hòa vi quý. Có đến 95% số CTCP xây dựng được hỏi có tổ chức công đoàn. Nhưng hiệu quả hoạt động của Công đoàn chưa hiệu quả, Công đoàn không dám đấu tranh bảo vệ quyền lợi cho NLĐ nếu người SDLĐ chưa đúng, có khi Công đoàn lại bao che cho các công đoàn viên nếu họ vi phạm nội quy lao động.

Công tác xử lý vi phạm sau kiểm tra tại các DN hiện nay chưa thực hiện nghiêm túc. Còn nhiều nội dung về QTTL không được kiểm tra, việc kiểm tra vẫn mang tính chất chống đối và hình thức.

3.3.4. Đánh giá và điều chỉnh QTTL

Hoạt động tiếp theo sau kiểm tra giám sát là đánh giá hiệu quả QTTL. Các CTCP xây dựng đặt ra tiêu chuẩn đánh giá định tính và định lượng đối với các khoản tài chính, các khoản phi tài chính nhằm nắm bắt được thực trạng QTTL. Tuy nhiên, tại các CTCP thì việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá QTTL vẫn chưa đầy đủ, rõ ràng và chưa được ban hành dưới dạng văn bản cụ thể mà chỉ chung chung như: Tiêu chuẩn định tính được đánh giá thông qua mức độ hài lòng về cấu trúc tiền lương được các công ty tiến hành cuối năm tài chính để nắm bắt được nhu cầu và mong muốn của NLĐ; Các chỉ tiêu định lượng thì chỉ khi nào cần tổng hợp trong báo cáo tài chính hàng năm hoặc báo cáo đột suất theo yêu cầu của Ban lãnh đạo thì bộ phận đảm trách QTTL mới tiến hành đánh giá và đo lường. Trên cơ sở đánh giá công ty sẽ đưa ra điều chỉnh cho phù hợp với tình hình hoạt động SXKD của đơn vị.

Thực hiện việc điều chỉnh quá trình QTTL phải căn cứ vào các kết quả được đo lường và các cuộc khảo sát về hệ thống cơ chế chính sách liên quan đến đánh giá cán bộ, khảo sát mức độ hài lòng của NLĐ đối với QTTL. Qua kết quả điều tra việc điều chỉnh QTTL được đánh giá ở mức trung bình với cho thấy CTCP xây dựng chưa thực hiện tốt việc điều chỉnh QTTL. Một số những điều chỉnh mà DN thực hiện như:

Trên cơ sở kiểm tra, DN phát hiện những sai lệch và đưa ra được nguyên nhân của các hạn chế từ đó DN sửa đổi cho phù hợp với việc tình hình thực tế. Theo khảo sát của NCS cho kết quả:

Bảng 3.26: Các nội dung trong QTTL được điều chỉnh năm 2019 và năm 2020

STT	Nội dung điều chỉnh	Năm 2019		Năm 2020	
		Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
1	Chỉ tiêu về lao động	7	14	45	90
2	Quỹ lương	8	16	45	90
3	Phương án trả lương	5	10	39	78
4	Phụ cấp lương	2	4	20	40
5	Khuyến khích tài chính	2	4	25	50
6	Phúc lợi tài chính	3	6	12	24
7	Chính sách tiền lương	4	8	30	60

Nguồn: NCS tổng hợp

Nếu như năm 2019 các DN phải điều chỉnh các nội dung của QTTL khá ít chỉ khoảng dưới 10% thì sang năm 2020 có những chỉ tiêu đến 90% số DN phải điều chỉnh lý do vì năm 2020 là năm mà ngành xây dựng cũng là ngành kinh tế chịu tác động lớn bởi ảnh hưởng tiêu cực của đại dịch COVID-19. Tại nhiều địa phương, đặc biệt là tại Hà Nội các DN đầu tư, kinh doanh bất động sản phải tạm dừng hoạt động nên hầu như các dự án bị ngưng trệ, không có dự án được hoàn thành. Cùng với sự khó khăn, thậm chí đứt gãy trong sản xuất, cung ứng giá nguyên nhiên vật liệu đầu vào của các dự án bất động sản tăng, vật liệu xây dựng khác, như: Xi măng, cát, gạch... cũng tăng, từ đó, làm tăng giá thuê của hầu hết các loại hình nên chi phí của DN tăng. Các DN đã thực hiện điều chỉnh các chỉ tiêu của QTTL, tuy nhiên sự điều chỉnh này lại phụ thuộc rất lớn vào việc điều chỉnh kế hoạch sản lượng.

- Điều chỉnh, bổ sung, xây mới quy chế, quy định, hướng dẫn về QTTL. Các CTCP xây dựng đã thường xuyên ban hành những quy chế, quy định, hướng dẫn nhằm thay thế và điều chỉnh QTTL nhằm phù hợp tình hình thực tế, sự cạnh tranh và những thay đổi của bối cảnh. Các quy chế, quy định, văn bản được bổ sung và xây dựng mới nhằm phù hợp với tình hình thực tiễn như: Quy chế chi trả thu nhập, tiền lương; Quy chế thu chi tài chính; Quy chế đánh giá cán bộ; Quy chế đào tạo; Quy chế luân chuyển, bổ nhiệm, bãi nhiệm,...

- Điều chỉnh các chương trình QTTL, xóa bỏ và thay mới những chương trình không phù hợp, hiệu quả như: chương trình trả lương theo cấp bậc đã được thay thế bằng chương trình trả lương cơ bản, chương trình trả lương năng suất theo KPI, chương trình trả lương theo hiệu quả công việc;...

- Điều chỉnh về bộ máy tổ chức QTTL như trước đây toàn bộ công việc liên quan đến QTTL là do phòng Hành chính – Nhân sự đảm nhiệm nhưng hiện tại việc phân chia nhiệm vụ cho phòng bộ phận này chỉ phụ trách các nội dung liên quan đến xây dựng chính sách, hướng dẫn thực hiện; các trưởng bộ phận phải có trách nhiệm chấm công đánh giá kết quả của từng lao động do mình phụ trách; phòng Tài chính – Kế toán phụ trách tính lương KPI, lương năng suất, các khoản thưởng. Việc tổ chức các chương trình cũng được phân công cho các bộ phận, tổ chức phù hợp hơn để không bị chồng chéo công việc.

3.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị tiền lương trong công ty cổ phần xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội

3.4.1 Phân tích thống kê mô tả, ảnh hưởng biến kiểm soát

3.4.1.1 Phân tích thống kê mô tả

NLĐ được khảo sát gồm 769 lao động làm việc trong 50 CTCP xây dựng trên địa bàn Hà Nội thuộc 3 nhóm công ty cổ phần nhà nước, công ty cổ phần tư nhân, công ty cổ phần liên kết tư nhân và nhà nước. Số phiếu phát ra là 800, số phiếu thu về là 780, sau khi loại các phiếu bị thiếu dữ liệu, mất trường dữ liệu, số phiếu thu về 769 (đạt tỷ lệ 96,1%). Bảng 3.27 cho thấy thông tin về đối tượng khảo sát.

Bảng 3.27: Thông tin đối tượng khảo sát định lượng

Stt	Nội dung		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Giới tính	Nam	399	51.9
2		Nữ	370	48.1
3	Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	304	39.5
4		Từ 31 - 40	346	45.0
5		Từ 41 - 50	87	11.3
6		Trên 50 tuổi	32	4.2
7	Trình độ chuyên môn	Sơ cấp	6	.8
8		Trung cấp	47	6.1
9		Cao đẳng	37	4.8
10		Đại học	512	66.6
11		Trên đại học	167	21.7
12	Thâm niên	Dưới 3 năm	27	3.5
13		Từ 3 đến 5 năm	40	5.2
14		Từ 5 đến 10 năm	60	7.8
15		Trên 10 năm	642	83.5
16	Vị trí công việc	Công nhân	92	12.0
17		Nhân viên	430	55.9
18		Quản lý (phó phòng trở lên)	247	32.1
Tổng			769	100.0

Nguồn: Tác giả tính toán từ kết quả thống kê

Theo số liệu thống kê khảo sát của NCS, trong tổng số 769 phiếu hỏi chính thức thì có 399 người lao động nam trả lời chiếm 51,9%; có 370 người lao động nữ trả lời chiếm 48,1%. Kết quả này là tương đối hợp lý bởi lẽ xét trên tổng thể mẫu của các CTCP xây dựng trên Hà Nội, lượng lao động nam hiện tại nhiều hơn lao động nữ. Bởi đặc điểm công việc, môi trường làm việc của ngành nghề này phù hợp thu hút và tạo điều kiện thuận lợi cho nhiều lao động nam nhiều hơn.

Kết quả mẫu khảo sát theo độ tuổi, số NLD trong độ tuổi dưới 30 tuổi là 304 người chiếm 39,5 %; số NLD từ 31 đến 40 tuổi là 346 người chiếm 45 %, số người từ 41 -50 tuổi là 87 tuổi chiếm 11,3%, số người trên 50 tuổi là 32 người chiếm 4,2%. Điều này cho thấy mẫu được phân tích cũng khá phù hợp với số liệu thứ cấp, lực lượng lao động trong các công ty cổ phần xây dựng khá trẻ.

Về trình độ chuyên môn, phần lớn mẫu nghiên cứu NLD trong CTCP xây dựng đã qua đào tạo, có 6 người lao động ở trình độ sơ cấp chiếm 0,8%; số người có trình độ trung cấp là 47 người chiếm 6,1%; trình độ cao đẳng là 37 người chiếm 4,8%; số người có trình độ đại học là 512 người chiếm 66,7%; người có trình độ trên đại học là 167 người chiếm 21,7 %.

Về thâm niên công tác, số người có thâm niên dưới 3 năm là 27 người chiếm 3,5%; thâm niên từ 3-5 năm có 40 người chiếm 5,2%; thâm niên từ 5-10 năm là 60 người chiếm 7,8%; thâm niên trên 10 năm là 642 người chiếm 83,5%.

Trong 769 người được hỏi thì công nhân là 92 người chiếm 12 %; nhân viên là 430 người chiếm 55,9%; quản lý là 247 người chiếm 32,1%

3.4.1.2. Phân tích độ tin cậy của thang đo

Mục đích việc đánh giá sơ bộ độ tin cậy và giá trị của thang đo để sàng lọc, loại bỏ các biến quan sát không đáp ứng tiêu chuẩn (biến rác). Trong đó, Cronbach's Alpha là phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ (khả năng giải thích cho một khái niệm nghiên cứu) của tập hợp các biến quan sát (các câu hỏi) trong thước đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Những biến có hệ số tương quan biến tổng (Item-total correlation) nhỏ hơn 0,3 sẽ xem xét để loại bỏ. Thước đo có hệ số Cronbach's Alpha có giá trị từ 0,8 trở lên đến gần 1,0 là thang đo tốt; hệ số Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang nghiên cứu mới (Nunnally, 1978), đồng thời theo (Hair và cộng sự, 2010; Kline, 2015), giá trị hệ số Cronbach alpha phải trên 0,6, mức độ có thể sử dụng được nằm trong khoảng 0,6-0,7, trên 0,7 là ổn, khoảng 0,8 là tốt và trên 0,9 là lý tưởng.

✓ Kết quả phân tích độ tin cậy của thước đo như sau:

Biến Quan trị tiền lương sau khi được đánh giá qua hệ số Cronbach's Alpha thể hiện kết quả khá tốt (0,605 lớn hơn 0,6) nhưng có 2 biến số là PE6 và PE7 có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 (0,190 và 0,158). Do đó, cần phải loại 2 biến này ra khỏi mô hình. Hệ số Cronbach's Alpha sau khi loại bỏ 2 biến là 0,837. Hệ số

tương quan giữa các biến đều lớn hơn 0,3, vì vậy đảm bảo độ tin cậy giữa các biến trong nhóm này là không bị trùng lặp.

Nhân tố Chính sách và pháp luật của Nhà nước tiền lương sau khi được đánh giá qua hệ số Cronbach's Alpha thể hiện kết quả khá tốt. Thang đo thể hiện một cách tập trung các ý kiến trả lời với hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,825 (lớn hơn 0,6 mức chấp nhận phổ biến). Hệ số tương quan giữa các biến đều lớn hơn 0,3, vì vậy đảm bảo độ tin cậy giữa các biến trong nhóm này là không bị trùng lặp.

Nhân tố Hình thức sở hữu vốn của công ty cổ phần sau khi được đánh giá qua hệ số Cronbach's Alpha thể hiện kết quả khá tốt. Thang đo thể hiện một cách tập trung các ý kiến trả lời với hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,816 (lớn hơn 0,6 mức chấp nhận phổ biến). Hệ số tương quan giữa các biến đều lớn hơn 0,3 vì vậy đảm bảo độ tin cậy giữa các biến trong nhóm này là không bị trùng lặp.

Nhân tố Quan điểm lãnh đạo DN sau khi được đánh giá qua hệ số Cronbach's Alpha thể hiện kết quả khá tốt. Thang đo thể hiện một cách tập trung các ý kiến trả lời với hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,887 (lớn hơn 0,6 mức chấp nhận phổ biến). Hệ số tương quan giữa các biến đều lớn hơn 0,3, vì vậy đảm bảo độ tin cậy giữa các biến trong nhóm này là không bị trùng lặp.

Nhân tố Kết quả sản xuất kinh doanh sau khi được đánh giá qua hệ số Cronbach's Alpha thể hiện kết quả khá tốt. Thang đo thể hiện một cách tập trung các ý kiến trả lời với hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,897 (lớn hơn 0,6 mức chấp nhận phổ biến). Hệ số tương quan giữa các biến đều lớn hơn 0,3, vì vậy đảm bảo độ tin cậy giữa các biến trong nhóm này là không bị trùng lặp.

Nhân tố Văn hóa DN sau khi được đánh giá qua hệ số Cronbach's Alpha thể hiện kết quả khá tốt. Thang đo thể hiện một cách tập trung các ý kiến trả lời với hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,851 (lớn hơn 0,6 mức chấp nhận phổ biến). Hệ số tương quan giữa các biến đều lớn hơn 0,3, vì vậy đảm bảo độ tin cậy giữa các biến trong nhóm này là không bị trùng lặp.

Nhân tố Năng lực người lao động sau khi được đánh giá qua hệ số Cronbach's Alpha thể hiện kết quả khá tốt. Thang đo thể hiện một cách tập trung các ý kiến trả lời với hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,743 (lớn hơn 0,6 mức chấp nhận phổ biến). Hệ số tương quan giữa các biến đều lớn hơn 0,3, vì vậy đảm bảo độ tin cậy giữa các biến trong nhóm này là không bị trùng lặp.

Nhân tố Năng lực nhân sự làm lương sau khi được đánh giá qua hệ số Cronbach's Alpha thể hiện kết quả khá tốt (0,699 lớn hơn 0,6) nhưng có 2 biến số là CB1 có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 (0,108). Do đó, cần phải loại biến này ra khỏi mô hình. Hệ số Cronbach's Alpha sau khi loại bỏ biến CB1 là 0,826. Hệ số tương quan giữa các biến đều lớn hơn 0,3, vì vậy đảm bảo độ tin cậy giữa các biến trong nhóm này là không bị trùng lặp.

Nhân tố Vai trò công đoàn sau khi được đánh giá qua hệ số Cronbach's Alpha thể hiện kết quả khá tốt. Thang đo thể hiện một cách tập trung các ý kiến trả lời với hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,853 (lớn hơn 0,6 mức chấp nhận phổ biến). Hệ số tương quan giữa các biến đều lớn hơn 0,3, vì vậy đảm bảo độ tin cậy giữa các biến trong nhóm này là không bị trùng lặp.

Nhân tố đặc điểm công việc ngành xây dựng sau khi được đánh giá qua hệ số Cronbach's Alpha thể hiện kết quả khá tốt. Thang đo thể hiện một cách tập trung các ý kiến trả lời với hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,750 (lớn hơn 0,6 mức chấp nhận phổ biến). Hệ số tương quan giữa các biến đều lớn hơn 0,3, vì vậy đảm bảo độ tin cậy giữa các biến trong nhóm này là không bị trùng lặp.

Bảng 3.28: Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo

Stt	Nhân tố/ thành phần	Hệ số Cronbach's Alpha
I	Quản trị tiền lương	0.809
II	Các nhân tố ảnh hưởng	
2.1	Chính sách và pháp luật của Nhà nước	0.825
2.2	Hình thức sở hữu vốn của công ty cổ phần	0.816
2.3	Quan điểm lãnh đạo trong DN	0.887
2.4	Kết quả sản xuất kinh doanh	0.897
2.5	Văn hóa DN	0.851
2.6	Năng lực người lao động	0.743
2.7	Năng lực nhân sự làm lương	0.826
2.8	Vai trò công đoàn	0.853
2.9	Đặc điểm công việc ngành xây dựng	0.750

Nguồn: Tác giả tính toán từ kết quả tại khảo sát

Như vậy, sau khi phân tích mức độ phù hợp của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha cho thấy cần loại bỏ hai biến EJS1 và EJS5 ra khỏi thang đo, các kết quả khác đều cho thấy thang đo là hợp lý và dùng được.

Một điểm đáng lưu ý là hai thang đo được xây dựng từ kết quả định tính là sở hữu vốn và đặc thù CTCP xây dựng có hệ số Hệ số Cronbach's Alpha khá cao lần lượt là 0.816, 0.750 điều này chứng tỏ đây là các thang đo rất tốt và phù hợp với bối cảnh và bộ dữ liệu.

3.4.2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá

Sau khi dùng phương pháp Cronbach's Alpha để đánh giá độ tin cậy của thang đo. Tiếp theo, tác giả sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis) để đánh giá hai loại giá trị quan trọng của thang đo là giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

Phương pháp phân tích nhân tố EFA thuộc nhóm phân tích đa biến phụ thuộc lẫn nhau (interdependence techniques), nghĩa là không có biến phụ thuộc và biến độc lập mà nó dựa vào mối tương quan giữa các biến với nhau (Interrelationships). EFA dùng để rút gọn một tập k biến quan sát thành một tập F ($F < k$) các nhân tố có

ý nghĩa hơn. Cơ sở của việc rút gọn này dựa vào mối quan hệ tuyến tính của các nhân tố với các biến nguyên thủy (biến quan sát).

Theo (Hair, 1998), Factor loading (hệ số tải nhân tố hay trọng số nhân tố) là chỉ tiêu để đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của EFA:

- Factor loading > 0.3 được xem là đạt mức tối thiểu
- Factor loading > 0.4 được xem là quan trọng
- Factor loading > 0.5 được xem là có ý nghĩa thực tiễn

Điều kiện để phân tích nhân tố khám phá là phải thỏa mãn các yêu cầu: Hệ số tải nhân tố (Factor loading) > 0.5 và $0.5 \leq \text{KMO} \leq 1$.

Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) là chỉ số được dùng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố. Trị số KMO lớn có ý nghĩa phân tích nhân tố là thích hợp. Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0.05): đây là một đại lượng thống kê dùng để xem xét giả thuyết các biến không có tương quan trong tổng thể. Nếu kiểm định này có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0.05) thì các biến quan sát có mối tương quan với nhau trong tổng thể.

3.4.2.1 Thước đo Quản trị tiền lương

Kết quả bảng dưới đây cho thấy số lượng nhân tố được rút ra ở đây là 1, với 1 thành phần chính tổng tỷ lệ giải thích ở mức 58% (lớn hơn 50%), hệ số tải các biến trong từng nhân tố tương ứng đều lớn hơn 0,5. Kết quả phân tích nhân tố cho thấy, kiểm định KMO và Bartlett's chi số KMO đạt 0.830 và giá trị kiểm định mức ý nghĩa Sig = 0,000; có nghĩa ở mức ý nghĩa 5% các biến có tương quan với nhau trong tổng thể. Những chỉ số trên hoàn toàn thỏa mãn điều kiện để mô hình phân tích nhân tố khám phá đạt sự thích hợp cao trong phân tích.

Bảng 3.29: Kết quả phân tích khám phá Quản trị tiền lương

Code	Biến quan sát	Thành phần chính
		Hệ số nhân tố tải
QTTL1	Hoạch định chính sách	0.809
QTTL2	Tổ chức thực hiện	0.853
QTTL3	Kiểm tra và giám sát	0.663
QTTL4	Đánh giá và điều chỉnh	0.784
QTTL5	Chính sách về phân phối tiền lương	0.679
KMO		0.830
p-value		0.000
TVE (%)		57.999

Nguồn: tác giả tổng hợp kết quả định lượng.

3.4.2.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến Quản trị tiền lương

Biến độc lập

Kết quả phân tích bằng phân tích khám phá nhân tố cho thấy sử dụng phân tích nhân tố là thích hợp với dữ liệu nghiên cứu. Hệ số KMO bằng 0,965, kiểm định

Bartlett có p-value < 0.05, các hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đo lường mức độ phù hợp của các biến độc lập đều lớn hơn 0,5. Số lượng nhân tố được rút ra ở đây là 7, với 7 thành phần chính tổng tỷ lệ giải thích ở mức 68,263% (lớn hơn 50%). Do đó, các nhân tố đảm bảo cho khả năng đại diện cho dữ liệu khảo sát.

Bảng 3.30: Kết quả phân tích khám phá nhân tố các biến độc lập

Biến	Hệ số nhân tố tải						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
PLW1						0.652	
PLW2			0.764				
PLW3						0.733	
PLW4			0.738				
PLW5						0.633	
FUN2	0.661						
FUN3	0.681						
PP1	0.679						
PP2	0.58						
PP3	0.615						
PP4	0.806						
PP5	0.768						
PP6	0.755						
CF1	0.72						
CF2	0.776						
CF3	0.808						
CF4	0.796						
CE1	0.803						
CE2	0.81						
CE3				0.67			
CE4				0.739			
CE5				0.755			
CW1				0.698			
CW2				0.673			
CW3							0.947
CW4			0.776				
CW5			0.742				
CW6			0.507				

Biến	Hệ số nhân tố tải						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
CB2					0.654		
CB3					0.646		
CB4					0.724		
CB5					0.569		
TU1		0.718					
TU2		0.79					
TU3		0.799					
TU4		0.791					
TU5		0.703					
BC1		0.786					
BC2		0.705					
KMO	0.965						
p-value	0.000						
TVE (%)	68.263						

Nguồn: Tác giả tổng hợp kết quả định lượng.

Sau khi chạy EFA cho thấy có sự tương quan rất mạnh giữa các nhóm nhân tố Sở hữu vốn; Quan điểm lãnh đạo của DN và Kết quả sản xuất kinh doanh. Sau khi phỏng vấn chuyên gia, tác giả quyết định gộp 3 nhân tố này thành 1 nhân tố đại diện là Sở hữu vốn, Cán bộ làm lương và Kết quả sản xuất kinh doanh.

Kết quả EFA cho thấy 5 tiêu chí đo lường PLW2, PLW4, CW3, CW4, CW5 được tải vào một nhân tố với hệ số tải từ 0,507 đến 0,776, chứng tỏ các tuyên bố gốc có quan hệ ý nghĩa với nhân tố.

Kết quả EFA cho thấy 7 tiêu chí đo lường TU1, TU2, TU3, TU4, TU5, BC1, BC2 được tải vào một nhân tố với hệ số tải từ 0,705 đến 0,799, chứng tỏ các tuyên bố gốc có quan hệ ý nghĩa với nhân tố.

Kết quả EFA cho thấy 5 tiêu chí đo lường CE3, CE4, CE5, CW1, CW2 được tải vào một nhân tố với hệ số tải từ 0,67 đến 0,755, chứng tỏ các tuyên bố gốc có quan hệ ý nghĩa với nhân tố.

Kết quả EFA cho thấy 4 tiêu chí đo lường CB2, CB3, CB4, CB5 được tải vào một nhân tố với hệ số tải từ 0,569 đến 0,724, chứng tỏ các tuyên bố gốc có quan hệ ý nghĩa với nhân tố.

Kết quả EFA cho thấy 3 tiêu chí đo lường PLW1, PLW3, PLW5 được tải vào một nhân tố với hệ số tải từ 0,633 đến 0,733, chứng tỏ các tuyên bố gốc có quan hệ ý nghĩa với nhân tố.

Kết quả EFA cho thấy 1 tiêu chí đo lường CW3 được tải vào một nhân tố với hệ số tải 0,947, chứng tỏ các tuyên bố gốc có quan hệ ý nghĩa với nhân tố.

3.4.3. Kết quả ước lượng

Kết quả ước lượng cho thấy, các yếu tố đều có tác động thuận chiều quản trị tiền lương. Cụ thể:

- Đối với nhóm nhân tố 1 là “Sở hữu vốn, Cán bộ làm lương và Kết quả sản xuất kinh doanh”, gia tăng yếu tố này thì QTTL tăng, và có ý nghĩa thống kê mức 5%. Khi các yếu tố khác không đổi, nhóm nhân tố công tác chỉ đạo, điều hành và chính sách quản trị nhân sự của đơn vị tăng 1 đơn vị thì QTTL tăng 0,230 đơn vị. Nhóm nhân tố này ký hiệu là **FPF**.

- Đối với nhóm nhân tố 2 là “vai trò công đoàn, đặc điểm công việc ngành xây dựng” (TU1, TU2, TU3, TU4, TU5, BC1, BC2), gia tăng yếu tố này thì QTTL tăng, và có ý nghĩa thống kê mức 5%. Khi các yếu tố khác không đổi, nhóm nhân tố công tác chỉ đạo, điều hành và chính sách quản trị nhân sự của đơn vị tăng 1 đơn vị thì QTTL tăng 0,582 đơn vị. Nhóm nhân tố này ký hiệu là **TE**.

- Đối với nhóm nhân tố 3 là “Pháp luật và Trình độ người lao động” (PLW2, PLW4, CW3, CW4, CW5), gia tăng yếu tố này thì QTTL tăng, và có ý nghĩa thống kê mức 5%. Khi các yếu tố khác không đổi, nhóm nhân tố công tác chỉ đạo, điều hành và chính sách quản trị nhân sự của đơn vị tăng 1 đơn vị thì QTTL tăng 0,077 đơn vị. Nhóm nhân tố này ký hiệu là **PLC**.

- Đối với nhóm nhân tố 4 là văn hóa DN và thái độ làm việc của người lao động (CE3, CE4, CE5, CW1, CW2), gia tăng yếu tố này thì trả công lao động tăng, và có ý nghĩa thống kê mức 5%. Khi các yếu tố khác không đổi, nhóm nhân tố công tác chỉ đạo, điều hành và chính sách quản trị nhân sự của đơn vị tăng 1 đơn vị thì trả công lao động tăng 0,218 đơn vị. Nhóm nhân tố này ký hiệu là **CEC**.

- Đối với nhóm nhân tố 5 là năng lực cán bộ nhân sự làm lương (CB2, CB3, CB4, CB5), gia tăng yếu tố này thì trả công lao động tăng, và có ý nghĩa thống kê mức 5%. Khi các yếu tố khác không đổi, nhóm nhân tố công tác chỉ đạo, điều hành và chính sách quản trị nhân sự của đơn vị tăng 1 đơn vị thì trả công lao động tăng 0,375 đơn vị.

- Đối với nhóm nhân tố 6 chính sách pháp luật lao động – tiền lương (PLW1, PLW3, PLW5), gia tăng yếu tố này thì trả công lao động tăng, và có ý nghĩa thống kê mức 5%. Khi các yếu tố khác không đổi, nhóm nhân tố công tác chỉ đạo, điều hành và chính sách quản trị nhân sự của đơn vị tăng 1 đơn vị thì trả công lao động tăng 0,169 đơn vị.

- Đối với nhóm nhân tố 7 là kỹ năng xử lý công việc người lao động (CW3), gia tăng yếu tố này thì trả công lao động tăng, và có ý nghĩa thống kê mức 5%. Khi

các yếu tố khác không đổi, nhóm nhân tố công tác chỉ đạo, điều hành và chính sách quản trị nhân sự của đơn vị tăng 1 đơn vị thì trả công lao động tăng 0,053 đơn vị.

Bảng 3.31: Kết quả hồi quy tuyến tính các nhân tố tác động đến trả công lao động
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-1.352E-16	.022		.000	1.000		
Nhân tố 1	.230	.022	.230	10.241	.000	1.000	1.000
Nhân tố 2	.582	.022	.582	25.902	.000	1.000	1.000
Nhân tố 3	.077	.022	.077	3.409	.001	1.000	1.000
Nhân tố 4	.218	.022	.218	9.722	.000	1.000	1.000
Nhân tố 5	.375	.022	.375	16.691	.000	1.000	1.000
Nhân tố 6	.169	.022	.169	7.533	.000	1.000	1.000
Nhân tố 7	.053	.022	.053	2.380	.018	1.000	1.000

Nguồn: Tác giả tổng hợp kết quả định lượng

a. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Như vậy, mô hình hồi quy chuẩn hóa phản ánh các nhân tố ảnh hưởng đến lập quỹ tiền lương kế hoạch trong các DN xây dựng được thể hiện:

$$PE = 0,00 + 0,230FPF + 0,582TE + 0,077PLC + 0,218CEC + 0,375CB + 0,169PLW + 0,503CW3$$

Theo mô hình phân tích hồi quy, cả 7 nhân tố là có tương quan dương với lập quỹ tiền lương. Hệ số hồi quy của các nhân tố càng lớn thì càng tác động mạnh tới tiền lương.

Với kết quả như trên, có thể thấy các giả thuyết nghiên cứu đặt ra được chấp thuận.

Bảng 3.32: Kết luận các giả thuyết nghiên cứu

Nội dung	Kết quả
H1: Chính sách pháp luật của Nhà nước có ảnh hưởng đến QTTL	Chấp nhận
H2: Hình thức sở hữu vốn của có ảnh hưởng đến QTTL	Chấp nhận 1 phần
H3: Quan điểm của lãnh đạo có ảnh hưởng đến QTTL	Chấp nhận 1 phần
H4: Kết quả sản xuất của DN có ảnh hưởng QTTL	Chấp nhận 1 phần
H5: Văn hóa DN có ảnh hưởng đến QTTL	Chấp nhận
H6: Năng lực người lao động có ảnh hưởng QTTL	Chấp nhận
H7: Năng lực cán bộ làm lương có ảnh hưởng đến QTTL	Chấp nhận
H8: Vai trò công đoàn có ảnh hưởng đến QTTL	Chấp nhận 1 phần
H9: Đặc điểm công việc có ảnh hưởng QTTL	Chấp nhận 1 phần

Nguồn: NCS tổng hợp từ kết quả định lượng

Kết quả nghiên cứu này hoàn toàn phù hợp với kết quả nghiên cứu định tính ban đầu thông qua việc tổ chức tọa đàm hỏi ý kiến các chuyên gia và người lao động.

Theo đó, các giải pháp về quản lý trị tiền lương sẽ dựa trên các nhân tố ảnh hưởng đến trả công lao động, từ đó xây dựng và điều chỉnh.

3.5. Đánh giá chung về thực trạng quản trị tiền lương tại CTCP Xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội

Nghiên cứu và phân tích thực trạng QTTL trong các CTCP xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội cho thấy QTTL trong các DN rất được quan tâm và liên tục đổi mới để phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế thị trường, tạo động lực thu hút giữ chân người lao động và tuân thủ đúng quy định của pháp luật. Có thể thấy các mặt được và hạn chế của QTTL trong các CTCP xây dựng như sau:

3.5.1. Những mặt đạt được

- Về xác hoạch định QTTL

Các CTCP xây dựng trên địa bàn Hà Nội đã chủ động hoạch định và xây dựng chính sách QTTL tiền lương. Mục tiêu của QTTL được xác định khá rõ ràng gắn với mục tiêu sản xuất kinh doanh. Xác định được các nguồn lực để thực hiện để thực hiện mục tiêu. Phần lớn các CTCP xây dựng đã rất bài bản, chuyên nghiệp trong việc hoạch định QTTL đặc biệt là công việc như xây dựng quy chế, các quy định và văn bản hướng dẫn QTTL, xây dựng chương trình QTTL, xác định quỹ tiền lương kế hoạch. Để từ đó phân bổ nhiệm vụ, công việc một cách hợp lý và tối đa hóa các nguồn lực trong triển khai QTTL

Nguồn lực về tài chính được thể hiện thông qua các phương pháp lập kế hoạch quỹ tiền lương, mỗi DN căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh có công thức, cách xác định quỹ tiền lương khác nhau theo đơn giá tiền lương, theo doanh thu hay theo tiền lương bình quân. Các phương pháp cũng như tỷ lệ trích quỹ lương khá phù hợp với đặc thù của ngành xây dựng. Phần lớn các công ty xác định nguồn lực con người để thực hiện các mục tiêu đó.

Xây dựng các chính sách tiền lương theo quy định của pháp luật phù hợp với thực tiễn của DN. Kết cấu tiền lương linh hoạt bao gồm: tiền lương cơ bản, tiền lương biến đổi, phụ cấp, tiền thưởng nhằm tạo động lực lao động và khuyến khích người lao động. Nhiều công ty áp dụng chính sách trả lương theo hiệu quả công việc, trả lương 3P, đã gắn được tiền tiền lương với năng lực của người lao động, vị trí tầm quan trọng của công việc đó và kết quả lao động cuối cùng của người lao động.

DN xác định tiền lương và trả lương theo thỏa thuận, tạo điều kiện xây dựng cơ chế tiền lương, quan hệ tiền lương giữa các loại lao động hợp lý, khuyến khích và thu hút được người giỏi; tăng cường vai trò của tổ chức công đoàn trong xác định tiền lương, góp phần xây dựng quan hệ lao động lành mạnh trong DN

- Tổ chức thực hiện QTTL: Những công ty quy mô vừa và lớn thì việc phân định trách nhiệm trong QTTL được thực hiện khá rõ ràng và khoa học. Phần lớn các công ty QTTL một cách tập trung, mọi vấn đề chuyên môn về tiền lương đều do bộ

nhân sự đảm nhận. Ban lãnh đạo công ty có trách nhiệm định hướng và đưa ra các quyết định về các vấn đề tiền lương, bộ phận đảm nhận công việc chính về QTTL là cán bộ quản trị nhân lực, trưởng các bộ phận cũng có vai trò trong việc đánh giá nhân viên mình phụ trách. Việc tổ chức tuyên truyền các chính sách tiền lương cũng được các DN chú trọng, công khai tới người lao động bằng nhiều hình thức như qua hòm thư góp ý, cán bộ công đoàn, qua các đối thoại trực tiếp với lãnh đạo,... Bộ máy thực hiện được tổ chức khá khoa học với sự phân cấp, phân chia các nhiệm vụ theo các thành phần trong bộ máy QTTL; Các kênh và phương pháp truyền thông nội bộ đa dạng, phong phú và có những đóng góp đáng kể cho việc triển khai QTTL; Các chương trình QTTL được triển khai theo đúng kế hoạch và linh hoạt theo tình hình thực tế.

- *Kiểm tra và giám sát*: Các công ty đã thành lập các bộ phận kiểm tra, giám sát, phần lớn các bộ phận này hoạt động kiêm nhiệm hoặc là bộ phận kiểm soát tất cả các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Tuy nhiên chất lượng của việc kiểm tra giám sát chưa cao, có những sai lệch về lập kế hoạch nhưng các DN không phát hiện được mà đến khi đánh giá kết quả thực hiện mới phát hiện ra. Bên cạnh kiểm tra giám sát của chính công ty còn có sự giám sát thanh tra của Nhà nước về lao động tiền lương. Nhà nước đã tiến hành thanh tra, kiểm tra tiền lương trong DN. Việc thanh tra, kiểm tra tiền lương của DN đã góp phần tăng cường việc tuân thủ pháp luật về tiền lương của DN, qua đó tăng cường hiệu quả quản lý nhà nước về tiền lương. Thanh tra lao động - xã hội đã tiến hành thanh tra, kiểm tra thực hiện tiền lương tại DN. Điều này đã góp phần đảm bảo mức độ tuân thủ pháp luật về tiền lương của DN, góp phần ổn định quan hệ lao động. Qua đó, quyền lợi của người lao động trong các DN được đảm bảo, cũng như góp phần giúp thị trường lao động ổn định và phát triển lành mạnh.

- *Đánh giá và điều chỉnh*: Hoạt động đánh giá và điều chỉnh được các DN quan tâm, tuy nhiên công tác thanh tra kiểm tra chưa thực sự hiệu quả nên hoạt động đánh giá thường được thực hiện cuối năm hay cuối mỗi công trình, do đó phần lớn điều chỉnh về tiền lương thường được cho năm tiếp theo hoặc công trình dự án mới.

3.5.2. Hạn chế

Bên cạnh những mặt tích cực đã đạt được thì QTTL trong các CTCP xây dựng trên địa bàn Hà Nội vẫn còn những hạn chế nhất định:

- Mục tiêu quản trị tiền lương chỉ mang tính chất chung chung, phần lớn mang tính hình thức. Chưa được văn bản hóa một cách rõ ràng, chưa gắn tiền lương các mục tiêu như thu hút lao động, giữ chân lao động, tạo động lực, gắn kết NLĐ, quản lý hiệu quả chi phí, cải thiện hiệu suất và gắn với các tiêu chuẩn định lượng, tiêu chuẩn định tính; Năng lực chỉ là tiêu chí để đánh giá cán bộ chứ chưa có quy định về trả lương theo năng lực; Quy định và hướng dẫn trả lương theo hiệu suất

(KPI) chưa có nội dung quy định về phân bổ và không chế tỷ lệ các mức xếp loại nên tình trạng “cả nể”, “cào bằng” hay “cảm tính” vẫn còn xảy ra.

- Việc lập kế hoạch quỹ tiền lương nhiều khi chưa sát với thực hiện, tỷ lệ trích quỹ chưa sát với định mức lao động mà chịu tác động rất lớn của quan điểm của lãnh đạo nên dẫn đến tính chính xác chưa cao.

- Bộ máy triển khai QTTL thiếu về số lượng, yếu về chất lượng chưa đáp ứng được yêu cầu công việc, đặc biệt là với CTCP xây dựng có quy mô nhỏ và siêu nhỏ, đôi khi bộ phận này kiêm nhiệm với văn thư, hành chính hay kế toán. Việc tổ chức bộ máy, phân công nhiệm vụ của các cán bộ đảm trách QTTL cũng đang còn nhiều tồn tại gây ra những vướng mắc trong quá trình thực hiện QTTL

- Các tiêu chí xây dựng trong đánh giá kết quả thực hiện công việc đôi khi còn chung chung, chưa sát với điều kiện làm việc cũng như mức độ đóng góp của mỗi người. Mức lương theo thị trường cũng chỉ áp dụng ở một số vị trí công việc, đối tượng lao động và cũng mang tính chất giải quyết tình huống.

- Hoạt động kiểm tra và giám sát chỉ mang tính hình thức, chưa hoạt động một cách thường xuyên, hiệu quả chưa cao.

- Còn tồn tại một số công ty thực hiện 2 chính sách tiền lương, một số trường hợp chưa thực chất (một số DN có 02 chính sách: một dùng để trả lương cho người lao động và một là để đăng ký với cơ quan lao động, thực hiện chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế). Không công khai chính sách trả lương hoặc không thực hiện theo chính sách lương đã báo cáo; Khi xây dựng quy chế lương không có sự tham gia của tổ chức công đoàn cơ sở hoặc tham gia chưa đúng thực chất là đại diện quyền lợi cho người lao động

- Cách thức trả lương, thu nhập trong công ty chưa phản ánh đúng thực chất quan hệ phân phối tiền lương trong nền kinh tế thị trường. Một số công ty nhỏ do sức ép việc làm lớn, họ thường ép tiền lương của lao động trực tiếp/ lao động gián đơn tiệm cận mức lương tối thiểu nhà nước quy định. Tính công khai, minh bạch, dân chủ trong trả lương chưa được đảm bảo, dẫn đến có sự chênh lệch khoảng cách lương lớn giữa lao động quản lý và lao động trực tiếp sản xuất.

3.5.3. Nguyên nhân của hạn chế

Những hạn chế về QTTL trong các CTCP xây dựng nêu trên, chủ yếu do một số nguyên nhân:

- CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội phần lớn là quy mô vừa và nhỏ, năng suất thấp, khả năng tài chính không cao nên phải thực hiện chính sách tiền lương thấp trong một thời kỳ dài để thu hút đầu tư cũng như duy trì, phát triển

- Do đặc thù của ngành xây dựng bị ảnh hưởng rất nhiều những nhân tố khách quan như thời tiết, khí hậu. Phụ thuộc rất nhiều vào dòng tiền của nhà đầu tư

vào mỗi công trình, dự án, nên việc lập kế hoạch quỹ tiền lương cũng như thời gian chi trả bị thay đổi nhiều

- Thời gian mỗi sản phẩm xây dựng kéo dài, giá cả vật liệu xây dựng đầu vào thường bị đẩy lên rất cao so với khi làm dự toán, điều đó cũng ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sản xuất kinh doanh dẫn đến thu nhập của người lao động bị thay đổi.

- Công tác tuyên truyền, phổ biến pháp luật của nhà nước về tiền lương chưa thường xuyên, kịp thời.

Thanh tra, kiểm tra, giám sát của cơ quan quản lý chưa thường xuyên, hiệu quả, dẫn đến nhiều DN cố tình không hiểu để ép tiền lương, không bảo đảm đầy đủ quyền lợi cho người lao động.

Vai trò của các Hội, Hiệp hội xây dựng chưa được tận dụng và phát huy hết khả năng.

Năng lực đội ngũ cán bộ lao động tiền lương của nhiều công ty còn yếu kém về năng lực chuyên môn, chưa đúng chuyên ngành đào tạo. Số lượng yếu kém, nhiều người phải làm kiêm nhiệm.

Công đoàn cơ sở chưa phát huy được vai trò, năng lực còn hạn chế, bị phụ thuộc vào chủ sử dụng lao động.

Tiểu kết chương 3

Bắt đầu với những phân tích về tổng quan các CTCP xây dựng trên địa bàn Hà Nội. NCS đã số liệu CTCP xây dựng trong thời gian vừa qua, số liệu về lao động, giá trị doanh thu mà các DN đã đóng góp.

Trong chương này NCS đã trình bày các phát hiện của nghiên cứu định tính, bao gồm việc xem xét các tài liệu của công ty và các quy định của chính phủ và các cuộc phỏng vấn với nhân viên, người quản lý và đại diện công đoàn trong các công ty nghiên cứu điển hình, phỏng vấn với các nhà hoạch định chính sách và các nhà nghiên cứu Việt Nam. Các cuộc phỏng vấn sâu với lãnh đạo công ty, đại diện công đoàn và người lao động đã được thực hiện để có được nhận thức cá nhân của họ về quản trị tiền lương trong DN.

Tác giả đánh giá thực trạng quản trị tiền lương trong các CTCP xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội với tiến trình như tác giả đã nghiên cứu trong phần cơ sở lý luận, QTTL được gồm những hoạt động: Hoạch định, tổ chức thực hiện, kiểm tra giám sát và đánh giá điều chỉnh.

Tác giả dùng phương pháp định lượng đánh lượng hóa các nhân tố đến QTTL trong các CTCP xây dựng trên địa bàn Hà Nội. Thông qua các kỹ thuật như thống kê mô tả, kiểm tra độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach' Alpha và Phân tích nhân tố khám phá (EFA), Phân tích nhân tố khẳng định (CFA), phân tích mô hình tuyến tính.

Kết quả nghiên cứu phân tích là cơ sở cho NCS đã đưa ra giải pháp để hoàn thiện quản trị tiền lương trong các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội và được trình bày cụ thể ở chương 4.

CHƯƠNG 4

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG CHO CÁC CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

4.1. Bối cảnh phát triển của ngành xây dựng

Ngành Xây dựng có vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự phát triển của đất nước, thành công của sự nghiệp công nghiệp hóa hiện đại hóa ngành Xây dựng là điều kiện tiền đề cho sự phát triển của các ngành kinh tế và dịch vụ khác trong nền kinh tế quốc dân. Chính vì vậy trong nhiều năm qua, Đảng và Nhà nước luôn quan tâm và giành những ưu đãi thích đáng để đầu tư xây dựng và phát triển ngành. Ngành xây dựng bước vào triển khai các nhiệm vụ kế hoạch 5 năm 2021 - 2025 trong bối cảnh tình hình chính trị - xã hội ổn định, lạm phát được kiểm soát. Nhiều giải pháp, chính sách phát triển kinh tế - xã hội, thu hút đầu tư, cải thiện môi trường đầu tư kinh doanh, thúc đẩy tăng trưởng, cải cách hành chính đã đi vào cuộc sống và phát huy tác dụng, hiệu quả tích cực. Khu vực xây dựng vẫn duy trì đà tăng trưởng khá. Về cơ bản, ngành đã hoàn thành 5 nhóm chỉ tiêu đề ra, tốc độ tăng trưởng ngành xây dựng bình quân 8,5% - 8,7%/năm. Tỷ lệ đô thị hóa đạt khoảng 40% vào cuối năm 2020. Tổng sản lượng xi măng đến năm 2020 đạt 103 triệu tấn; gạch ốp lát đạt 560 triệu; sứ vệ sinh đạt 19 triệu sản phẩm kính xây dựng đạt 280 triệu m²; gạch xây nung, gạch không nung đạt 30 tỷ viên, đáp ứng nhu cầu xây dựng trong nước. Ngành Xây dựng đã tập trung chỉ đạo triển khai thực hiện tốt các vấn đề lớn, then chốt, căn cốt để tạo các chuyển biến mạnh mẽ, có tính đột phá nổi bật như, hệ thống chính sách, pháp luật về xây dựng đã tương đối hoàn chỉnh, đầy đủ và đồng bộ với các pháp luật liên quan; đủ sức điều chỉnh các hoạt động trong thực tiễn và góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước.

Dự thảo văn kiện trình Đại hội Đảng lần thứ XIII, xác định rõ định hướng của ngành Xây dựng giai đoạn 2021-2025 là nâng cao năng lực ngành Xây dựng, bảo đảm đủ sức thiết kế, thi công các công trình xây dựng hiện đại, phức tạp trong các lĩnh vực với mọi quy mô và có khả năng cạnh tranh, mở rộng thị trường hoạt động ra nước ngoài. Phát triển ngành xây dựng đạt trình độ tiên tiến. Tiếp cận và làm chủ các công nghệ hiện đại, nâng cao năng lực công nghiệp xây lắp, đáp ứng yêu cầu xây dựng trong nước và có khả năng cạnh tranh quốc tế. Phát triển mạnh công nghiệp vật liệu xây dựng, nhất là vật liệu mới, vật liệu chất lượng cao". Đổi mới lý luận, phương pháp quy hoạch và phát triển đô thị; Bên cạnh đó Thủ tướng chính phủ ra quyết định: "Phát triển đô thị thông minh bền vững Việt Nam giai đoạn 2018 - 2025 và định hướng đến năm 2030. Đây là các đề án có tính quyết định đến việc nâng cao hiệu quả sử dụng vốn đầu tư của toàn xã hội và của từng công trình, dự án đầu tư xây dựng; góp phần phòng chống tham nhũng và tiêu cực trong hoạt động đầu

tư xây dựng; góp phần hoàn thiện thị trường xây dựng theo cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, phù hợp với xu hướng phát triển và thông lệ quốc tế.

Theo báo cáo của ngành xây dựng của FPT năm 2020, động lực tăng trưởng chính của ngành xây dựng trong 05 năm tới đến từ nhóm nhà không để ở (8,4%/năm) và nhà ở (6,9%/năm). Vốn đầu tư tư nhân và nước ngoài là động lực thúc đẩy tăng trưởng xây dựng nhà ở và nhà không để ở. Từ năm 2015 tới nay, vốn đầu tư phát triển toàn xã hội tăng trưởng thực trung bình 9%/năm, trong đó vốn đầu tư ngoài nhà nước và nước ngoài có tốc độ tăng trưởng tới khoảng 12%/năm. Trong môi trường kinh tế thuận lợi và chính sách hấp dẫn đầu tư nước ngoài hiện nay, dự kiến hai nguồn vốn đầu tư này sẽ giữ được động lực, tiếp tục thúc đẩy nhu cầu xây dựng nhà ở và nhà không để ở. Xây dựng nhà ở tăng trưởng trung bình 7,1% hàng năm tới 2028. Trong dài hạn, nhu cầu nhà ở có thể được ước tính thông qua nhu cầu từ các yếu tố nhân khẩu học và nhu cầu thay thế khi nhà đã cũ/hỏng hoặc di chuyển.

Theo dự đoán của Ngân hàng Thế giới, dân số Việt Nam sẽ đạt 104 triệu người vào năm 2030, tương ứng với tăng trưởng trung bình 0,7%/năm. Đồng thời, quy mô hộ gia đình giảm dần, trung bình 0,03 người/hộ mỗi năm. Phần lớn nhu cầu nhà ở Việt Nam tương lai sẽ nằm trong các đô thị. Hàng năm sẽ có trên một triệu cư dân dịch chuyển tới các đô thị Việt Nam, tạo ra nhu cầu nhà ở cao, đặc biệt trong phân khúc bình dân và trung cấp. Các đô thị Việt Nam sẽ cần thêm khoảng 374.000 căn hộ hàng năm để đáp ứng nhu cầu của luồng dân cư. Trong đó, riêng thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội lần lượt cần 134.000 và 130.000 căn hộ hàng năm (theo Savills), tương ứng khoảng 40% nhu cầu toàn quốc. Trong trung hạn, nhu cầu nhà ở được thúc đẩy bởi nguồn vốn nước ngoài nhờ các động thái gỡ bỏ hạn chế đầu tư của Chính phủ.

Luật Nhà ở 2014 gỡ bỏ những hạn chế khắt khe trong Luật Nhà ở 2005, giúp các tổ chức, cá nhân nước ngoài có thể mua nhà tại Việt Nam mà không gặp phải trở ngại. Nhờ môi trường kinh tế thuận lợi, thị trường bất động sản và nhà ở Việt Nam rất hấp dẫn với các nhà đầu tư nước ngoài, đặc biệt từ Trung Quốc và Hàn Quốc. Luật Đất đai 2013 có thể sẽ được sửa đổi trong năm 2022 để hoàn thành vào tháng 5/2023 như dự kiến sẽ có thể đưa ra quy định cụ thể về hệ số đền bù giá đất nhằm giải quyết vấn đề giải phóng mặt bằng vốn là điểm vướng của nhiều dự án xây dựng hiện nay. Thị trường bất động sản sẽ sôi động trở lại sẽ kéo theo sự phát triển mạnh mẽ các nhóm ngành xây dựng. Vì vậy các DN ngành xây dựng cũng có nhiều cơ hội để phát triển, các DN đặc biệt là các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội nên chuẩn bị nguồn lực thật tốt để phát triển trong thời gian tới.

4.2. Định hướng phát triển và quan điểm về quản trị tiền lương của các công ty cổ phần xây dựng trên địa bàn Hà Nội

Hà Nội là thủ đô là nơi tập trung nhiều công ty xây dựng lớn trên cả nước, trên cơ sở định hướng phát triển chung của ngành xây dựng các công ty xây dựng Hà Nội cũng trên cơ sở đó định hướng cho DN của mình. Tuy đặt trụ sở tại Hà Nội nhưng công ty có thể hoạt động rộng khắp trên cả nước thậm chí vươn ra cả nước ngoài. Các mục tiêu cụ thể là:

- Phát triển công ty Xây dựng theo hướng hiện đại, nhanh và bền vững, đáp ứng yêu cầu phát triển, phù hợp với chiến lược và kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội của cả nước và dựa trên cơ sở nền tảng khoa học, công nghệ và đổi mới, sáng tạo, tận dụng tốt nhất cơ hội phát triển của khoa học công nghệ, Cách mạng công nghiệp lần thứ 4, chủ động hội nhập quốc tế. Đủ năng lực thiết kế và thi công các công trình với mọi quy mô trong tất cả các lĩnh vực đáp ứng theo yêu cầu phát triển của đất nước, mở rộng thị trường xây dựng của các DN xây dựng Việt Nam ở nước ngoài. Phát triển mạnh công nghiệp vật liệu xây dựng theo hướng tiết kiệm năng lượng và tài nguyên khoáng sản, thân thiện với môi trường, có hàm lượng công nghệ cao, đáp ứng nhu cầu trong nước, tăng cường xuất khẩu vật liệu xây dựng cao cấp, phát triển các vật liệu xây dựng mới.

- Các công ty tiếp tục hoàn thiện hệ thống quản trị, gắn kết tiến trình đô thị hóa với tiến trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Thúc đẩy phát triển nhà ở thương mại giá thấp và nhà ở xã hội khu vực đô thị, nhà ở cho công nhân khu công nghiệp, nhà ở xã hội cho thuê, nhà ở cho hộ nghèo ở nông thôn và vùng thường xuyên chịu tác động bất lợi của thiên tai.

- Xây dựng bộ máy công ty tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả và tăng cường phân công, phân cấp một cách hợp lý, bảo đảm sự quản lý thống nhất, chỉ đạo thông suốt từ lãnh đạo đến các phòng ban và người lao động, phát huy sự chủ động, sáng tạo của NLD.

- Sản phẩm của các công ty xây dựng rất đặc thù, là sản phẩm hạ tầng kỹ thuật không thể thiếu của quá trình phát triển kinh tế xã hội, góp phần rất lớn trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Có thể nói, sự phát triển của DN trong nền kinh tế thị trường gắn liền với sự phát triển về chất của phân công và hiệp tác nhằm chuyên môn hoá ngày càng sâu sắc. Chuyên môn hoá, một mặt, là cơ sở của việc tổ chức quá trình SXKD, nhưng mặt khác, thông qua phân công và chuyên môn hoá mà quản lý lao động, đánh giá hiệu quả của lao động nói riêng, quá trình SXKD nói chung. Đây cũng là điều kiện cần thiết để đề ra chính sách đãi ngộ người lao động thoả đáng, theo số lượng và chất lượng lao động, vốn là một trong những mục tiêu căn bản của quản trị tiền lương.

Quan điểm QTTL trong các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội

- Tiền lương là giá cả sức lao động, hình thành trên cơ sở thoả thuận giữa NLĐ và NSDLĐ theo cơ chế thị trường có sự quản lý của NN. Quan điểm này cũng đã được thể hiện trong điều 90 của Bộ Luật lao động năm 2019. Nhà nước quy định TLmin là mức tối thiểu nhất để bảo vệ quyền lợi cho NLĐ yếu thế, đồng thời là một trong những căn cứ để thoả thuận tiền lương và điều tiết thị trường lao động.

- Phân phối tiền lương dựa trên kết quả lao động và hiệu quả SXKD, bảo đảm mối quan hệ lao động hài hoà, ổn định và tiến bộ trong DN. Với quan điểm này thì tiền mức lương là do hai bên thoả thuận được ghi vào hợp đồng lao động, nhưng tiền lương mà NLĐ nhận được cuối cùng phụ thuộc vào kết quả lao động.

- Tiền lương phải được coi là khoản đầu tư của DN vào nguồn nhân lực. Do vậy các chính sách tiền lương của DN cần phải tạo lập định hướng dài hạn về tiền lương, gắn với phát triển nguồn nhân lực. Quan điểm này được nhiều nghiên cứu chỉ ra hiệu ứng của việc trả lương kết hợp với các biện pháp phát triển nghề nghiệp, thăng tiến công việc tạo cho DN có thể thu hút, giữ chân lao động chất lượng cao. Lao động là một tài sản của DN, đầu tư vào NNL sẽ nâng cao được NSLĐ và từ đó nâng cao hiệu quả SXKD, tạo lập nguồn lực đầu tư phát triển DN.

4.3. Một số giải pháp hoàn thiện quản trị tiền lương các công ty cổ phần xây dựng trên địa bàn Hà Nội

4.3.1 Giải pháp về Hoạch định QTTL

Hoạch định QTTL là khâu đầu tiên và rất quan trọng trong quá trình QTTL. Các DN cần có những kế hoạch ngắn hạn và chiến lược dài hạn trong QTTL có như vậy DN mới phát huy tối đa tiềm năng của mình và sản xuất kinh doanh có hiệu quả. Để Hoạch định QTTL hiệu quả DN cần Xây dựng mục tiêu hợp lý, Xác định nguồn lực để thực hiện, cũng như xây dựng chính sách quản trị hợp lý. Tăng cường phân tích thị trường giúp DN có thể đánh giá tác động của môi trường cạnh tranh đến lĩnh vực xây dựng, từ đó xác định được điểm mạnh, điểm yếu. Đây là căn cứ quan trọng để Hoạch định QTTL tại doanh nghiệp. Các CTCP xây dựng có thể học tập kinh nghiệm của các nước như cử cán bộ ra nước ngoài học tập, tổ chức các buổi hội thảo tọa đàm về ngành xây dựng, nâng cao chất lượng nhân lực. Các giải pháp cụ thể của Hoạch định QTTL

4.3.1.1. Lập kế hoạch quỹ tiền lương phải thực hiện đầy đủ và chính xác hơn

Theo kết quả khảo sát thì có đến 16 % số công ty được khảo sát không lập kế hoạch quỹ tiền lương. Mặc dù họ cũng xác định được nguồn hình thành quỹ tiền lương để chi trả cho người lao động, nhưng do quy mô nhỏ, nhân lực hạn chế nên việc lập kế hoạch quỹ tiền lương không được thực hiện triệt để.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá đã chỉ ra rằng Kết quả sản xuất kinh doanh ảnh hưởng đến QTTL. Kết quả sản xuất kinh doanh lớn nhưng ngân sách dành cho trả công chưa tương xứng và ngược lại. Do vậy, nắm được quy luật này, để DN hình thành quản lý tiền lương khoa học, hiệu quả theo mục tiêu từng giai đoạn.

Đối với các DN vừa và nhỏ việc lập kế hoạch quỹ tiền lương không được coi trọng, đôi khi chỉ là lập cho có hoặc lập một cách chống đối qua loa, đôi khi cũng do kế hoạch sản xuất kinh doanh không ổn định nên cũng khó thực hiện. Vì vậy các DN xây dựng cần có các chiến lược để khai thác và sử dụng quỹ tiền lương tốt nhất, đặc biệt là các DN vừa và nhỏ.

DN ngành xây dựng, quỹ tiền lương chủ yếu được lấy từ hoạt động xây lắp và hoạt động đầu tư. Do vậy, DN cần có chiến lược khai thác tối đa nguồn thu, đây cũng là cơ sở quan trọng nhất để hình thành quỹ tiền lương. Trong sản xuất kinh doanh, hoạt động xây lắp thường vất vả hơn, giá trị nguyên vật liệu đầu vào cũng lớn, lợi nhuận trong hoạt động xây lắp cũng thấp hơn nên mỗi công trình, mỗi hạng mục DN nên nghiên cứu xây dựng tỷ lệ trích tiền lương hợp lý, để vừa phù hợp với quy định của Nhà nước về xây dựng, vừa tạo động lực trong lao động lại cân đối được chi phí trong DN. Tỷ lệ trích tiền lương của hoạt động đầu tư trong DN xây dựng thường cao hơn, tuy nhiên nó cũng phụ thuộc vào tình hình của thị trường bất động sản trong nước và thế giới. Tỷ lệ trích lương cao hơn nhưng trong hoạt động đầu tư hệ số an toàn thấp hơn, nó bị ảnh hưởng rất nhiều bởi nhân tố ngoại cảnh, thị trường chứng khoán, thị trường bất động sản, nhu cầu của thị trường. Nếu không tính toán tỷ lệ trích lương hợp lý sẽ làm đội chi phí lên rất nhiều.

Trên cơ sở phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh, DN cần xác định tổng quỹ lương được lấy như thế nào, bao nhiêu để đảm bảo hài hòa các khoản chi và đảm bảo nguồn trả lương là nguồn đầu tư cho nguồn nhân lực. Xác định quỹ lương tối ưu, giúp DN sử dụng hợp lý ngân sách của DN và giúp phát huy công cụ quản trị tiền lương. Xác định quỹ lương, phương án trả lương hợp lý DN sẽ khai thác được tối đa tiềm năng lao động của DN. Vì vậy để lập quỹ tiền lương chính xác và hiệu quả phụ thuộc rất lớn vào kế hoạch sản xuất kinh doanh.

Trên cơ sở lập kế hoạch quỹ tiền lương chung, DN xây dựng xác định (hoặc ước lượng) được quỹ tiền lương trả cho lao động trực tiếp và quỹ lương cho bộ phận gián tiếp. Quỹ lương lao động trực tiếp thường được đo lường thông qua khối lượng công việc mà họ phải thực hiện, nhưng quỹ lương lao động gián tiếp ngoài phụ thuộc vào kết quả làm việc của chính bộ phận gián tiếp mà nó còn phụ thuộc vào kết quả của lao động trực tiếp. Các DN nên xác định trước quỹ lương kế hoạch bằng cách lập kế hoạch quỹ tiền lương. Việc lập kế hoạch quỹ tiền lương sẽ giúp DN chủ động hơn nguồn trả lương, cũng như có phương án trả lương khoa học, giúp DN sử dụng quỹ tiền lương hiệu quả hơn.

Với điều kiện làm việc đa số là ngoài trời, mưa nắng thất thường, DN xây dựng bị phụ thuộc rất nhiều vào thời tiết nên số lao động bị ngừng việc chờ việc chiếm tỷ lệ khá cao so với các ngành khác. Các DN ngành xây dựng nên trích quỹ tiền lương dự phòng hợp lý cho những điều không thuận lợi đó.

Nếu DN trả lương sản phẩm, quỹ lương chính của lao động trực tiếp nên được xác định dựa trên kế hoạch khối lượng sản phẩm sản xuất và đơn giá tiền lương trên một đơn vị sản phẩm. Nếu DN trả lương theo thời gian, cũng cần dựa vào những thay đổi về kế hoạch sản xuất kinh doanh để có kế hoạch quỹ tiền lương phù hợp. Không nên xác định quỹ lương của lao động trực tiếp dựa vào số lao động trực tiếp và tiền lương bình quân. Trên cơ sở lập kế hoạch quỹ tiền lương, các DN nên thay đổi phương án trả lương cho lao động trực tiếp tại các DN xây dựng để khai thác và sử dụng hiệu quả nhất quỹ tiền lương.

Trả lương trong nền kinh tế thị trường được thực hiện theo nguyên lý Pareto. Quỹ lương của DN không phân phối đều. Khoảng cách sự phân hóa tiền lương trong DN ngày càng gia tăng. Đội ngũ cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn giỏi chiếm tỷ trọng không lớn trong biên chế nhân sự nhưng lại chiếm tỷ lệ trọng cao trong tổng quỹ lương của DN.

4.3.1.2. Tăng lương dựa trên hiệu quả công việc

Mức chi trả theo hiệu quả công việc là một quy trình mà liên hệ giữa mức lương của nhân viên đến sự đo lường hiệu quả công việc của cá nhân, tập thể và tổ chức. Mục đích của quy trình chi trả theo hiệu quả công việc không chỉ để tưởng thưởng cho sự đóng góp hiệu quả và vượt năng suất của nhân viên trong tổ chức và để khích lệ những nhân viên có hiệu quả công việc cao mà còn để giữ chân những nhân viên tốt cho công ty. Mối liên hệ này cũng ủng hộ khái niệm nếu tiền lương chi trả dựa trên hiệu quả công việc, việc tăng lương sẽ giúp nâng cao hiệu quả công việc và xây dựng một môi trường làm việc tốt



Hình 4.1: Sơ đồ mối quan hệ giữa lương và hiệu quả công việc

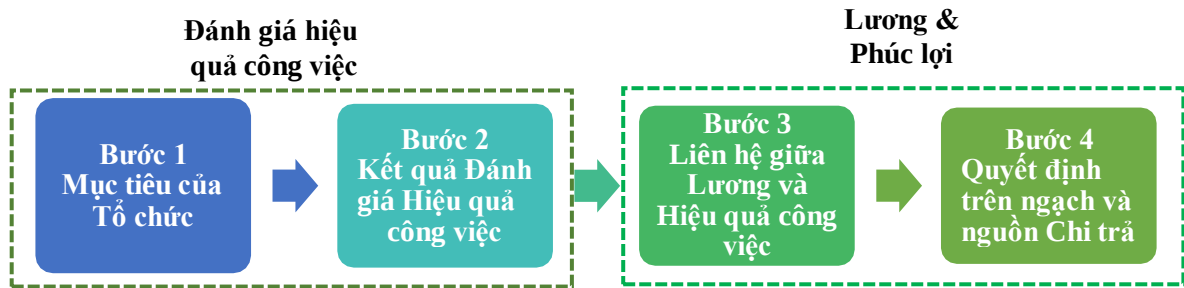
Các CTCP nên có sự liên kết giữa tiền lương và hiệu quả công việc. Hai yếu tố chính trong việc lập kế hoạch cho mối liên kết này thứ nhất là hệ thống quản lý hiệu quả công việc với Chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPIs) và đạt được những mục tiêu đề ra và thứ hai là kế hoạch và chính sách tiền lương của doanh nghiệp, nghĩa là hiệu quả công việc được thưởng như thế nào.

Để liên kết giữa tiền lương và hiệu quả công việc, công ty nên thực hiện theo hai hình thức sau:

Tăng lương dựa trên đánh giá hiệu quả công việc mà nhân viên đã đạt được. Những đánh giá tốt hơn sẽ nhận được mức tăng lương cao hơn và sẽ duy trì cho những năm tiếp.

Thưởng được sử dụng để tưởng thưởng các vị trí quản lý và những nhân viên xuất sắc, sẽ nhận được các khoản thưởng trả một lần duy nhất và không lặp lại.

Quy trình lên kế hoạch cho mối liên hệ giữa lương và hiệu quả công việc có bao gồm mức tăng lương và thưởng tuân theo những bước sau:



Hình 4.2: Sơ đồ quy trình trả lương theo hiệu quả công việc

Bước 1 và 2 gắn liền đến hệ thống quản lý đánh giá hiệu quả công việc và liên quan đến việc phân bổ mục tiêu của tổ chức đến từng phòng, ban và sau đó phân bổ xuống cho từng vị trí chức năng cụ thể. Tiếp đến, hiệu quả công việc của nhân viên sẽ được đánh giá dựa trên những mục tiêu đã thỏa thuận vào đầu năm và xếp hạng theo mức độ đóng góp tương xứng.

Bước 3, hiệu quả công việc sẽ được liên kết với tiền lương chi trả, tại đó kết quả mục tiêu đạt được nhất quán với mục tiêu của tổ chức sẽ được thưởng. Các nhân viên sẽ được phân loại dựa trên hiệu quả công việc để chuẩn bị cho bước tiếp theo trong việc quyết định ngạch tăng lương dựa trên mức độ hiệu quả của công việc.

Bước 4, quyết định ngạch và nguồn chi trả lương sẽ được quyết định. Ngạch tăng lương và chi trả thưởng cũng sẽ dựa trên tình hình kinh doanh của doanh nghiệp. Trong bước này công ty sẽ kiểm tra và quyết định khả năng chi trả và nguồn chi trả để đảm bảo kế hoạch chi trả không chỉ thỏa mãn mục đích thưởng và khuyến khích nhân viên làm việc có hiệu quả mà còn đảm bảo được ngân sách của công ty.

Khi doanh nghiệp đã quyết định ngân sách tăng lương, bước tiếp theo trong việc tăng lương dựa trên hiệu quả công việc là xác định mức phân bổ của ngân sách theo hiệu quả công việc của nhân viên. Chi phí lương liên quan đến các khoản chi trả bắt buộc cũng cần phải được xem xét. Như vậy, tổng ngân sách lương tăng cần xem xét sẽ bao gồm mức lương tăng thêm hàng năm cộng với mức tăng thêm đối với các khoản chi trả bắt buộc.

4.3.2. Hoàn thiện tổ chức thực hiện

4.3.2.1. Hoàn thiện bộ máy tổ chức QTTL

Xây dựng bộ máy Tổ chức làm công tác QTTL từ Tổng công ty đến các chi nhánh cũng như tổ đội sản xuất sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc xây dựng, triển khai thực hiện và đánh giá QTTL. Để làm được điều này mỗi công ty CPXD phải thực hiện đồng bộ các công việc sau:

Thành lập Hội đồng tiền lương (Ban quản trị nhân sự) ở mỗi Tổng công ty hoặc công ty. Tại các chi nhánh bố trí sắp xếp người chuyên sâu QTTL, ở mỗi tổ

nhóm, đội sản xuất sẽ có cán bộ tiền lương nhưng hoạt động kiêm nhiệm.

Xác định rõ chức năng và nhiệm vụ của các nhóm QTTL (tại Tổng công ty, Công ty và tại chi nhánh) và xây dựng cơ cấu chức danh, xác định định biên, tiến hành phân tích công việc, xây dựng bản mô tả công việc chi tiết cho từng vị trí công việc trong Ban Quản trị nhân sự, Phòng Quản trị nhân sự.

Kiện toàn bộ máy QTTL theo trực tuyến chức năng đảm bảo sự thống nhất theo ngạch dọc các hoạt động QTTL về trả lương, trả phúc lợi, tiền thưởng, các giá trị phi tài chính khác, thực hiện công tác truyền thông về QTTL, công tác đào tạo đội ngũ thực hiện QTTL.

Tại mục 3.4.2 Kết quả phân tích nhân tố khám phá đã chỉ ra rằng đội ngũ cán bộ tiền lương ảnh hưởng đến trả công lao động. Nắm được quy luật này, để DN hình thành quản lý tiền lương khoa học, hiệu quả theo mục tiêu từng giai đoạn. CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội cần xây dựng đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương có năng lực, trình độ cao. Bên cạnh kết quả định lương, thì kết quả nghiên cứu định tính chỉ ra rằng đội ngũ cán bộ chịu trách nhiệm về tiền lương của DN xây dựng giữ vị trí then chốt trong hoạt động quản trị tiền lương tại DN. Năng lực, trình độ của cán bộ này là điều kiện tiên quyết đảm bảo quản trị tiền lương hiệu quả. Đổi mới chính sách tiền lương phải được tiến hành thông qua đổi mới tư duy, nhận thức và bồi dưỡng năng lực của cán bộ chuyên trách về tiền lương. Qua khảo sát có nhiều ý kiến cho rằng cán bộ tiền lương thiếu kỹ năng triển khai. Các kỹ năng thiếu bao gồm đánh giá nhân sự, kỹ năng phân tích công việc, kỹ năng xây dựng thang bảng lương, kỹ năng xác định mức khoán, định mức trong ngành xây dựng, ...

Ngoài ra trong DN xây dựng các cán bộ tiền lương có thể phải kiêm nhiệm ôm đồm khá nhiều công việc sự vụ khác của DN, thiếu động cơ làm việc do cơ chế của DN chưa khuyến khích cán bộ tiền lương nỗ lực triển khai dự án. Một số khó khăn nữa là thiếu công cụ hỗ trợ, thiếu văn bản hướng dẫn, ... cho thấy tính chủ động của cán bộ tiền lương chưa cao. Dòng tiền không ổn định từ nhà đầu tư cũng gây khó khăn cho việc thực hiện các kế hoạch đặt ra.

DN xây dựng cần nâng cao năng lực cán bộ lao động - tiền lương tại các DN. Tùy quy mô DN, tính phức tạp của sản phẩm DN cần cân nhắc số lượng cán bộ phụ trách lao động - tiền lương hợp lý. Tăng cường năng lực cán bộ bằng cách: (1) chú trọng công tác tuyển dụng: cần tuyển những nhân sự được đào tạo đúng chuyên ngành, có năng lực chuyên môn, kỹ năng sáng tạo; (2) tăng cường đào tạo nghiệp vụ tiền lương cho cán bộ DN: cho kinh phí tự đào tạo, hoặc cho tham gia các lớp tập huấn của các tổ chức đào tạo, mời giảng viên, chuyên gia về đào tạo tại các DN, ...

Bên cạnh tăng cường năng lực cán bộ tiền lương, DN cần chú trọng nâng cao năng lực của cán bộ quản trị nhân lực tại các DN. Chính sách tiền lương chỉ có thể thực hiện tốt khi có đủ các cơ sở như phân tích công việc, định mức lao động, tổ

chức lao động, đánh giá thực hiện công việc. Chính vì vậy, sự phối hợp chặt chẽ giữa các nghiệp vụ trong quản trị nhân lực là rất quan trọng, là điều kiện cần để giúp thay đổi và hoàn thiện hệ thống lương của DN nói chung và phân phối tiền lương của lao động trực tiếp nói riêng.

4.3.2.2. *Tăng cường công bố và truyền thông về QTTL cho NLĐ*

Tăng cường truyền thông giúp NLĐ nắm rõ thông suốt thông tin, chi tiết về các chính sách của DN cũng như các chính sách tiền lương sẽ góp phần đến sự thành công của QTTL. Chính sách truyền thông hiệu quả sẽ giúp công ty triển khai thuận lợi các nội dung của QTTL đồng thời nó góp phần tạo sự gắn bó đồng thuận giữa NLĐ với DN. Điều này giúp DN thu hút và giữ chân được nhân tài, tạo động lực cho NLĐ nâng cao NSLĐ.

Với thời đại công nghệ 4.0, hầu hết NLĐ trong các công ty CPXD đều sử dụng điện thoại thông minh, Internet, máy tính,...có cài zalo, gmail có thể dễ dàng kết nối thông tin mọi lúc mọi nơi.

Việc truyền thông nội bộ tại các CTCP cần được xây dựng theo hướng tăng cường kênh phản hồi của NLĐ để lắng nghe những thắc mắc, những đóng góp xây dựng của NLĐ. Ngoài ra, cần thiết lập chu kì truyền thông theo các nội dung được xây dựng như: đầu năm tài chính, các quy chế, quy định, hướng dẫn và các chương trình QTTL đã được xây dựng theo kế hoạch sẽ được truyền thông cho toàn thể NLĐ để mỗi cá nhân ngoài việc nắm bắt thông tin, quyền lợi, trách nhiệm của mình thì cũng giúp họ xây dựng kế hoạch cá nhân như về học tập về đào tạo; định kỳ hàng tháng sẽ có các bảng thông tin, thông tin mới; định kỳ mỗi quý cần truyền thông về các kết quả đạt được của các phòng/ban, chi nhánh, hệ thống; cuối năm truyền thông về chuyên đề về tổng kết năm, những thành tích đạt được và định hướng, mục tiêu cho năm tiếp theo.

Duy trì cơ chế đối thoại, thương lượng, thỏa thuận về tiền lương giữa các bên định kỳ hàng năm. Trong đó, cần tập trung vào các nội dung: (1) Tiếp tục quy định cơ chế thương lượng tập thể, thỏa thuận các nội dung trong quan hệ lao động (trong đó có nội dung tiền lương để ký kết thỏa ước lao động tập thể); (2) Xây dựng và duy trì cơ chế đối thoại, thương lượng, thỏa thuận về tiền lương giữa các bên trong quan hệ lao động định kỳ hàng năm; (3) Thực hiện công khai, minh bạch thông tin liên quan trực tiếp đến công việc, điều kiện lao động, tiền lương, tiền thưởng, các khoản phúc lợi làm cơ sở để thỏa thuận tiền lương khi tuyển dụng, ký hợp đồng lao động; (4) Tạo điều kiện để tổ chức đại diện người lao động tham gia xây dựng chính sách liên quan đến tiền lương nhằm xây dựng mối quan hệ lao động trong DN lành mạnh, phát triển.

Tổ chức công đoàn cơ sở (đại diện người lao động) cần chủ động phối hợp với DN triển khai xây dựng và thực hiện các quy định về tiền lương mà pháp luật quy định

để đảm bảo quyền lợi cho người lao động; căn cứ vào tình hình thực tế về các chế độ, chính sách liên quan đến người lao động (trong đó có cả tiền lương) mà pháp luật không quy định để thương lượng, thỏa thuận với DN nhằm đảm bảo xây dựng được một chính sách tiền lương khoa học, hợp lý vừa đảm bảo lợi ích cho người lao động, vừa đảm bảo có lợi hoặc chia sẻ khó khăn cho DN.

Cán bộ công đoàn DN cần chú trọng nâng cao năng lực hoạt động, năng lực chuyên môn về lao động tiền lương nhằm tăng hiệu quả tham mưu chính sách, tăng hiệu quả thương lượng, thỏa thuận tiền lương.

4.3.3. Hoàn thiện việc kiểm tra và giám sát

Các công ty cần chủ động tăng cường kiểm tra, giám sát về phân phối tiền lương và thu nhập trong DN của mình, kiểm tra thực hiện pháp luật về tiền lương, một mặt đảm bảo cho tiền lương hoạt động khách quan theo đúng nguyên tắc của thị trường, tiền lương phải do thị trường quyết định. Mặt khác tiền lương phải thực sự được phân phối công bằng.

Các công ty nên ban hành một số quy định bắt buộc về tiền lương trong DN như hiện nay và theo lộ trình sắp tới thì việc kiểm tra, giám sát của nhà nước lại càng cần thiết. Hoạt động kiểm tra và giám sát của công ty cần đổi mới theo hướng:

Cần có kế hoạch kiểm tra giám sát định kỳ, hàng năm, hoặc theo từng giai đoạn của mỗi dự án.

Phân nhóm DN để kiểm tra giám sát: Kiểm tra về thực hiện nội quy lao động, tiền lương, việc lập kế hoạch và sử dụng quỹ tiền lương, đánh giá mức độ hoàn thành công việc

Có thể phân nhóm DN theo đội sản xuất, tổ sản xuất, các chi nhánh, của DN. Có thể phân loại theo nội dung cần kiểm tra như thanh kiểm tra việc thực hiện trả lương làm thêm, làm đêm, tiền lương thu nhập, thang bảng lương, quỹ tiền lương,... Tùy từng nhóm DN cụ thể để có kế hoạch về thời gian kiểm tra, nội dung kiểm tra hợp lý.

Xây dựng quy trình và cơ chế tự kiểm tra, giám sát tại các DN. Nhà nước khuyến khích cơ chế tự kiểm tra việc thực hiện pháp luật về tiền lương tại DN. DN định kỳ thực hiện rà soát, kiểm tra lại các chính sách tiền lương và việc thực thi chính sách tiền lương, báo cáo cơ quan quản lý địa phương và tự chịu trách nhiệm với kết quả tự thanh tra, kiểm tra. Khuyến khích cơ chế giám sát của các tổ chức tại DN như tổ chức đảng, công đoàn cơ sở, đoàn thanh niên, kiểm soát viên và người lao động trong việc giám sát thực hiện đúng chính sách pháp luật của nhà nước về tiền lương và nội dung tiền lương trong thỏa ước lao động tập thể của DN.

Giám sát việc thực hiện cam kết về trách nhiệm xã hội của DN trong chính sách tiền lương để có khen thưởng, vinh danh,... đối với các DN thực hiện tốt. Đối với DN áp dụng các bộ quy tắc ứng xử trong quá trình thực hiện “Trách nhiệm xã hội của DN”

do bên mua đưa ra, việc thực hiện tốt hoạt động tự giám sát của các bên theo các thoả thuận đạt được trong bộ quy tắc ứng xử sẽ là biện pháp quan trọng, bổ sung và rất có hiệu quả trong việc kiểm tra thực hiện pháp luật lao động tại DN.

Bên cạnh đó tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra theo quy định của pháp luật với định hướng thanh tra, kiểm tra là để làm tốt công tác quản lý nhà nước về tiền lương. Kịp thời uốn nắn, chấn chỉnh những sai sót, vi phạm của DN về chính sách tiền lương, xử lý nghiêm, kịp thời những hành vi cố tình vi phạm pháp luật như vi phạm các quy định về trả lương, trốn tránh việc đăng ký tham gia bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế bắt buộc, cố tình chiếm dụng quỹ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, để nợ tồn đọng về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế kéo dài, ảnh hưởng đến quyền lợi và việc thực hiện chính sách đối với người lao động.

4.3.4. Hoàn thiện đánh giá và điều chỉnh

Từ kết quả kiểm tra, các DN tổ chức đánh giá mặt được, hạn chế và phân tích nguyên nhân, đặc biệt là nguyên nhân của các hạn chế, từ đó có những sửa đổi, điều chỉnh kịp thời.

Đánh giá là khâu cuối cùng của mỗi chu trình QTTL, cần có kế hoạch đánh giá điều chỉnh định kỳ, hàng năm, hoặc theo từng giai đoạn của mỗi dự án

So sánh với quỹ tiền lương thực hiện cuối năm với quỹ tiền lương kế hoạch có chính xác khoa học. Trước khi phân tích tình hình thực hiện quỹ tiền lương, DN tiến hành phân tích chung tình hình quản lý và sử dụng chi phí tiền lương của DN.

Phân tích tình hình thực hiện kế hoạch chi phí tiền lương trong DN được thực hiện với từng bộ phận trong DN thông qua việc so sánh giữa chi phí tiền lương thực tế với số kế hoạch để tìm ra số chênh lệch, tỷ lệ tăng giảm và tỷ trọng của nó. Khi phân tích chi phí tiền lương cần xem xét trong mối liên hệ so sánh với khối

Đánh giá và điều chỉnh phải được thực hiện kịp thời giúp phát hiện, ngăn chặn các nhầm lẫn, sai phạm có thể xảy ra trong quá trình quản lý nhằm có các biện pháp giải quyết kịp thời, đảm bảo cho chính sách được thực hiện với hiệu quả cao.

4.4. Cải thiện các yếu tố ảnh hưởng nhằm tạo điều kiện hoàn thiện QTTL

4.4.1. Nâng cao chính sách gắn với yếu tố sở hữu vốn

Kết quả phân tích nhân tố khám phá tại mục 3.4.2 chính sách lao động tiền lương của nhà nước và yếu tố sở hữu vốn có ảnh hưởng đến QTTL trong CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội. Do vậy, để có quản trị tiền lương hiệu quả thì chính sách tiền lương cần công bằng với các loại hình DN không phụ thuộc vào sở hữu vốn.

Chính sách lao động tiền lương ngoài việc quy định chung cho tất cả các DN hoạt động theo Luật DN thì trong lĩnh vực lao động tiền lương các công ty cổ phần có yếu tố nhà nước chịu sự điều chỉnh của Nghị định số 53/2016/NĐ-CP và Thông tư số 28/2016/TT-BLĐTBXH. Các văn bản này được thiết kế trên nền tảng sở hữu

vốn của DN, mặc dù văn bản nêu trên trọng tâm nguyên tắc để người đại diện phần vốn nhà nước có ý kiến về lao động, tiền lương đối với công ty cổ phần có vốn sở hữu nhà nước. Tuy nhiên, thực tế do có yếu tố nhà nước nên chủ sở hữu phần vốn nhà nước phải có động thái điều tiết chung giữa các DN 100% vốn nhà nước và DN có cổ phần (thông qua ý kiến của người đại diện phần vốn), để giữa các DN này không có sự khác biệt, quá chênh lệch về tiền lương.

Theo đó, DN có cổ phần NN sẽ không thể chủ động hoàn toàn trong xây dựng quản trị tiền lương với cơ chế đãi ngộ, phân phối trả công tương xứng trên thị trường vì tiền lương của lãnh đạo đơn vị còn chịu ý kiến của chủ sở hữu, nên về mặt nào đó tiền lương của NLĐ cũng phải được xây dựng một cách tương quan.

Để có thể tạo cơ chế chung về chính sách tiền lương đồng thời nâng cao tác động tích cực của yếu tố sở hữu vốn đối với quản trị tiền lương, cần thiết trao toàn bộ quyền cho công ty cổ phần xây dựng quyết định cơ chế tiền lương như các DN khác mà không có ảnh hưởng bởi yếu tố sở hữu vốn, theo đó tạo công bằng trong thiết kế, xây dựng quản trị tiền lương.

4.4.2. Chính sách trả lương gắn với đặc thù CTCP Xây dựng tại Hà Nội

Tại mục 3.4.2 Kết quả phân tích nhân tố khám phá đã chỉ ra rằng quan điểm trả lương, đặc thù DN có ảnh hưởng đến QTTL. Theo đó việc thiết kế quản trị tiền lương phải dựa trên quan điểm trả công của DN và phù hợp với đặc thù CTCP Xây dựng trong bối cảnh thị trường lao động tại Hà Nội.

Tiền lương cũng giống như các chi phí và đầu tư khác của DN chứ không phải là sự phân phối lại kết quả kết quả sản xuất kinh doanh của DN. Thực tế cho thấy hiệu quả cuối cùng của DN là sự nỗ lực của toàn bộ NLĐ không chỉ trong ngắn hạn mà đòi hỏi cả một quá trình, bao gồm việc sử dụng hợp lý các nguồn lực, kiểm soát và sử dụng tối ưu các chi phí, tận dụng các lợi thế kinh doanh,...

Xây dựng kế hoạch tiền lương hay chi phí tiền lương phải được dựa trên căn cứ về lao động sử dụng và mức lương tương ứng trên thị trường, cũng như kết quả kỳ vọng của sự đầu tư. Như vậy chi phí tiền lương do DN tự chủ trên cơ sở đạt được nhiệm vụ SXKD của mình.

- Xây dựng mức tiền lương HĐLĐ cần tính đúng, tính đủ các khoản chi phí tiền lương phải trả cho NLĐ trên cơ sở mức lương thị trường lao động. Các yếu tố khuyến khích, đào tạo nguồn nhân lực cũng cần được xem xét đưa vào hợp đồng lao động nhằm đảm bảo rằng tiền lương phản ánh đầy đủ quan hệ lao động về tiền lương.

- Các DN có lãi, lợi nhuận cao thì ngoài phần tiền lương theo HĐLĐ, DN sử dụng tiền lương biến đổi là công cụ khuyến khích, tạo động lực cho NLĐ.

- DN cần đảm bảo rằng tiền lương nhận được hàng tháng là tiền lương thực tế, có gắn với sự phát triển nghề nghiệp dài hạn mà không còn là khoản tiền lương

tạm ứng. NLĐ sẽ có động lực làm việc tốt hơn khi DN có sự đảm bảo về mức lương và lộ trình phát triển ổn định về thu nhập và nghề nghiệp.

Bên cạnh đó, DN cổ phần xây dựng hoạt động trên thị trường Hà Nội là nơi có thị trường lao động phát triển do vậy việc tìm kiếm việc làm mới ở khu vực chính thức hoặc phi chính thức đối với người lao động khá dễ dàng. Mặt khác mức sống trên địa bàn Hà Nội tương đối cao, do đó việc quản trị tiền lương phải đáp ứng tạo động lực, khuyến khích giữ chân người lao động. Đồng thời cơ chế phân phối, đãi ngộ phải đảm bảo đủ mức thu nhập tương đối của người lao động trong ngành nghề và đủ cơ bản mức chi tiêu (xăng xe, nhà trọ, sinh hoạt phí, ...) của người lao động.

4.4.3. Phát huy vai trò của tổ chức công đoàn cơ sở

Ảnh hưởng của vai trò tổ chức công đoàn đến trả công lao động đã được khẳng định tại mục 3.4.2 Kết quả phân tích nhân tố khám phá. Trên cơ sở kết quả này cho thấy vai trò công đoàn cơ sở trong quản trị tiền lương rất thấp. Công đoàn cơ sở là cấp công đoàn trực tiếp quan hệ với đoàn viên và người lao động, trực tiếp triển khai tổ chức nhiệm vụ, hoạt động công đoàn, chính vì vậy có thể nói công đoàn cơ sở là khâu quan trọng, nền tảng của tổ chức công đoàn.

Đánh giá hoạt động của tổ chức công đoàn, những người lao động tham gia khảo sát cũng đánh giá khá thấp về việc hiện vai trò, chức năng của tổ chức công đoàn cơ sở. Người lao động đánh giá vai trò tham mưu với lãnh đạo DN về chế độ chính sách và đấu tranh bảo vệ quyền lợi cho người lao động là thấp nhất. Phần lớn công đoàn cơ sở chỉ tập trung vào việc hiếu hỷ, thăm hỏi, trợ cấp đoàn viên, tổ chức các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao, thăm quan nghỉ mát. Thế nhưng các hoạt động liên quan đến việc người lao động thiếu việc, thu nhập thấp, tìm cách hài hòa quyền lợi của người lao động với DN thì thường được đánh giá kém, ít được chú ý.

Thực hiện cơ chế thương lượng về tiền lương giữa các chủ thể trong quan hệ lao động. Xây dựng và duy trì cơ chế đối thoại, thương lượng, thỏa thuận về tiền lương giữa các bên trong quan hệ lao động định kỳ hàng năm khi xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh cho năm sau có tính đến khả năng tăng trưởng, quan hệ cung - cầu lao động (giá tiền công trên thị trường), chỉ số giá. Thực hiện công khai, minh bạch thông tin liên quan trực tiếp đến công việc, điều kiện làm việc, tiền lương, tiền thưởng... làm cơ sở để thỏa thuận tiền lương khi tuyển dụng, ký kết hợp đồng lao động; Tăng cường năng lực đại diện của người lao động trong quan hệ lao động, tạo điều kiện để tổ chức đại diện người lao động tham gia xây dựng chính sách liên quan đến người lao động mà trọng tâm là chính sách tiền lương, nhằm xây dựng mối quan hệ lao động hài hòa, ổn định và tiến bộ trong DN

Thay đổi và tổ chức lại mô hình hoạt động của tổ chức công đoàn cơ sở. Các tổ chức công đoàn này phải độc lập về tài chính và độc lập về đội ngũ làm công tác công đoàn. Như vậy, công đoàn mới có vị trí ngang hàng và độc lập với người sử

dụng lao động khi thỏa thuận các vấn đề về tiền lương cũng như các vấn đề khác trong quan hệ lao động. Bước đầu, để dần độc lập và tự chủ về nguồn lực tài chính các tổ chức công đoàn này được coi như là những tổ chức, đơn vị có thu. Tiền lương trả cho cán bộ công đoàn và kinh phí hoạt động của tổ chức được bù đắp bởi công đoàn phí do người lao động đóng góp. Các tổ chức công đoàn này cần được tổ chức gọn nhẹ, không chồng chéo và bao gồm cả công đoàn ngành, công đoàn địa phương đặc biệt là tổ chức công đoàn cấp trên trực tiếp của công đoàn cơ sở. Tổ chức công đoàn cấp trên trực tiếp này có vai trò hết sức quan trọng, nó cùng với công đoàn cơ sở đứng ra thỏa thuận các vấn đề tiền lương, nó trợ giúp các nghiệp vụ cũng như kỹ năng thương lượng thỏa thuận, các vấn đề pháp luật có liên quan cho công đoàn cơ sở; nó khắc phục các nhược điểm hiện nay của công đoàn cơ sở, bởi vì cán bộ công đoàn cơ sở hiện nay thường không chuyên trách và là người lao động của DN nên phụ thuộc và tài chính cũng như vị trí không ngang hàng giữa người lao động và người sử dụng lao động. Giải pháp này nhằm tránh hiện tượng người sử dụng lao động trả lương cho cán bộ công đoàn trong DN nên vì lợi ích kinh tế của bản thân mà cán bộ công đoàn đứng về phía người sử dụng lao động, không đứng về phía người lao động.

Tổ chức công đoàn là một nhân tố quan trọng trong công tác xây dựng và thực hiện chính sách tiền lương. Vì vậy sự hoạt động của tổ chức công đoàn có hiệu quả hay không cũng ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của chính sách tiền lương. Vì vậy, nâng cao hiệu quả của tổ chức công đoàn là rất cần thiết. Công đoàn sẽ là nhịp cầu nối để khuyến khích NLĐ tăng NSLĐ. Do đó hoạt động của tổ chức công đoàn cần được phát huy hết sức, nhất là trong việc tham gia xây dựng chính sách tiền lương, có như vậy mới tạo niềm tin cho NLĐ gắn bó lâu dài với DN.

4.4.4. Giải pháp nâng cao năng lực người lao động thông qua đào tạo

Tại mục 3.4.2 Kết quả phân tích nhân tố khám phá đã chỉ ra rằng năng lực người lao động có ảnh hưởng đến QTTL. Theo đó, để hướng tới mục tiêu quản trị tiền lương hiệu quả, các CTCP Xây dựng tại Hà Nội cần chú ý tới các giải pháp đào tạo nâng cao chất lượng người lao động.

Trong đó chú trọng đến xác định nhu cầu đào tạo gắn với yêu cầu trong hoạt động sản xuất kinh doanh của từng giai đoạn tránh tình trạng đào tạo không đúng nhu cầu gây thất thoát lãng phí, không mang lại hiệu quả cho DN.

Xác định mục tiêu đào tạo là hoạt động quan trọng tiếp theo, bởi nó mang tính định hướng cho công tác đào tạo của CTCP Xây dựng. Trên cơ sở kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt, các mục tiêu tương ứng, hướng đến từng nhóm đối tượng tham gia đào tạo,

Và đặc biệt quan trọng là xác định nội dung đào tạo theo yêu cầu công việc, theo thực tiễn đặt ra, nội dung nên cô đọng không đào tạo tràn lan ảnh hưởng đến thời gian tác nghiệp tại DN.

4.5. Một số khuyến nghị

4.5.1. Khuyến nghị Bộ xây dựng

Xây dựng là ngành nghề kinh doanh có điều kiện, các hoạt động xây dựng phải chịu sự quản lý của Chính phủ, thông qua các văn bản pháp luật được thực thi bởi cơ quan quản lý nhà nước. Đối với ngành xây dựng Việt Nam, cơ quan quản lý nhà nước là Bộ Xây dựng và văn bản pháp lý quan trọng nhất là Luật Xây dựng 2014.

Bộ Xây dựng có các chức năng chính gồm quy hoạch xây dựng, kiến trúc; hoạt động đầu tư xây dựng; phát triển đô thị; hạ tầng kỹ thuật; nhà ở; công sở; thị trường bất động sản; vật liệu xây dựng; và quản lý dịch vụ công thuộc lĩnh vực quản lý của Bộ theo quy định của pháp luật.

Luật Xây dựng 2014 được ban hành bởi Quốc hội, quy định về quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm của cơ quan, tổ chức, cá nhân, quản lý nhà nước trong hoạt động đầu tư xây dựng. Luật này bao quát tất cả quá trình đầu tư xây dựng 27 và áp dụng với dự án thuộc mọi nguồn vốn. Hệ thống pháp lý ngành xây dựng Việt Nam chưa theo kịp tốc độ phát triển của kinh tế – xã hội và cần được liên tục điều chỉnh.

Tại Việt Nam, những vấn đề tồn tại lớn nhất trong quản lý ngành xây dựng gồm (1) quản lý đầu tư công lỏng lẻo, gây thất thoát vốn nhà nước, các công trình đầu tư công bị chậm trễ, chất lượng kém và (2) các thủ tục hành chính rườm rà, đặc biệt trong các điều kiện kinh doanh và xin cấp giấy phép xây dựng, gây cản trở hoạt động đầu tư và hạn chế tính cạnh tranh của thị trường. Chính phủ đã nhận biết các vấn đề này và có những động thái chỉnh sửa để khắc phục.

Cụ thể, Luật Xây dựng 2014 và các Nghị định hướng dẫn có những thay đổi quan trọng so với Luật Xây dựng 2003 như sau: Thắt chặt quản lý đầu tư công, sửa đổi ban quản lý dự án; đổi mới kiểm soát, quản lý chất lượng xây dựng; sửa đổi quản lý các hoạt động đầu tư xây dựng, cơ chế quản lý chi phí và vai trò, trách nhiệm của cơ quan quản lý nhà nước cũng như các chủ thể liên quan. Những sửa đổi này nhằm nâng cao năng lực các ban quản lý dự án công, quản lý chặt và hạn chế thất thoát vốn nhà nước, nâng cao chất lượng công trình;

Cải cách thủ tục cấp giấy phép xây dựng: thực hiện cơ chế một cửa liên thông nhằm rút ngắn thời gian cấp giấy phép xây dựng, đồng thời bảo đảm công khai, minh bạch về quy trình, thủ tục cấp giấy phép;

Cắt giảm điều kiện kinh doanh: cắt giảm và đơn giản hóa điều kiện đầu tư kinh doanh thuộc các lĩnh vực quản lý nhà nước của Bộ Xây dựng, nhằm tăng tính cạnh tranh của thị trường xây dựng và mang lại giá trị cho khách hàng. Dù vậy, cải cách hệ thống pháp lý là một quá trình phức tạp và tốn nhiều thời gian để có hiệu quả.

Những nội dung nên sửa đổi trong ngành xây dựng gồm: Giảm lĩnh vực, ngành nghề phải cấp chứng chỉ hành nghề (đối với cá nhân) và chứng chỉ năng lực (đối với tổ chức); Đơn giản hóa yêu cầu để được cấp chứng chỉ hành nghề (thời gian kinh nghiệm, số lượng dự án đã thực hiện); Đơn giản hóa yêu cầu cấp chứng chỉ năng lực (chỉ yêu cầu cá nhân chủ chốt có chứng chỉ hành nghề phù hợp thay vì quy định cứng tối thiểu 03 tới 10 cá nhân trong tổ chức) và tăng thời hạn có hiệu lực của chứng chỉ năng lực từ 05 năm lên 10 năm. Mức độ thuận lợi trong các thủ tục hành chính xây dựng đánh giá thông qua chỉ số Mức độ thuận lợi trong thủ tục cấp phép xây dựng. Trong báo cáo mới nhất của WB, Việt Nam đạt 79,3/100 điểm về mức độ thuận lợi trong thủ tục cấp phép xây dựng, đứng thứ 25 trên thế giới và thứ 03 trong khu vực ASEAN (sau Malaysia – 89,9 và Singapore – 87,9).

Thời gian hoàn thành thủ tục là chỉ số Việt Nam thấp hơn trung bình khu vực và thế giới. Theo Doing Business 2020, thời gian hoàn thành thủ tục cấp phép xây dựng một nhà kho ở thành phố Hà Nội lên tới 166 ngày, trong đó chủ yếu do thời gian xin cấp giấy phép xây dựng thường bị vượt quá so với thời hạn quy định (lên tới 82 ngày thay vì 37 ngày). Dù kết quả xếp hạng ở mức cao, báo cáo của WB cũng chỉ ra điểm số cấp phép xây dựng của Việt Nam gần như không có cải thiện từ 2006 tới nay, cho thấy những cải cách trong quản lý nhà nước về cấp phép xây dựng có hiệu quả hạn chế.

4.5.2. Khuyến nghị Bộ Lao động Thương binh Xã hội

Trong quá trình chuyển đổi từ nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, vai trò của Nhà nước đối với thị trường lao động nói chung và tiền lương, tiền công nói riêng phải đảm bảo cả hai mặt: Một mặt, đảm bảo cho thị trường lao động hoạt động khách quan theo đúng nguyên tắc của thị trường; tiền lương, tiền công phải do thị trường quyết định. Mặt khác, phải đảm bảo cho thị trường phát triển theo đúng định hướng xã hội chủ nghĩa; tiền lương, tiền công phải thực sự được phân phối công bằng. Từ đó, công tác thanh tra, kiểm tra, giám sát việc thực hiện chính sách tiền lương trong các loại hình DN là rất quan trọng và cần tập trung theo hướng:

Tăng cường thanh tra, kiểm tra, giám sát: Phân tích và dự báo thị trường lao động và xu hướng tiền lương trong khu vực thị trường (DN), nhất là tiền lương tối thiểu của Nhà nước để điều chỉnh kịp thời nhằm đảm bảo cân bằng lợi ích giữa Nhà nước, DN và người lao động.

Chuẩn hóa các chế tài xử phạt về vi phạm chính sách tiền lương cũng như các thỏa thuận, cam kết về tiền lương giữa các bên trong DN. đổi mới và nâng cao hiệu quả công tác thanh tra Nhà nước về lĩnh vực lao động nói chung, về quan hệ lao động và về tiền lương nói riêng trên cơ sở phân cấp mạnh cho địa phương, bố trí cán bộ thanh tra theo vùng (nhất là các vùng có đông DN), coi trọng tự thanh tra của DN; tăng đội ngũ cán bộ làm công tác thanh tra lao động theo hướng chuyên nghiệp

và chuyên môn hóa, đồng thời thường xuyên bồi dưỡng nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ thanh tra tiền lương để có đủ khả năng thực hiện thanh tra, xử lý đối với những hành vi vi phạm pháp luật, vi phạm các thỏa thuận đã đạt được trong quan hệ lao động, trong tiền lương

Xác định mức tiền lương tối thiểu đủ sống cho từng ngành đặc biệt là ngành sử dụng nhiều lao động như ngành xây dựng và công bố trong từng thời kỳ để các DN làm căn cứ thỏa thuận về tiền lương. Vì tiền lương tối thiểu ở Việt Nam khá thấp, do đó cần điều chỉnh tiền lương tối thiểu theo hướng tăng lên phù hợp với trình độ phát triển của nền kinh tế, giá cả sinh hoạt của từng tỉnh, thành phố, khả năng chi trả của DN và có tính đến yếu tố hội nhập.

Thực hiện việc quy định trả tiền lương tối thiểu theo giờ, ngày để tạo điều kiện thuận lợi cho các DN ngoài nhà nước có thể thỏa thuận trả lương hợp lý

Tiếp tục hoàn thiện khung pháp lý, loại bỏ các cản trở và tạo quyền chủ động, điều kiện kinh doanh bình đẳng, hiệu quả cho các loại hình DN

Thực hiện cải cách căn bản chính sách tiền lương đối với khu vực sản xuất kinh doanh, tiền lương phải trên cơ sở lấy tiền công trên thị trường lao động làm căn cứ tính đúng, tính đủ tiền lương và có tính đến quan hệ cung – cầu lao động trên thị trường lao động; đảm bảo việc trả lương phụ thuộc vào kết quả lao động và hiệu quả kinh tế, khắc phục bất hợp lý trong tiền lương, thu nhập do lợi thế về ngành, nghề khu vực kinh tế, tiến tới thống nhất chính sách tiền lương áp dụng cho tất cả các loại hình DN

Xây dựng các hướng dẫn kỹ thuật thống nhất liên quan đến tiền lương (tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân, định mức lao động, đơn giá tiền lương, xây dựng thang bảng lương, quy chế trả lương) để các DN vận dụng vào điều kiện cụ thể của DN. Đây là những hướng dẫn khung, không có tính chất bắt buộc DN. Nghiên cứu hình thành tổ chức tư vấn cho DN về quan hệ lao động, tiền lương

Nghiên cứu hoàn thiện quy định pháp lý xây dựng cơ chế đối thoại, thương lượng và thỏa thuận giữa các bên ở DN và ở cấp ngành về quan hệ lao động, nội dung quan trọng nhất là về tiền lương thông qua ký kết thỏa ước lao động tập thể.

4.5.3. Khuyến nghị với Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội

a) Vai trò quản lý nhà nước về xây dựng

Lĩnh vực xây dựng là lĩnh vực đặc thù gắn với chủ trương chính sách của từng địa phương về quy hoạch và chính sách thị trường bất động sản. Để các DN có thể phát triển tốt thì quản lý nhà nước đóng vai trò quan trọng. Theo đó, để tạo môi trường cho các công ty xây dựng nói chung, Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội cần thực hiện các nội dung sau:

Một là, tổ chức bộ máy thực hiện công tác quản lý trật tự xây dựng hiện nay chưa phù hợp, chưa phát huy hiệu quả trên thực tế. Do đó, tác giả kiến nghị xem

xét, sửa đổi quy định của pháp luật về thanh tra chuyên ngành và chuyển lực lượng thanh tra địa bàn về quận, huyện quản lý. Đồng thời, hoàn thiện các quy định của pháp luật về các biện pháp xử lý vi phạm đối với các vi phạm hành chính về trật tự xây dựng.

Hai là, sửa đổi quy định về đăng ký Kế hoạch sử dụng đất, nhất là đăng ký kế hoạch chuyển mục đích sử dụng đất đối với hộ gia đình, cá nhân. Đồng thời, pháp luật đất đai cần bổ sung điều khoản quy định cho phép các địa phương phê duyệt kế hoạch sử dụng đất 2 kỳ/ năm, để giải quyết kịp thời, hợp pháp nhu cầu chuyển mục đích sử dụng đất của người dân, DN.

Ba là, đội ngũ nhân sự có ý nghĩa quan trọng trong công tác quản lý nhà nước về trật tự xây dựng. Do đó, để đáp ứng yêu cầu của thực tiễn, các cơ quan quản lý về trật tự xây dựng cần bổ sung đội ngũ nhân sự để quản lý chặt chẽ hoạt động xây dựng. Bên cạnh đó, cần thường xuyên tiến hành các hoạt động thanh tra, kiểm tra hoạt động xây dựng để kịp thời phát hiện và xử lý các hành vi vi phạm. Tăng cường thực hiện các biện pháp tuyên truyền, giáo dục pháp luật về trật tự xây dựng; đẩy mạnh công tác phối hợp giữa các cơ quan chức năng và phát huy vai trò của quần chúng nhân dân trong công tác quản lý nhà nước về trật tự xây dựng.

b) Vai trò là chủ sở hữu

Với vai trò là chủ sở hữu một số công ty cổ phần chi phối, công ty cổ phần liên kết, để tạo điều kiện cho các công ty cổ phần quản lý tiền lương khoa học, hiệu quả, chủ sở hữu cần:

Một là, quy định quản lý lao động, tiền lương, tiền thưởng của người lao động trong công ty cổ phần hướng tới việc cho DN cổ phần nhà nước chủ động xây dựng quỹ tiền lương theo vị trí công việc, chủ động quyết định cơ chế tiền lương theo mục tiêu phát triển của DN (không ý kiến về lương người quản lý).

Hai là, trao quyền cho DN cổ phần nhà nước chủ động xác định quỹ đãi ngộ nhân tài căn cứ vào mục tiêu, số lượng, đối tượng, vị trí để hình thành quỹ đãi ngộ, việc trả lương phải căn cứ trên mức lương tương xứng trên thị trường (một số công ty cổ phần nhà nước khi quyết định chính sách phải trình chủ trương cho chủ sở hữu xem xét).

Ba là, xây dựng chính sách cần hỗ trợ nghiệp vụ cho công ty cổ phần để từng bước tiếp cận cơ chế thị trường nhằm nâng cao năng lực tiến tới chủ động xây dựng cơ chế lương, thưởng, đãi ngộ cho người lao động, đổi mới chính sách tiền lương của người lao động trong DN cổ phần nhà nước đạt hiệu quả kỳ vọng.

4.6. Một số hạn chế của luận án và định hướng nghiên cứu tiếp theo

4.6.1. Một số hạn chế của luận án

Mặc dù các kết quả nghiên cứu của luận án có những đóng góp nhất định cả về lý luận và thực tiễn nhưng không tránh khỏi những hạn chế cần được các nghiên cứu

tiếp theo bổ sung, hoàn thiện. Luận án đã phân tích được thực trạng quản trị tiền lương trong các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội vẫn còn một số hạn chế:

Thứ nhất, NCS tiếp cận nội dung quản trị tiền lương theo lát cắt chức năng quản trị theo tiến trình xuyên suốt từ Hoạch định; Triển khai thực hiện; Kiểm tra và giám sát; Đánh giá và điều chỉnh là tương đối mới, khó tiếp cận và phân tích. Có thể có nội dung phân tích chưa được sâu sắc và toàn diện.

Thứ hai, trong quá trình nghiên cứu một số công ty xem nghiệp vụ quản trị tiền lương là tài liệu nội bộ. Do vậy, luận án không có cơ hội được tiếp cận đầy đủ các nguồn tài liệu của các đơn vị. Theo đó, một số phân tích định tính còn mang tính chất chung chung, chưa thực sự sâu sắc với từng DN.

Thứ ba, kết quả định lượng chỉ tập trung vào các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội, mà chưa có sự so sánh sự khác biệt trong ảnh hưởng của các nhân tố tới trả công lao động hay quản trị tiền lương với các CTCP Xây dựng tại các địa phương khác, hoặc công ty cổ phần thuộc các lĩnh vực, ngành nghề khác.

4.6.2. Định hướng nghiên cứu tiếp theo

Trên cơ sở xác định và nắm được những hạn chế trong nghiên cứu này, NCS cho rằng, định hướng nghiên cứu tiếp theo sẽ khắc phục những hạn chế kể trên để nghiên cứu được hoàn thiện hơn trong tương lai, cụ thể:

Mở rộng mô hình nghiên cứu với mẫu lớn hơn, đa dạng hơn về loại hình DN, không giới hạn là địa bàn hàn nội hoặc công ty cổ phần thuộc ngành xây dựng mà có thể là các ngành nghề khác, khi đó tổng thể sẽ trọn vẹn đầy đủ và đa dạng hơn. Kết quả nghiên cứu sẽ có nhiều đóng góp về mặt lý luận và thực tiễn hơn.

Thứ hai, trong quá trình xử lý dữ liệu định lượng, một số nhân tố ảnh hưởng trả công lao động có xu hướng kết hợp thành một nhóm nhân tố mới, kết quả này là có sự khác biệt so với các nghiên cứu về trả công lao động được thực hiện trong bối cảnh khác. Đây là một trong những khám phá thú vị, tuy nhiên trong khuôn khổ giới hạn về thời gian về nguồn lực trong luận án này chưa thể luận giải trọn vẹn. Theo đó, những vấn đề này sẽ được tiếp tục tìm tòi, khám phá trong các nghiên cứu tiếp theo.

Tiểu kết chương 4

NCS nêu định hướng phát triển của ngành xây dựng cũng như của các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội trong thời gian tới. Bên cạnh đó NCS đề xuất những kiến nghị, giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị tiền lương để trong các công ty cổ phần xây dựng

NCS đã đề xuất một số kiến nghị với Bộ Lao động - Thương binh - Xã hội, Bộ Xây dựng để nâng cao hoạt động của các công ty xây dựng.

Cuối cùng NCS cũng đưa ra những hạn chế của luận án và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo để đề tài được hoàn thiện hơn

KẾT LUẬN

Quản trị tiền lương trong DN là có vai trò rất quan trọng trong quản lý và sử dụng lao động, có vai trò chính trong việc thu hút, giữ chân và tạo động lực làm việc cho NLĐ. Đối với DN thì quản trị tiền lương giúp DN kiểm soát được chi phí tiền lương, giúp cho DN chủ động được các hoạt động sản xuất góp phần thực hiện mục tiêu của DN.

Từ yêu cầu về mặt khoa học và bối cảnh thực tiễn, tác giả đã chọn đề tài “Quản trị tiền lương trong các CTCP xây dựng trên địa bàn Hà Nội” để làm đề tài nghiên cứu. Thông qua tổng quan các công trình nghiên cứu của các học giả trên thế giới, nghiên cứu lý thuyết nền tảng, luận án đề xuất 9 giả thuyết và mô hình nghiên cứu mới, thiết kế nghiên cứu kết hợp định lượng và định tính và triển khai các bước nghiên cứu. Kết quả định tính và định lượng được thảo luận, trao đổi thống nhất rằng các nhân tố có ảnh hưởng đến trả công lao động, từ đó tác giả điều chỉnh quản trị tiền lương trên cơ sở phát huy các nhân tố tích cực, hạn chế ảnh hưởng tiêu cực.

Bên cạnh đó, Luận án đã: (i) Hệ thống hóa và phát triển cơ sở lý thuyết về QTTL trong DN; (ii) Phân tích thực trạng QTTL đang áp dụng trong các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội; (iii) Phân tích các nhân tố ảnh hưởng QTTL trong các công ty cổ phần xây dựng trên địa bàn Hà Nội; (iv) Đề xuất giải pháp hoàn thiện QTTL trong các CTCP Xây dựng trên địa bàn Hà Nội (v) Kiến nghị đối với quản lý nhà nước về tiền lương và quản lý hoạt động xây dựng.

Luận án đã có nhiều đóng góp quan trọng về mặt lý luận và thực tiễn quản trị nhân sự. Luận án cũng đưa ra những kiến nghị đối với người quản lý DN, cơ quan đại diện chủ sở hữu, cơ quan ban hành chính sách để có biện pháp, giải pháp, cơ chế, bước đi thúc đẩy quản trị tiền lương nâng cao hiệu quả NLĐ, tăng NSLĐ trong DN cổ phần xây dựng tại Hà Nội. Kết quả luận án có thể mở rộng sang các ngành khác, các địa phương khác tại Việt Nam./.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1. Trương Thị Tâm (2018), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến tổ chức tiền lương trong các DN ngành xây dựng trên địa bàn Hà Nội*, Đề tài NCKH cấp cơ sở. Trường Đại học Lao động – xã hội.
2. Trương Thị Tâm (2020), “Trả lương cho người lao động trong các DN ngành xây dựng trên địa bàn Hà Nội”, *Kỷ yếu Hội thảo Quốc gia Phát triển nguồn nhân lực định hướng công dân toàn cầu*, 2020, (ISBN-978-604-9947-05-6).
3. Trương Thị Tâm, Vũ Thị Ánh Tuyết và Đào Phương Hiền (2020), “Lao động, tiền lương trong các DN Logistic ở Việt Nam – Tận dụng cơ hội từ EVFTA”, *Kỷ yếu hội thảo quốc gia Tác động của hiệp định thương mại tự do Việt Nam – Đến chính sách tiền lương trong DN*, năm 2020 (ISBN-987-604-65-5276-5).
4. Trương Thị Tâm (2021), “Một số nghiên cứu về quản trị tiền lương trong DN”, *Tạp chí kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương*, Số cuối tháng 10/2021, pp 22-25. (ISSN 0868-3808).
5. Trương Thị Tâm (2021), “Ảnh hưởng của quản trị tiền lương đến mức độ hài lòng của nhân viên trong DN”, *Tạp chí kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương*, Số đầu tháng 11/2021, (ISSN 0868-3808).

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Báo cáo ngành xây dựng năm 2018, 2019, 2020. FPT Securities
2. Bộ Lao động – Thương binh và xã hội (2005), *Chính sách tiền lương – Kinh nghiệm của một số nước trên thế giới*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
3. Bộ Lao động – Thương binh và xã hội (2019), *điều tra Lao động tiền lương và Bảo hiểm xã hội*.
4. Bộ Lao động – Thương binh và xã hội (2020), *Điều tra Lao động tiền lương năm 2020*.
5. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2006), Hoàn thiện công tác tiền lương tại DN nhà nước sau cổ phần hóa, *Đề tài cấp bộ*, Hà Nội.
6. Bộ xây dựng (2016), *Thông tư số 05/2016/TT-BXD ngày 10/3/2016, Hướng dẫn xác định đơn giá nhân công xây dựng*.
7. Bộ xây dựng (2019), *Thông tư số 15/2019/TT-BXD ngày 26 tháng 12 năm 2019, Hướng dẫn xác định đơn giá nhân công xây dựng*.
8. Chính phủ (2013), *Nghị định số 49/2013/NĐ-CP của Chính phủ ngày 14 tháng 5 năm 2013*, quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật Lao động về tiền lương.
9. Chính phủ (2016), *Nghị định số 53/2016/NĐ-CP ngày 13 tháng 6 năm 2016, quy định về lao động, tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với Công ty có cổ phần, vốn góp chi phối của Nhà nước*.
10. Chính phủ (2018), *Nghị định 39/2018/NĐ-CP, Quy định chi tiết một số điều của Luật Hỗ trợ DN nhỏ và vừa*.
11. Chính phủ (2019), *NĐ 68/2019/NĐ-CP ngày 14/8/2019 của Chính phủ về quản lý chi phí đầu tư xây dựng*.
12. Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2012), *Bộ Luật lao động sửa đổi bổ sung*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
13. Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2020), *Luật DN*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
14. Công ty cổ phần cơ điện xây dựng và thiết bị công nghiệp Hà Đô (2020), *Quy chế trả lương trả thưởng*.
15. Công ty cổ phần cơ điện xây dựng và thiết bị công nghiệp Hà Đô (2020), *Báo cáo lao động việc làm*.
16. Công ty cổ phần HUD 1 (2020), *Quy chế tiền lương*.
17. Công ty cổ phần Sông Đà 4 (2020), *Quy chế tiền lương*.

18. Công ty cổ phần sông Đà 4 (2018-2020), *Báo cáo sản xuất kinh doanh năm 2018 – 2020*.
19. Cục Thống kê Hà Nội (2019), *Niên giám thống kê 2019*, Hà Nội
20. Cục Thống kê Hà Nội (2020), *Niên giám thống kê 2020*, Hà Nội
21. Chương trình phát triển Dự án Mê Kông – MPDF (2001), *Hệ thống tiền lương và tiền công*, NXB Trẻ, Hà Nội.
22. Bùi Quốc Anh (2020), Chính sách tiền lương DN nhà nước và DN thuộc các thành phần khác trong bối cảnh hội nhập quốc tế và cách mạng công nghiệp 4.0. Kỷ yếu hội thảo quốc gia
23. Đào Quang Vinh (2005), *Xác định cơ chế phân phối tiền lương thu nhập của các loại hình DN giai đoạn 2006-2010*, đề tài cấp bộ.
24. Đỗ Thị Tươi (2008), “Tiếp tục đổi mới chính sách tiền lương đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế”. *Tạp chí Lao động Xã hội* (số 332), tháng 4 năm 2008
25. Đỗ Thị Tươi (2013), *Hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo DN ngoài Nhà nước trên địa bàn Hà Nội*. Luận án tiến sĩ trường Đại học KTQD
26. Đỗ Thị Tươi (2013), *Hoàn thiện phương án phân phối thu nhập tăng thêm của trường Đại học Lao động - Xã hội*, Đề tài NCKH cấp trường, Trường ĐH Lao động - Xã hội
27. Đỗ Thị Tươi & Đoàn Thị Yến (2020), *Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong DN*, NXB Lao động – Xã hội.
28. Hà Duy Hào & Lê Thanh Hà (2013), “Tiền lương, thu nhập của giảng viên một số trường đại học công lập khối kinh tế - xã hội ở Hà Nội”, *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, Số 190(II), tháng 4 năm 2013, trang 59-66.
29. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS -Tập 1 và 2*, Nhà xuất bản Hồng Đức
30. Huỳnh Đình Lệ Thu (2018), “Ảnh hưởng của yếu tố thù lao đến sự hài lòng trong công việc và lòng trung thành của nhân viên ngân hàng”, *Tạp chí khoa học trường Đại học An Giang*, Vol. 19 (1), 76 – 89
31. Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Mai (2005), *Hướng dẫn xây dựng quy chế trả lương trong DN theo các chế độ tiền lương mới*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
32. Lê Quân (2008), *Kỹ thuật xây dựng hệ thống tiền lương và đánh giá thành tích của DN*, NXB đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
33. Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình Quản trị nhân lực (tập 1)*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội

34. Lê Duy Đồng (2000), đề tài cấp Nhà nước “*Luận cứ khoa học cho xây dựng đề án tiền lương mới*”.
35. Nguyễn Thị Hồng Thắm (2014), nghiên cứu “*Tác động của văn hóa tổ chức lên hệ thống thù lao khuyến khích trong các DN Việt Nam*, Luận án tiến sĩ
36. Nguyễn Hồng Minh (2004) *Đổi mới mô hình trả lương của các DNNN ngành nông nghiệp trong nền kinh tế thị trường* luận án tiến sĩ.
37. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2004), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
38. Nguyễn Tuấn Doanh (2020), *Chính sách tiền lương trong các DN có vốn của nhà nước*, Luận án tiến sĩ trường Đại học Công Đoàn
39. Nguyễn Thị Lan Hương (2004), *Nghiên cứu chi phí tiền lương trong giá trị mới sáng tạo ra trong một số ngành kinh tế chủ yếu - dệt may và giấy da*, đề tài cấp bộ.
40. Phạm Thị Liên Ngọc (2019), *Tiền lương trong DN theo pháp luật lao động ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ.
41. Phạm Thị Thanh Hà (2021), Nghiên cứu trả công lao động trong ngân hàng đầu tư thương mại, đầu tư và phát triển Việt Nam, Luận án tiến sĩ
42. Quốc hội nước CHXHCNVN (2006), *Bộ luật Lao động số 10/2012/QH13 do Quốc hội ban hành ngày 18/6/2012*.
43. Quốc hội nước CHXHCNVN (2014), *Luật DN*
44. Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội (2018, 2019), *Tình hình đăng ký DN trên địa bàn thành phố Hà Nội năm 2018, 2019*
45. Thủ tướng nước CHXHCNVN (2007), *Quyết định số 10/2007/QĐ-TTg ngày 23 tháng 1 năm 2007 về hệ thống ngành kinh tế Việt Nam*.
46. Tổng cục Thống kê (2018), *Số liệu thống kê về DN*, [http:// www.gso.gov.vn](http://www.gso.gov.vn);
47. Tổng cục Thống kê (2019), *Số liệu thống kê về DN*, [http:// www.gso.gov.vn](http://www.gso.gov.vn)
48. Tổng cục Thống kê (2020), *Số liệu thống kê về DN*, [http:// www.gso.gov.vn](http://www.gso.gov.vn);
49. Trần Kim Dung (2005), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống Kê
50. Trần Thế Hùng (2008), *Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành điện lực Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường đại học Kinh tế quốc dân, Hà nội.
51. Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2012), *Giáo trình “Kinh tế nguồn nhân lực”*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
52. Trịnh Duy Huyền (2012), *Hoàn thiện phương thức trả lương linh hoạt cho người lao động chuyên môn kỹ thuật cao trong ngành dầu khí Việt Nam*, Luận án tiến sĩ trường Đại học KTQD

53. Trung tâm thông tin và dự báo kinh tế - xã hội quốc gia, Bộ KHĐT, (2012), *Dự báo tăng trưởng kinh tế Việt Nam đến năm 2030*.
54. Viện Công nhân và Công đoàn (2017, 2018, 2019, 2020), *Báo cáo tiền lương, thu nhập, đời sống công nhân năm 2017, 2018, 2019, 2020*.
55. Vũ Hồng Phong (2011), *Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các DN ngoài Nhà nước trên địa bàn Hà Nội*, luận án tiến sĩ trường Đại học KTQD
56. Vũ Quang Thọ (2017), “Việc làm, tiền lương, thu nhập và đời sống của người lao động trong các DN ở Việt Nam”, *Hội thảo khoa học quốc gia*, XNB Sân khấu.
57. Vũ Văn Khang (2002) *Hoàn thiện cơ chế trả lương cho người lao động ở các DN thuộc ngành dệt may ở Việt Nam*, luận án tiến sĩ trường Đại học KTQD

Tiếng Anh

58. Abdul, Ramzan, Hafiz, Ali and Arslan (2014), [The influence of compensation practice on performance of enforcement employees:](#), *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)* Vol. 1: no. 2 (2016) page 39–45| gbse.com.my | eISSN 24621714
59. Adeniji A.A, Osibanjo A.O., (2012), *Human resource management: Theory and practice*, Pumark, 2012.
60. Adeniji A.A., (2011), *Organizational climate and job satisfaction among academic staff in some selected private universities in South-West Nigeria*, Unpublished Ph.D. Thesis
61. Adenike (2014), “Compensation packages: a strategic tool for employees' performance and retention”, *Leonardo Journal of Sciences*, ISSN 1583-0233
62. Akter & Moazzam (2016), “Effect of Compensation on Job Performance: An Empirical Study”, *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, August 2016, Volume 4, Issue 8, ISSN 2349-4476
63. Akter and Moazzam (2016), “[Effect of compensation on job performance: An empirical study](#)”, *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*. August 2016, Volume 4, Issue 8, ISSN 2349-4476
64. Armstrong, M. (2006), *a Hbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page.
65. Armstrong, M., (2003), *Strategic human resources management: A guide to action*, UK: KoganPage, 2003

66. Blackman, D. A., Buick, F., O'Flynn, J., O'Donnell, M. & West, D. (2017), *Managing expectations to create high performance government*, *Review of Public Personnel Administration*, 1-24
67. Buick, F., Blackman, D. A., O'Donnell, M. E., O'Flynn, J. L., & West, D. (2015), 'Can enhanced performance management support public sector change?' *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 271-289
68. Chen, C. (2006), "Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: a note", *Journal of Air Transport Management*, 12, 274 – 276
69. Chen, J. M., Pavlic, G., Brown, L., Cihlar, J., Leblanc, S. G., White, H. P., et al. (2002), 'Derivation validation of Canada-wide coarse-resolution leaf area index maps using high-resolution satellite imagery ground measurements', *Remote Sensing of Environment*, 80, 165-184
70. Cho S., Woods R., Jang S., Erdem M (2006), "Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances", [*International Journal of Hospitality Management*. Volume 25, Issue 2](#), June 2006, Pages 262-277
71. Choi, J., & Chen, C. C. (2007), 'The relationships of distributive justice compensation system fairness to employee attitudes in international joint ventures', *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 687-703.<http://dx.doi.org/10.1002/job.438>.
72. Colquitt, J.A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005), *What is organizational justice? A historical overview*. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
73. Falola H. O., Ibidunni A. S, Olokundun A. M., (2014), "Incentives packages and employees' attitudes to work: a study of selected government parastatals in Ogun State, South- West, Nigeria", *International Journal of Research in Business and Social Science IJRBS*, 2014, 3(1), p. 2147-4478.
74. Garry Becker (1993), *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, University of Chicago Press.
75. Garry Becker (1993), *The Economic Way of Looking at Behavior*
76. Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, 159 - 170.
77. Hearn, James (1999), 'Pay performance in the university: an examination of faculty salaries', *The Review of Higher Education*, 22: 391-410.

78. Heneman, H., & Schwab, D. (1985), "Pay satisfaction: Its multidimensional nature & measurement", *International Journal of Psychology*, 20, 129 - 142.
79. Hezekiah Olubusayo and Ibidunni, O.S. and Olokundun, Ayodele, Maxwell (2014), "*Incentive Packages and Employees' Attitudes to Work: A Study Of Selected Government Parastatals In Ogun State, South-West, Nigeria*", *International Journal of Research in Business and Social Science*, 3 (1). pp. 63-74. ISSN 2147-4478
80. Huanxing Yang (2003), *Efficiency Wages and Performance Pay*, University of Pennsylvania.
81. Jerry Kang, (2006), *Fair Measures: A Behavioral Realist Revision of Affirmative Action*.
82. Julie Cloutier Lars Vilhuber (2008), "Procedural justice criteria in salary determination", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 Iss 6 pp. 713 – 740.
83. Lawler E.E., (1996), "Organizational climate: relationship to organizational structure, process, and performance", *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1996, 11, p. 139- 155.
84. Lee, S. S. (2007), *Relationship among; leadership empowerment, job satisfaction, and employee loyalty in university dining student workers*.
85. Michael Armstrong and Helen Murlis (2007), *Rev. 5th ed, Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. Printed and bound in Great Britain by MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.
86. Ngo, A.T.N. (2017), *Examining relationships between compensation components employee perceptions of pay equity in a transitional economy: the case of Vietnamese state-owned enterprises*, PhD Thesis in Department of Business Management, RMIT University, Vietnam
87. OKOSI, Lillian Ifeyinwa (2020), "Effect Of Reward System On The Performance Of Sachet Waters Companies In Anambra State, Nigeria", *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research* 8 (4):20-31, Oct.-Dec., 2020
88. Onuorah, Okeke and Ikechukwu (2019), "Compensation Management and Employee Performance in Nigeria", *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
89. Oshagbemi T., (2000), "Gender Differences in the job satisfaction of university teachers", *Women in Management Review*, 2000, 15, p. 331-343.

90. Osibanjo A.O., Abiodun A.J., Fadugba, A.O., (2012), "Executive perception of the impact of flexitime on organisational performance: evidence from the Nigeria Private Sector", *International Journal of Applied Behavioural Economics*, IJABE, 2012, 1(3), p. 16-27.
91. Osibanjo, Adewale Omotayo and Adeniji, A.A. and Falola, Hezekiah Olubusayo and Heirsmac, P. T. (2014) *Compensation packages: a strategic tool for employees' performance and retention*. Leonardo Journal of Sciences (25). pp. 65-84. ISSN 1558-0233
92. Rhoda Pierce-Brown, (1998), "An application of human capital theory to salary differentials in the accounting profession", *Women in Management Review*, Vol. 13 Iss 5 pp. 192 – 200
93. The Early Economic Writings of Alfred Marshall, (1867–1890), Editors, J. K. Whitaker
94. Wang, Z.-M. (2003), 'Managerial Competency Modeling the Development of Organizational Psychology: A Chinese Approach', *International Journal of Psychology*, Vol. 38 No. 5, pp. 323-34.
95. Yitian Liang (2011), 'Employee evaluation of compensation in China: the case of a branch bank', *Master in Management*, ISCTE Business School
96. Zheng, S., Wang, Z., & Song, S. (2014), 'Pay satisfaction of employees: A case study of a state-owned science institute in China', *Social Indicators Research*, 119(3), 1219-1231
97. Zhu, Y. (2005), 'The Asian crisis the implications for human resource management in Vietnam', *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (7), 1261-1276.
98. Vojo Belovski PhD (2017) *Journal of Process Management – New Technologies*, International Vol. 5, No 1, 2017

PHỤ LỤC

Phụ lục 01:
NỘI DUNG PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

Kính thưa các ông (bà)!

Tôi là NCS chuyên ngành Quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao động & Xã hội với đề tài nghiên cứu là: “*Quản trị tiền lương trong các công ty Cổ phần xây dựng trên địa bàn Hà Nội*”. Tôi rất mong nhận được sự góp ý nhiệt tình và hiệu quả của Ông/bà về các vấn đề liên quan đến tiền lương và quản trị tiền lương trong các công ty cổ phần xây dựng. Những ý kiến góp ý của Ông/bà sẽ đóng góp rất lớn cho sự thành công của NCS. Tôi xin cảm ơn và xin phép đi vào nội dung:

1. Quản trị tiền lương trong các Công ty cổ phần xây dựng được tiếp cận theo những nội dung sau:

- Hoạch định QTTL
- Tổ chức thực hiện QTTL
- Kiểm tra và giám sát QTTL
- Đánh giá và điều chỉnh QTTL

Ông/Bà có góp ý gì để thay đổi và bổ sung nội dung QTTL để có thể rõ ràng hiệu quả và phù hợp với tình hình thực tiễn trong các DN xây dựng?

.....
.....
.....

2. Ông/bà đánh giá như thế nào về điều kiện làm việc, đào tạo, thăng tiến của người lao động ngành xây dựng so với các ngành khác.

.....
.....
.....

3. Theo Ông/bà các nhân tố nào ảnh hưởng đến trả lương và quản trị tiền lương trong các CTCP xây dựng?

.....
.....
.....

Ông bà có ý kiến gì về các thang đo để đánh giá các nhân tố một cách rõ ràng khoa học và cụ thể hơn?

.....

.....

.....

4. Ông/Bà đánh giá như thế nào về quản trị khuyến khích tài chính trong các Công ty Cổ phần xây dựng trên địa bàn Hà Nội.

.....

.....

.....

5. Ông/Bà đánh giá như thế nào về quản trị phúc lợi tài chính trong các Công ty Cổ phần xây dựng trên địa bàn Hà Nội.

.....

.....

.....

6. Ông/Bà đánh giá như thế nào về quản trị phúc lợi tài chính trong các Công ty Cổ phần xây dựng trên địa bàn Hà Nội.

.....

.....

.....

7. Theo Ông/Bà để QTTL được hiệu quả hơn các Công ty cổ phần xây dựng cần phải làm gì?

.....

.....

.....

8. Theo Ông/bà Nhà nước nên có các chính sách về lao động tiền lương như thế nào để khuyến khích sự phát triển của các Công ty Cổ phần xây dựng?

.....

.....

.....

Phụ lục 02:
HƯỚNG DẪN PHỎNG VẤN ĐỊNH TÍNH
(Dùng cho nhà quản trị trong DN)

Lời giới thiệu

Tôi là NCS chuyên ngành Quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao động & Xã hội với đề tài nghiên cứu là: “*Quản trị tiền lương trong các công ty Cổ phần xây dựng trên địa bàn Hà Nội*”. Tôi xin cảm ơn quý anh/chị đã bớt chút thời gian tham gia cuộc phỏng vấn của tôi. Mục đích của cuộc phỏng vấn nhằm tìm hiểu quan điểm và ý kiến của anh/chị về thực trạng quản trị tiền lương và các nhân tố ảnh hưởng đến QTTL trong các công ty cổ phần xây dựng trên địa bàn Hà Nội. Đó là những nội dung chính trong luận án của tôi.

Trước khi bắt đầu, tôi muốn khẳng định một số điểm sau:

Mọi ý kiến của anh/chị đều có ý nghĩa đối với tôi

Các ý kiến anh/chị đưa ra chỉ nhằm mục đích nghiên cứu

Thời gian phỏng vấn diễn ra khoảng 30 phút

Nếu anh/chị có điều gì trao đổi xin vui lòng liên hệ với Trương Thị Tâm-

Email: Truongtamulsa18@gmail.com

Câu hỏi 7,8,9 chỉ dùng để hỏi đối tượng là P4 và P5

Câu hỏi phỏng vấn

1. Anh/chị đánh giá như thế nào việc xác định nguồn trả lương trong DN mình?

.....
.....
.....

2. DN của anh/Chị có xây dựng mục tiêu cho quản trị tiền lương không? Nếu có thì gồm những mục tiêu gì?

.....
.....
.....

3. Anh/chị đánh giá như thế nào về quản trị khuyến khích tài chính trong DN mình?

.....
.....
.....

4. Anh/chị đánh giá như thế nào về quản trị phúc lợi của người lao động trong DN?

.....
.....
.....

5. Nhân tố nào ảnh hưởng đến quản trị tiền lương của công ty?

.....

.....

.....

6. Anh/chị có nhận xét gì quản trị tiền lương trong công ty? Mong muốn gì về tiền lương?

.....

.....

.....

7. Chính sách tiền lương trong DN được xây dựng trên những tiêu chí nào?

.....

.....

.....

8. Tổ chức thực hiện các hoạt động QTTL trong DN anh chị diễn ra như thế nào? Anh/chị đánh giá chất lượng hoạt động đó ra sao?

.....

.....

.....

9. DN anh/chị có những loại phụ cấp gì? Quản lý phụ cấp đó diễn ra thế nào?

.....

.....

.....

10. Theo anh/chị để QTTL hiệu quả hơn DN nên làm gì?

.....

.....

.....

Phụ lục 03:
PHIẾU KHẢO SÁT VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG
(Dành cho cán bộ quản trị tiền lương)

Tôi là NCS chuyên ngành Quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao động & Xã hội với đề tài nghiên cứu là: “*Quản trị tiền lương trong các công ty Cổ phần xây dựng trên địa bàn Hà Nội*” Tôi xin cảm ơn quý anh/chị đã bớt chút thời gian tham gia cuộc phỏng vấn của tôi. Mục đích của khảo sát nhằm tìm hiểu quan điểm và ý kiến của anh/chị về thực trạng quản trị tiền lương trong các công ty cổ phần xây dựng trên địa bàn Hà Nội. Đó là những nội dung chính trong luận án của tôi. Anh/Chị điền thông tin vào chỗ trống và đánh dấu “X” vào ô Anh /Chị lựa chọn .

I. Thông tin chung:

1. Tên DN (DN):.....
2. Họ và tên Anh/Chị.....Số điện thoại:.....
3. Tuổi..... Giới tính: Nam ☐ Nữ ☐
4. Chức vụ: a. Nhân viên ☐ b. Lãnh đạo ☐
5. Thâm niên công tác.năm, Thâm niên công tác tiền lương năm
6. Chuyên ngành được đào tạo
a. QTNL ☐ b. Kinh tế lao động ☐
c. Luật ☐ d. Khác: ☐

II. Câu hỏi:

1. Ở công ty Anh/Chị có chú trọng đến công tác lập kế hoạch quỹ tiền lương không?

- a. Có ☐ b. Không ☐

2. Theo Anh/Chị đánh giá thế nào về chất lượng lập kế hoạch quỹ tiền lương trong DN

- a. Rất phù hợp ☐ b. Phù hợp ☐
c. Chung chung ☐

3. Phương pháp lập kế hoạch quỹ tiền lương trong DN

- a. Đơn giá tiền lương trên doanh thu ☐ c. Lao động định biên ☐
b. Tiền lương bình quân ☐ d. Phương pháp khác ☐

4. Phương án trả lương DN đang sử dụng

- a. Tiền lương cơ bản + Tiền lương khoán ☐ b. Tiền lương cơ bản ☐

c. Tiền lương cơ bản + Phụ cấp ☐ d. Tiền lương cơ bản + Tiền lương năng suất ☐

e. Tiền lương cơ bản + Tiền lương năng suất + Phụ cấp ☐

5. Các loại phụ cấp DN đang áp dụng

- a. Phụ cấp trách nhiệm công việc ☐ b. Phụ cấp khu vực ☐
c. Phụ cấp thâm niên ☐ d. Phụ cấp lưu động ☐
e. Phụ cấp ăn ca ☐ F. Phụ cấp điện thoại ☐
G. Phụ cấp kiêm nhiệm ☐ H. Phụ cấp khác ☐

6. Các chương trình khuyến khích tài chính DN đang áp dụng

- a. Thưởng vào những ngày lễ ☐ b. Thưởng theo lợi nhuận ☐
c. Thưởng tiết kiệm vật tư ☐ d. Tăng lương đột xuất ☐
e. Các hình thức khác ☐

7. Các chương trình phúc lợi của DN đang áp dụng

- a. Bảo hiểm xã hội ☐ b. Bảo hiểm y tế ☐
c. Bảo hiểm sức khỏe ☐ d. Bảo hiểm nhân thọ ☐
e. Bảo hiểm tai nạn lao động ☐ f. Bảo hiểm khác ☐

8. Trách nhiệm của lãnh đạo DN trong QTTL

- a. Định hướng và đưa ra các quyết định ☐
b. Chỉ định hướng SXKD ☐
c. Không định hướng và không quyết định ☐

9. Trách nhiệm của cán bộ QTTL trong DN

- a. Tư vấn hỗ trợ lãnh đạo đưa ra các quyết định về lương ☐
b. Xây dựng chính sách tiền lương thưởng, phúc lợi ☐
c. Phối hợp với các bộ phận khác theo dõi chính sách lương thưởng ☐
d. Cập nhật quy định của pháp luật về chế độ, chính sách lương ☐
e. Kiểm tra giám sát việc thực hiện chấm công và nội quy lao động ☐
f. Giải đáp mọi thắc mắc liên quan đến chính sách lương ☐

10. Trách nhiệm của bộ phận quản lý trực tiếp NLĐ

- a. Giám sát chấm công của đơn vị mình ☐
b. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân ☐
c. Đề xuất khen thưởng, tăng lương đối với cá nhân thuộc bộ phận mình ☐
d. Kết hợp với bộ phận nhân sự thay đổi và chỉnh sửa chính sách tiền lương ☐

11. Công tác tuyên truyền chính sách tiền lương được thực hiện qua hình thức

- a. Công đoàn cơ sở ☐
b. Qua hòm thư góp ý ☐
c. Đối thoại trực tiếp với lãnh đạo ☐

- d. Qua bảng tin, pano quảng cáo ☐
- e. Qua cán bộ quản lý trực tiếp ☐

12. Đánh giá về hoạt động kiểm tra giám sát

- a. Hiệu quả ☐
- b. Có kiểm tra nhưng không hiệu quả ☐
- c. Không rõ ràng ☐
- d. Mặc kệ ☐

13. Các chỉ tiêu về tiền lương điều chỉnh năm 2019:

- a. Chỉ tiêu về lao động ☐
- b. Quỹ lương ☐
- c. Phương án trả lương ☐
- d. Phụ cấp lương ☐
- d. Khuyến khích tài chính ☐
- e. Phúc lợi tài chính ☐
- f. Chính sách tiền lương ☐

14. Các chỉ tiêu về tiền lương điều chỉnh năm 2020:

- a. Chỉ tiêu về lao động ☐
- b. Quỹ lương ☐
- c. Phương án trả lương ☐
- d. Phụ cấp lương ☐
- e. Khuyến khích tài chính ☐
- f. Phúc lợi tài chính ☐
- g. Chính sách tiền lương ☐

15. Công ty của anh/chị có xây dựng quy chế trả lương không

- a. Có ☐
- b. Không ☐

16. Công ty của Anh/Chị có bộ phận chuyên trách về kiểm tra, giám sát

- a. Có ☐
- b. Không ☐

17. Các nội dung DN tập trung vào thanh kiểm tra

- a. Công tác tuyển chọn ☐
- b. Công tác đào tạo giáo dục định hướng ☐
- c. Tài chính ☐
- d. Công tác quản lý lao động ở nước ngoài ☐
- e. Thanh lý hợp đồng ☐
- f. Khác..... ☐

18. DN Anh/Chị có quy chế hoạt động riêng cho ban thanh tra không

- a. Có ☐
- b. Không ☐

19. Theo Anh/Chị hoạt động kiểm tra, giám sát ở DN hiện nay

- a. Hoạt động hiệu quả ☐
- b. Hoạt động chưa hiệu quả ☐
- c. Buông lỏng ☐
- d. Không rõ ☐

20. Công tác xử lý vi phạm sau kiểm tra, giám sát ở DN hiện nay

- a. Thực hiện nghiêm túc ☐
- b. Chưa nghiêm túc ☐
- c. Không thực hiện ☐
- d. Khác..... ☐

Cảm ơn sự giúp đỡ của Anh/Chị!

Phụ lục 04:
PHIẾU KHẢO SÁT

**CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TRONG CTCP
XÂY DỰNG TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI**

Xin chào các anh/chị! Tên tôi là Trương Thị Tâm đang làm nghiên cứu sinh về Đề tài nghiên cứu của tôi là: “*Quản trị tiền lương trong các CTCP Xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội*”. Kính mong các anh chị dành thời gian để trả lời một số câu hỏi khảo sát dưới đây. Tôi cam kết những thông tin mà các anh chị cung cấp chỉ được dùng cho mục đích nghiên cứu. Rất mong nhận được sự hỗ trợ của anh chị để hoàn thành nghiên cứu! Trân trọng cảm ơn!

PHẦN 1: THÔNG TIN CHUNG

Họ và tên:

1. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ
2. Tuổi ☐ Dưới 30 ☐ 31-40 ☐ 41- 50 ☐ trên 50
3. Trình độ đào tạo
 ☐ Sơ cấp, THPT ☐ Trung cấp ☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Trên đại học
4. Thâm niên công tác:
 ☐ Dưới 3 năm ☐ Từ 3 - 5 năm ☐ 5 đến 10 năm ☐ Trên 10 năm
5. Vị trí công việc:
 ☐ Công nhân ☐ Nhân viên ☐ Quản lý cấp phòng

PHẦN 2: ĐÁNH GIÁ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG

Xin vui lòng cho biết mức độ đồng ý của anh/chị với các phát biểu sau đây về các nhân tố ảnh hưởng đến trả lương tại công ty anh/chị bằng cách khoanh tròn vào số phù hợp: 1- Rất không đồng ý/Rất kém; 2 - Không đồng ý/Kém; 3 – Trung hòa/Trung bình; 4 – Đồng ý/Tốt; 5 - Rất đồng ý/Rất tốt.

Nội dung khảo sát	Rất không đồng ý ①	Không đồng ý ②	Trung hòa ③	Đồng ý ④	Rất đồng ý ⑤
I. QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG					
Hoạch định chính sách QTTL	①	②	③	④	⑤
Tổ chức thực hiện	①	②	③	④	⑤
Kiểm tra và giám sát	①	②	③	④	⑤
Đánh giá và điều chỉnh	①	②	③	④	⑤
Chính sách về phân phối tiền lương	①	②	③	④	⑤
Chính sách tiền lương tối thiểu	①	②	③	④	⑤
Chính sách thang bảng lương	①	②	③	④	⑤
II. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG					

2.1 Chính sách và pháp luật của Nhà nước					
Quy định về tiền lương tối thiểu vùng ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Quy định về nguyên tắc xây dựng thang, bảng lương ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Quy định về định mức lao động ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Quy định về phân phối tiền lương và thu nhập ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Quy định về thời giờ làm việc, nghỉ ngành hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
2.2 Hình thức sở hữu vốn của công ty cổ phần					
Công ty cổ phần nhà nước có chế độ đãi ngộ cao hơn	①	②	③	④	⑤
Công ty tư nhân và liên doanh có chế độ đãi ngộ cao hơn	①	②	③	④	⑤
Công ty liên kết tư nhân & nhà nước có chế độ đãi ngộ cao hơn	①	②	③	④	⑤
2.3 Quan điểm lãnh đạo của DN					
Công ty đưa ra chính sách tiền lương phù hợp với chiến lược phát triển công ty	①	②	③	④	⑤
Chính sách tiền lương của công ty thu hút người lao động làm việc	①	②	③	④	⑤
Công ty có lộ trình tăng lương rõ ràng	①	②	③	④	⑤
Chính sách tiền lương của công ty phù hợp với sự phát triển bền vững của công ty	①	②	③	④	⑤
Công ty tập trung vào thiết lập một hệ thống lương tốt	①	②	③	④	⑤
Thông qua phân phối tiền lương có thể củng cố các giá trị cốt lõi của công ty	①	②	③	④	⑤
2.4 Kết quả sản xuất kinh doanh					
Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu công ty ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Tỷ suất sinh lời trên tài sản ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu công ty ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Lợi nhuận trên mỗi cổ phần	①	②	③	④	⑤
2.5 Văn hóa DN					
NLĐ được khen thưởng và công nhận dựa trên công sức đóng góp của mình	①	②	③	④	⑤
NLĐ được công ty truyền đạt chính sách khen thưởng và đãi ngộ một cách rõ ràng	①	②	③	④	⑤
NLĐ rất cởi mở và thân thiện	①	②	③	④	⑤
NLĐ coi DN như là ngôi nhà thứ hai	①	②	③	④	⑤
NLĐ được phép tự ra quyết định trong phạm vi công việc	①	②	③	④	⑤

của mình					
2.6 Năng lực người lao động					
Bảng cấp ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Kinh nghiệm, thâm niên công tác ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Kỹ năng xử lý công việc ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Kỹ năng giao tiếp ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Thái độ trong công việc ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Mức độ hoàn thành công việc ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
2.7 Năng lực nhân sự làm lương					
Trình độ chuyên môn cán bộ nhân sự ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Năng lực tư vấn, đề xuất của cán bộ nhân sự ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Năng lực xây dựng chính sách cán bộ nhân sự ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Năng lực thực hiện các chế độ chính sách đối với người lao động ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Thái độ thực hiện công việc cán bộ nhân sự ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
2.8 Vai trò công đoàn					
Tư vấn các chế độ, chính sách cho người lao động ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Đấu tranh bảo vệ quyền lợi của người lao động ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Hợp tác với công đoàn cấp trên ảnh hưởng tiền lương	①	②	③	④	⑤
Vai trò của tư vấn pháp luật cho người lao động ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
Người trung gian đảm bảo hài hòa lợi ích của DN - người lao động ảnh hưởng đến tiền lương	①	②	③	④	⑤
2.9 Đặc điểm công việc ngành xây dựng					
Quy trình và thiết kế thi công ảnh hưởng đến QTTL	①	②	③	④	⑤
Dòng tiền của chủ đầu tư ảnh hưởng đến QTTL	①	②	③	④	⑤

Xin chân thành cảm ơn anh/chị!

PHỤ LỤC 05:
BỘ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ VỀ DN NGÀNH XÂY DỰNG CỦA VIỆT NAM
TỔNG HỢP TỪ SÁCH TRẮNG - DN VIỆT NAM NĂM 2020 VÀ NĂM 2021

STT	Chỉ tiêu	Năm 2016	năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2020 so với 2019	Bình quân gđ 2016-2020	Biểu/Trang
I	Số DN								
1	Số vốn DN ngành xây dựng thành lập mới	133911	190823	171342	243336	195523	80.4	109.9	Biểu 45 trang 76
2	Số vốn DN mới thành lập trên địa bàn Hà Nội	229784	206490	387372	381502	371524	97.4	112.8	Biểu 46 Trang 77
3	DN Công nghiệp và xây dựng cả nước	212170	228147	239755	258431	278,562	107.8	106.8	Biểu 1 Trang 9
4	DN công nghiệp cả nước	110497	119511	127340	139198	152,160	109.3	108	Biểu 1 Trang 9
5	DN xây dựng cả nước	101673	108636	112415	119233	126,465	106.1	105.5	Biểu 1 Trang 9
6	Số DN của cả Hà Nội	134883	143119	155940	165875	176,443	106.4	107.1	Biểu 2 Trang 10
7	Mật độ số DN đang hoạt động bình quân trên 1000 dân	18.2	19	19.3	20.1	20.9	104.1	103.4	Biểu 3 trang 12
8	Mật độ số DN đang hoạt động bình quân trên 1000 dân trong độ tuổi LĐ	39.2	41.1	43	44.4	45.8	103.3	104.3	Biểu 4 Trang 14
II	Số DN thành lập mới các giai đoạn 2011-2015 so với 2016-2020	Bình quân gđ 2011-2015	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2020 so với 2019	Bình quân gđ 2016-2020 so với 2011-2015		
1	Số DN thành lập mới cả nước	84798	131275	138139	134941	130.1	115.6		Biểu 43 Trang 73
2	Số DN ngành xây dựng thành lập mới	11148	16735	17007	17080	100.4	146		Biểu 43 Trang 73
3	Số DN thành lập mới ở Hà Nội	16905	25231	27711	26136	94.3	149.4		Biểu 44 Trang 74

		Bình quân gđ 2011- 2015	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2019 so với 2018	BQ gđ 2016-2019 so với 2015- 2011			
III	Trang bị vốn bình quân 1 lao động cả nước	1558	2517	2755	109.5	151.4			Biểu 23 trang 43
1	Trang bị vốn bình quân 1 lao động trong DN siêu nhỏ	1506	2455	3242	132.1	160			Biểu 23 trang 43
2	Trang bị vốn bình quân 1 lao động trong DN nhỏ	1069	1623	1896	116.8	140.9			Biểu 23 trang 43
3	Trang bị vốn bình quân 1 lao động trong DN vừa	1092	2036	2299	112.9	174.2			Biểu 23 trang 43
4	Trang bị vốn bình quân 1 lao động trong DN lớn	1816	2859	2975	104.1	147.3			Biểu 23 trang 43
5	Trang bị vốn bình quân 1 lao động ngành Xây dựng	815	1534	1878	122.4	170.1			Biểu 23 trang 43
6	Trang bị vốn bình quân 1 LĐ trên địa bàn Hà Nội	2215	3515	3775	107.4	147.7			Biểu 24 trang 44
IV	Doanh thu thuần theo DN cả nước	12427360	23633978	26327452	111.4	177.1			Biểu 29 trang 52
1	Doanh thu thuần DN siêu nhỏ	430168	662673	715878	108	148.4			Biểu 29 trang 52
2	Doanh thu thuần DN nhỏ	2288795	349761	3907650	111.8	146.5			Biểu 29 trang 52
3	Doanh thu thuần DN vừa	1173960	22943141	2613370	114	185.6			Biểu 29 trang 52
4	Doanh thu thuần DN lớn	8554437	17181402	19090554	111.1	185.6			Biểu 29 trang 52
5	Doanh thu thuần DN NN	1778785	2075873	2232355	107.5	114.6			Biểu 29 trang 52
6	Doanh thu thuần DN tư nhân	6538001	13409155	15127855	112.8	191.3			Biểu 29 trang 52
7	Doanh thu thuần DN FDI	3036616	6813184	7617120	111.8	206.2			Biểu 29 trang 52
8	Doanh thu thuần DN ngành xây dựng	714369	1341674	1498650	111.7	181.6			Biểu 29 trang 52
9	Doanh thu thuần DN trên địa bàn Hà nội	2385714	3973354	4571334	115.1	159.7			Biểu 30 trang 53
V	Lợi nhuận trước thuế của DN cả nước	458189	894363	889942	99.5	184.1			Biểu 31 trang 55
1	Lợi nhuận trước thuế của DN siêu nhỏ	-13593	-44759	-71252	159.2	347.8			Biểu 31 trang 55
2	Lợi nhuận trước thuế của DN nhỏ	-2988	-10517	-3353	31.9				Biểu 31 trang 55
3	Lợi nhuận trước thuế của DN vừa	16009	28113	27138	96.5	185.1			Biểu 31 trang 55
4	Lợi nhuận trước thuế của DN lớn	459121	921525	937410	101.7	187.5			Biểu 31 trang 55
5	Lợi nhuận trước thuế của DN NN	100155	103012	117895	114.5	114.6			Biểu 31 trang 55
6	Lợi nhuận trước thuế của DN tư nhân	100823	322492	277633	86.1	267.7			Biểu 31 trang 55
7	Lợi nhuận trước thuế của DN FDI	185499	381566	406023	106.4	202.1			Biểu 31 trang 55
8	Lợi nhuận trước thuế của DN ngành xây dựng	10211	17401	16217	93.2	199.4			Biểu 31 trang 55
9	Lợi nhuận trước thuế của DN trên địa bàn HN	85951	144662	167994	116.1	154.2			Biểu 32 trang 56
VI	Chỉ số về số lao động và thu nhập								
7	Số DN xây dựng có kết quả SXKD	52316	80484	91405	113.6	148.6			Biểu 8 trang 20

8	Số DN có kết quả SXKD của Hà Nội	86515	129556	141484	109.2	153.0			Biểu 8 trang 20
9	Số lao động của DN Xây dựng cả nước	1,758,600	1,671,071	1,624,298	97.2	100.6			Biểu 8 trang 20
10	Số lao động của Hà Nội	2,019,533	2,450,715	2,469,072	100.7	119.4			Biểu 8 trang 20
11	Thu nhập BQ đầu người DN siêu nhỏ	4182	6994	6940	99.2	149.7			Biểu 9 trang 22
12	Thu nhập BQ đầu người DN nhỏ	4781	7631	8066	105.7	152.9			Biểu 9 trang 22
13	Thu nhập BQ đầu người DN vừa	5432	8254	8904	107.9	148.6			Biểu 9 trang 22
14	Thu nhập BQ đầu người DN lớn	6598	9583	10176	106.2	141.1			Biểu 9 trang 22
15	Thu nhập BQ của DN NN	9311	11860	13835	116.7	129.3			Biểu 9 trang 22
16	Thu nhập BQ của DN ngoài NN	4928	7874	8312	105.6	152.5			Biểu 9 trang 22
17	Thu nhập BQ của DN FDI	6560	9702	10066	103.8	142.8			Biểu 9 trang 22
18	Thu nhập BQ của ngành xây dựng	4941	6939	7517	108.3	140.8			Biểu 9 trang 22
19	Thu nhập BQ của lao động trên địa bàn Hà Nội	6309	10111	10462	103.5	149.7			Biểu 10 trang 23
VII	Nguồn vốn của DN cả nước	18825338	38888415	43308038	111.4	190.3			Biểu 15 trang 31
1	Nguồn vốn của DN NN	3948974	4661129	4524899	97.1	114.7			Biểu 15 trang 31
2	Nguồn vốn của Ngoài Nhà nước	9309231	22236937	25911282	116.5	216.7			Biểu 15 trang 31
3	Nguồn vốn của FDI	3437258	7023672	7796277	111	188.1			Biểu 15 trang 31
4	Nguồn vốn của DN xây dựng	1474378	2757831	3150264	114.2	173.2			Biểu 15 trang 31
5	Nguồn vốn của DN trên địa bàn Hà Nội	4643663	8988171	13694457	108.5	184.6			Biểu 16 trang 32
		Bình quân gđ 2011- 2015	Năm 2018	Năm 2019	Bình quân gđ 2016- 2019				
VIII	Hiệu suất sử dụng LĐ trong DN cả nước	15.5	13.8	15.8	15.1				Biểu 11 trang 25
1	Hiệu suất sử dụng LĐ trong DN siêu nhỏ	8.5	4.7	5.1	5.7				Biểu 11 trang 25
2	Hiệu suất sử dụng LĐ trong DN nhỏ	16.8	14.6	15.4	14.5				Biểu 11 trang 25
3	Hiệu suất sử dụng LĐ trong DN vừa	15.3	17.7	18.8	17				Biểu 11 trang 25
4	Hiệu suất sử dụng LĐ trong DN lớn	15.9	16.7	16.9	16.1				Biểu 11 trang 25
5	Hiệu suất sử dụng LĐ trong DN NN	17.1	21.6	20.3	20.2				Biểu 11 trang 25
6	Hiệu suất sử dụng LĐ trong DN tư nhân	16.1	16.1	17	16.1				Biểu 11 trang 25
7	Hiệu suất sử dụng LĐ trong DN FDI	13	12.6	13	12.5				Biểu 11 trang 25
8	Hiệu suất sử dụng lao động ngành xây dựng	7	9.6	10.5	9				Biểu 11 trang 25
9	Hiệu suất sử dụng lao động của Hà Nội	15.8	13.6	15.2	14.4				Biểu 12 trang 26
IX	Tỷ lệ LĐ nữ trong các DN cả nước	44.7	46.8	47.3	46.6				Biểu 13 trang 28
1	Tỷ lệ LĐ nữ trong DN siêu nhỏ	36.2	35.7	37	36.5				Biểu 13 trang 28

2	Tỷ lệ LĐ nữ trong DN nhỏ	32.8	34.7	36	34.3				Biểu 13 trang 28
3	Tỷ lệ LĐ nữ trong DN vừa	35.2	37.5	39.2	37.1				Biểu 13 trang 28
4	Tỷ lệ LĐ nữ trong DN lớn	51.7	53.7	53.5	53.4				Biểu 13 trang 28
5	Tỷ lệ LĐ nữ trong DN NN	32.3	31.4	31.8	30.9				Biểu 13 trang 28
6	Tỷ lệ LĐ nữ trong DN tư nhân	37.4	38.9	39.8	38.6				Biểu 13 trang 28
7	Tỷ lệ LĐ nữ trong DN FDI	67.6	65.2	64.2	65.6				Biểu 13 trang 28
8	Tỷ lệ LĐ nữ trong ngành xây dựng	18.3	19.3	20.1	19.1				Biểu 13 trang 28
9	Tỷ lệ LĐ nữ trong DN của Hà Nội	38	39.8	39.7	39.1				Biểu 14 Trang 29
X	Tỷ lệ vốn chủ sở hữu của DN cả nước	31.5	32.4	31.9	30.9				Biểu 17 trang 34
1	Tỷ lệ vốn chủ sở hữu của DN NN	26.7	30.7	30.8	28.9				Biểu 17 trang 34
2	Tỷ lệ vốn chủ sở hữu của DN tư nhân	33.4	34.8	33	33.4				Biểu 17 trang 34
3	Tỷ lệ vốn chủ sở hữu của DN FDI	38	38.1	39.4	38.7				Biểu 17 trang 34
4	Tỷ lệ vốn chủ sở hữu của DN ngành xây dựng	36	39	39.5	37.9				Biểu 17 trang 34
5	Tỷ lệ vốn chủ sở hữu DN trên địa bàn Hà Nội	30.9	35.2	34.8	32.1				Biểu 18 trang 35
XI	Chỉ số quay vòng vốn của DN cả nước	0.7	0.6	0.6	0.7				Biểu 19 trang 37
1	Chỉ số quay vòng vốn của DN NN	0.5	0.5	0.5	0.5				Biểu 19 trang 37
2	Chỉ số quay vòng vốn của DN tư nhân	0.8	0.7	0.6	0.7				Biểu 19 trang 37
3	Chỉ số quay vòng vốn của DN FDI	0.9	1	1	1				Biểu 19 trang 37
4	Chỉ số quay vòng vốn của DN ngành xây dựng	0.5	0.5	0.5	0.5				Biểu 19 trang 37
5	Chỉ số quay vòng vốn của DN trên địa bàn HN	0.5	0.5	0.5	0.5				Biểu 20 trang 38
XII	Chỉ số nợ của DN cả nước	2.2	2.1	2.2	2.2				Biểu 21 trang 40
1	Chỉ số nợ của DN NN	2.8	2.3	2.3	2.5				Biểu 21 trang 40
2	Chỉ số nợ của DN tư nhân	2	1.9	2	2.1				Biểu 21 trang 40
3	Chỉ số nợ của DN FDI	1.6	1.7	1.6	1.6				Biểu 21 trang 40
4	Chỉ số nợ của DN ngành xây dựng	1.8	1.6	1.6	1.7				Biểu 21 trang 40
5	Chỉ số nợ của DN trên địa bàn Hà Nội	2.2	1.9	1.9	2.1				Biểu 22 trang 41
XIII	Tỷ lệ kinh doanh có lãi								
1	Tỷ lệ DN kinh doanh có lãi ngành xây dựng	51	48.8	47.3	49.9				Biểu 34 trang 59
2	Tỷ lệ DN kinh doanh có lãi trên địa bàn Hà Nội	35.5	41.4	41.7	39.8				Biểu 34 trang 59
3	Tỷ lệ DN kinh doanh lỗ ngành xây dựng	33	43.3	43.5	42.5				Biểu 35 trang 61
4	Tỷ lệ DN kinh doanh lỗ trên địa bàn Hà Nội	48.3	51.8	51.6	54.6				Biểu 36 trang 62

PHỤ LỤC 06:
BỘ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ CÁC DN XÂY DỰNG
TRÊN ĐỊA BÀN TP HÀ NỘI
TỔNG HỢP TỪ SÁCH TRẮNG - DN VIỆT NAM NĂM 2020
VÀ NĂM 2021

STT	Chỉ tiêu	Bình quân gđ 2011- 2015	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2019 so với 2018	Bình quân gđ 2016-2019 so với 2011-2015	Trang
1	Số DN đang hoạt động trên địa bàn Hà Nội	86515	129556	141484	109.2	145.3	Biểu 56 trang 127
2	Số DN siêu nhỏ	54861	87581	96054	109.7	154.1	Biểu 56 trang 127
3	Số DN nhỏ	26714	34692	37405	107.8	126.8	Biểu 56 trang 127
4	Số DN vừa	2805	4174	4731	113.3	152.8	Biểu 56 trang 127
5	Số DN lớn	2135	3109	3294	106.0	142.3	Biểu 56 trang 127
6	Số DNNN	653	442	422	95.5	70.7	Biểu 56 trang 127
7	Số DN ngoài nhà nước	84048	126145	137304	108.8	145.6	Biểu 56 trang 127
8	Số DN FDI	1814	2969	3758	126.6	157.7	Biểu 56 trang 127
9	Số DN ngành xây dựng	11045	16349	18752	114.7	144.2	Biểu 56 trang 127
10	Số lao động trong các DN trên địa bàn HN	2,019,533	2,450,715	2,469,072	100.7	119.4	Biểu 57 trang 128
11	Số lao động trong DN siêu nhỏ	253952	519178	423690	81.6	157.1	Biểu 57 trang 128
12	Số lao động trong DN nhỏ	530167	497408	532615	107.1	104.7	Biểu 57 trang 128
13	Số lao động trong DN vừa	222664	231734	234810	101.3	113.4	Biểu 57 trang 128
14	Số Lao động trong DN lớn	1012750	1202395	1277957	106.3	118.9	Biểu 57 trang 128
15	Số lao động DNNN	324221	205984	203514	98.8	68.1	Biểu 57 trang 128
16	Số lao động DN ngoài nhà nước	1473276	1939557	1941902	100.1	128.5	Biểu 57 trang 128
17	Số lao động DN FDI	222036	305174	323656	106.1	133.4	Biểu 57 trang 128
18	Số lao động DN ngành xây dựng	455,994	444,255	448,043	100.9	105.4	Biểu 57 trang 128
19	Thu nhập BQ 1 lao động trên địa bàn Hà Nội	6309	10111	10462	103.5	149.7	Biểu 58 trang 129

STT	Chỉ tiêu	Bình quân gđ 2011- 2015	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2019 so với 2018	Bình quân gđ 2016-2019 so với 2011-2015	Trang
20	Thu nhập BQ 1 lao động trong DN siêu nhỏ	4860	9605	8514	88.6	161.7	Biểu 58 trang 129
21	Thu nhập BQ 1 lao động trong DN nhỏ	5452	9270	9661	104.2	156	Biểu 58 trang 129
22	Thu nhập BQ 1 lao động trong DN vừa	6229	9341	11519	123.3	145.6	Biểu 58 trang 129
23	Thu nhập BQ 1 lao động trong DN lớn	7156	10835	14917	137.7	146.6	Biểu 58 trang 129
24	Thu nhập BQ 1 lao động trong DN NN	8136	13523	14917	110.3	159.6	Biểu 58 trang 129
25	Thu nhập BQ 1 lao động trong DN ngoài nhà nước	5556	9231	9480	102.7	153.1	Biểu 58 trang 129
26	Thu nhập BQ 1 lao động trong DN FDI	8606	13340	13436	100.7	147.1	Biểu 58 trang 129
27	Thu nhập BQ 1 lao động ngành xây dựng	5645	7585	8304	109.5	137.4	Biểu 58 trang 129
28	Nguồn vốn của DN đang hoạt động HN	4643664	8988171	9614692	107.0	174.6	Biểu 59 trang 130
29	Nguồn vốn của DN siêu nhỏ	464527	1179615	1436608	121.8	214.2	Biểu 59 trang 130
30	Nguồn vốn của DN nhỏ	806421	1139692	1282062	112.5	131.9	Biểu 59 trang 130
31	Nguồn vốn của DN vừa	344089	685337	786204	114.7	194.5	Biểu 59 trang 130
32	Nguồn vốn của DN lớn	3028627	5983527	6109818	102.1	177.7	Biểu 59 trang 130
33	Nguồn vốn DN NN	1263336	1947123	1826893	93.8	138	Biểu 59 trang 130
34	Nguồn vốn DN ngoài NN	2785208	6108748	6490050	106.2	194.8	Biểu 59 trang 130
35	Nguồn vốn DN FDI	595119	932300	1297748	139.2	158.3	Biểu 59 trang 130
36	Nguồn vốn DN Xây dựng	482968	862592	988417	114.6	165.2	Biểu 59 trang 130
37	Doanh thu của các DN Hà Nội	2385741	3973354	4571334	115.0	159.7	Biểu 60 trang 131
38	Doanh thu của DN siêu nhỏ	76728	128090	135235	105.6	148.3	Biểu 60 trang 131
39	Doanh thu của DN nhỏ	495807	695450	769230	110.6	132.8	Biểu 60 trang 131

STT	Chỉ tiêu	Bình quân gđ 2011- 2015	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2019 so với 2018	Bình quân gđ 2016-2019 so với 2011-2015	Trang
40	Doanh thu của DN vừa	244706	471241	520210	110.4	183.2	Biểu 60 trang 131
41	Doanh thu của DN lớn	1568500	2678573	3146659	117.5	165	Biểu 60 trang 131
42	Doanh thu DN NN	713427	735082	744661	101.3	97.8	Biểu 60 trang 131
43	Doanh thu DN ngoài NN	1370065	2703372	3244967	120.0	190.1	Biểu 60 trang 131
44	Doanh thu DN FDI	302222	534900	581705	108.8	168	Biểu 60 trang 131
45	Doanh thu DN ngành xây dựng	230582	383148	426323	111.3	164.9	Biểu 60 trang 131
46	Lợi nhuận trước thuế của DN Hà Nội	85951	144662	167994	116.1	154.2	Biểu 61 trang 132
47	Lợi nhuận trước thuế của DN siêu nhỏ	-4851	-11392	-17186	150.9	232.3	Biểu 61 trang 132
48	Lợi nhuận trước thuế của DN nhỏ	-1346	-3630	2457		22.5	Biểu 61 trang 132
49	Lợi nhuận trước thuế của DN vừa	4736	9232	8465	91.7	169.8	Biểu 61 trang 132
50	Lợi nhuận trước thuế của DN lớn	87412	150452	174258	115.8	155.6	Biểu 61 trang 132
51	Lợi nhuận của DN NN	49540	37209	42160	113.3	73.2	Biểu 61 trang 132
52	Lợi nhuận của DN ngoài NN	19741	69040	70019	101.4	280.4	Biểu 61 trang 132
53	Lợi nhuận của DN FDI	16670	38413	55815	145.3	245.3	Biểu 61 trang 132
54	Lợi nhuận của DN ngành xây dựng HN	1855	5541	7062	127.4	396	Biểu 61 trang 132

PHỤ LỤC 07:
DANH SÁCH CÁC CTCP XÂY DỰNG
TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI THAM GIA KHẢO SÁT

STT	Tên DN	Ghi chú
1	Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây dựng HUD1	
2	Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây dựng HUD1	
3	Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây dựng HUD 3	
4	Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây dựng HUD 4	
5	Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây dựng HUD 10	
6	Công ty Cổ phần Đầu tư và phát triển nhà và đô thị HUD 8	
7	Công ty Cổ phần Đầu tư và phát triển nhà và đô thị HUD 6	
8	Công ty Cổ phần ĐT và Phát triển Bất động sản HUDLAND	
9	Công ty cổ phần Sông Đà 1	
10	Công ty cổ phần Sông Đà 2	
11	Công ty cổ phần Sông Đà 3	
12	Công ty cổ phần Sông Đà 4	
13	Công ty cổ phần Sông Đà 5	
14	Công ty cổ phần Sông Đà 6	
15	Công ty cổ phần Sông Đà 7	
16	Công ty lắp máy Việt Nam (LILAMA)	
17	Công ty xây dựng Sông Hồng	
18	Công ty cổ phần tư vấn và đầu tư Xây lắp Thăng Long	
19	Công ty cổ phần đầu tư HBH Việt Nam	
20	CTCP Xây dựng Hà Đô	
21	CTCP Xây dựng Thương Mại Và Dịch Vụ Huy Hùng	
22	CTCP Xây dựng Thương Mại Và Môi Trường Hà Nội	
23	CTCP Xây dựng Và Du Lịch Minh Anh	
24	CTCP Xây dựng Và Môi Trường Xanh	
25	CTCP Xây dựng Và Quảng Cáo Thiên Việt	
26	CTCP Xây dựng Và Thương Mại NDC	
27	CTCP Xây dựng Và Thương Mại Thiên Hưng	
28	CTCP Xây dựng Và Thương Mại VINAK Hà Nội	
29	CTCP Xây dựng & Thương Mại Dịch Vụ ATD Hà An	
30	CTCP Xây dựng Và Nội Thất Thanh Nhân	
31	CTCP Xây dựng Và Phát Triển Minh Đức	
32	CTCP Xây dựng Và Thiết Bị Bilico	
33	CTCP Xây dựng Và Thương Mại Lộc An	
34	CTCP Xây dựng Và Vận Tải Sông Thao	
35	CTCP Xây dựng Bảo Tín	
36	CTCP Xây dựng Và Thương Mại Phương Vinh	

STT	Tên DN	Ghi chú
37	CTCP Xây dựng Fullhomes	
38	Công ty CPXD Giao Thông & Thương Mại-Bộ GTVT 124	
39	CTCP Xây dựng & Thương Mại 299	
40	Công ty CPXD Công Trình Giao Thông-Bộ GTVT 842	
41	CTCP Xây dựng Du Lịch Á Châu	
42	CTCP Xây dựng An Phú	
43	CTCP Xây dựng & Thương Mại Anh Vũ	
44	CTCP Xây dựng & Thương Mại Bắc Long Biên	
45	CTCP Xây dựng Công Trình Giao Thông Bắc Nam	
46	CTCP Xây dựng & Phát Triển Nhà Bắc Thăng Long	
47	CTCP Xây dựng Bình An	
48	CTCP Xây dựng & Du Lịch Bình Minh	
49	CTCP Xây dựng Và Công Nghệ Hà Thành	
50	CTCP Xây dựng & Công Nghệ Thịnh An Phát	

PHỤ LỤC 08:
HỆ THỐNG THANG BẢNG LƯƠNG CỦA CƠ QUAN CÔNG TY MẸ TỔNG CÔNG TY SÔNG ĐÀ – CTCP
(Ban hành kèm theo Quyết định số: /TCT-HĐQT ngày tháng năm 2018)

TT	HSL	Khoảng cách	Mức lương Vùng 1	Ngạch 1 A1	Ngạch 2 A2	Ngạch 3 A3	Ngạch 4 A4	Ngạch 5 A5	Ngạch 6 A6	Ngạch 7 B1	Ngạch 8 B2	Ngạch 9 B3	Ngạch 10 B4	Ngạch 11 B5	Ngạch 12 B6
1	1,00		3.980.000												Bậc 1
2	1,07	107,0%	4.258.600											Bậc 1	Bậc 2
3	1,13	105,6%	4.497.400										Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3
4	1,19	105,3%	4.736.200									Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4
5	1,25	105,0%	4.975.000								Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5
6	1,32	105,6%	5.253.600							Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6
7	1,39	105,3%	5.532.200							Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6	Bậc 7
8	1,46	105,0%	5.810.800							Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6	Bậc 7	Bậc 8
9	1,54	105,5%	6.129.200						Bậc 1	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6	Bậc 7	Bậc 8	Bậc 9
10	1,62	105,2%	6.447.600					Bậc 1	Bậc 2	Bậc 5	Bậc 6	Bậc 7	Bậc 8	Bậc 9	Bậc 10
11	1,71	105,6%	6.805.800					Bậc 2	Bậc 3	Bậc 6	Bậc 7	Bậc 8	Bậc 9	Bậc 10	Nhân viên hành chính văn phòng
12	1,80	105,3%	7.164.000					Bậc 3	Bậc 4	Bậc 7	Bậc 8	Bậc 9	Bậc 10	Chuyên viên 1	
13	1,90	105,6%	7.562.000					Bậc 4	Bậc 5	Bậc 8	Bậc 9	Bậc 10	Chuyên viên 2		
14	2,00	105,3%	7.960.000					Bậc 5	Bậc 6	Bậc 9	Bậc 10	Chuyên viên 3 và Phó Trưởng phòng/ban các đơn vị trực thuộc			
15	2,10	105,0%	8.358.000					Bậc 6	Bậc 7	Bậc 10	Chuyên viên 4 và Trưởng phòng/ban các đơn vị trực thuộc				
16	2,21	105,2%	8.795.800					Bậc 7	Bậc 8	Phó giám đốc Ban và các chức danh khác tương đương					
17	2,32	105,0%	9.233.600				Bậc 1	Bậc 8	Giám đốc Ban và các chức danh khác tương đương						
18	2,44	105,2%	9.711.200			Bậc 1	Bậc 2	Kế toán trưởng							
19	2,57	105,3%	10.228.600		Bậc 1	Bậc 2	Phó TGĐ, TV HĐQT								
20	2,70	105,1%	10.746.000	Bậc 1	Bậc 2	Chủ tịch HĐQT									
21	2,84	105,2%	11.303.200	Bậc 2											

TIÊU CHUẨN VỊ TRÍ CÔNG VIỆC DOANH TẠI CƠ QUAN CÔNG TY MẸ TCT SÔNG ĐÀ

1. Nhân viên tạp vụ, phục vụ:

Yêu cầu của vị trí:

Nắm vững kiến thức cơ bản đối với nghiệp vụ được giao

Hiểu biết rõ mối quan hệ công tác đối với cá nhân, Phòng/Ban, bộ phận và các đơn vị liên quan;

Nắm được các nguyên tắc, chế độ, quy định chung của nhà nước và của Tổng công ty về lĩnh vực được giao.

Thực hiện công tác dọn dẹp vệ sinh được giao đúng quy định;

Thực hiện một số nhiệm vụ bổ sung khác theo từng giai đoạn cụ thể;

Tốt nghiệp phổ thông trung học hoặc tương đương;

Đã qua lớp huấn luyện nghiệp vụ ngắn hạn hoặc có kiến thức cơ bản về lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ được giao;

2. Nhân viên hành chính, quản trị, văn thư:

Yêu cầu của vị trí:

Xây dựng kế hoạch, triển khai thực hiện công tác nghiệp vụ thuộc lĩnh vực được giao;

Soạn thảo các văn bản về quy chế quản lý, quy trình nghiệp vụ thuộc lĩnh vực được giao;

Tổng hợp, phân tích, đánh giá, báo cáo kết quả thực hiện các công việc được giao và đề xuất biện pháp để thực hiện công việc có phát sinh;

Phối hợp với các viên chức nghiệp khác để thực hiện nhiệm vụ;

Nắm được các quy định của Nhà nước về lĩnh vực hành chính, quản trị, pháp chế, văn thư, lưu trữ và lĩnh vực nghiệp vụ liên quan;

Nắm được những nét khái quát và định hướng phát triển của Tổng công ty;

Hiểu rõ quy định, quy chế quản lý của đơn vị trong lĩnh vực nghiệp vụ và lĩnh vực liên quan;

Nắm được nguyên tắc, cơ chế quản lý nghiệp vụ trong lĩnh vực hành chính, quản trị, pháp chế, văn thư, lưu trữ;

Nắm được các quy định của pháp luật hiện hành liên quan đến công tác hành chính, quản trị, văn thư, lưu trữ trong hoạt động của đơn vị.

Soạn thảo giấy mời, thư mời, thông báo về nội dung chính, thành phần tham dự cuộc họp, gặp gỡ, tiếp khách của cơ quan Tổng công ty. Lập các báo cáo định kỳ về công tác hành chính, quản trị, pháp chế, văn thư, lưu trữ theo quy định;

Phân loại, sắp xếp công văn giấy tờ đến, dự kiến các bộ phận xử lý trình Lãnh đạo phòng, lãnh đạo Tổng công ty phê duyệt;

Phối hợp các bộ phận có liên quan tuyên truyền, phổ biến, giáo dục pháp luật, nội quy, quy chế của đơn vị cho CBCNV trong Tổng công ty và các đơn vị thành viên;

Có trình độ trung cấp nghiệp vụ trở lên.

Sử dụng thành thạo các phần mềm tin học văn phòng;

Biết sử dụng ngoại ngữ tương đương cấp độ A.

3. Văn thư:

Yêu cầu của vị trí:

Có trình độ trung cấp văn thư - lưu trữ trở lên;

Tổ chức, thực hiện hợp lý hoá qui trình luân chuyển văn bản và theo dõi thời hạn giải quyết văn bản;

Xây dựng danh mục hồ sơ; hướng dẫn lập hồ sơ hiện hành và chuẩn bị hồ sơ, tài liệu nộp vào lưu trữ cơ quan theo qui định của Nhà nước và Tổng công ty;

Theo dõi quá trình thực hiện các công việc được phân công và báo cáo kịp thời, phát hiện đề xuất với lãnh đạo để thực hiện đúng chế độ chính sách và các quyết định của quản lý;

Trực tiếp thực hiện công việc khác của công tác văn thư theo sự phân công của lãnh đạo;

Nắm được các quy định của Nhà nước, Tổng công ty về công tác văn thư;

Nắm được các nguyên tắc, chế độ và các hướng dẫn về nghiệp vụ công tác văn thư.

Nắm được nội dung và nghiệp vụ công tác văn thư thuộc phạm vi được phân công quản lý.

Nắm được tổ chức bộ máy, chức năng, nhiệm vụ, vị trí và mối quan hệ của Tổng công ty trong hệ thống tổ chức bộ máy Nhà nước.

Nắm được thủ tục quản lý hành chính Nhà nước.

Thực hiện việc chuyển giao công văn, giấy tờ cho các bộ phận liên quan được giao đúng quy định;

Thực hiện một số nhiệm vụ bổ sung khác theo từng giai đoạn cụ thể.

Sử dụng thành thạo các phần mềm tin học Văn phòng.

4. Nhân viên lái xe văn phòng

Yêu cầu của vị trí:

Thực hành thành thạo công việc lái xe phục vụ được giao tại Tổng công ty;

Chịu sự chỉ đạo nghiệp vụ của cán bộ quản lý trong bộ phận;

Báo cáo kết quả thực hiện công việc được giao theo qui định;

Nắm vững quy định, kiến thức cơ bản đối với nghiệp vụ được giao;

Hiểu biết rõ luật an toàn giao thông đường bộ;

Hiểu biết rõ mối quan hệ công tác đối với cá nhân, Phòng ban bộ phận và các đơn vị liên quan;

Nắm được các nguyên tắc, chế độ, quy định chung của nhà nước và của Tổng công ty về lĩnh vực được giao;

Thực hiện quản lý tài sản của cơ quan giao, chấp hành các quy định về an toàn của Pháp luật và của Tổng công ty;

Tốt nghiệp phổ thông trung học hoặc tương đương;

Tốt nghiệp trường đào tạo lái xe cơ giới tối thiểu bằng B2.

5. Chuyên viên 1

Yêu cầu của vị trí:

Tốt nghiệp Đại học đúng chuyên ngành;

Có khả năng thực hiện công việc đơn giản theo tiêu chuẩn, quy định đã đề ra và theo sự phân công, hướng dẫn của người trực tiếp phụ trách;

Có khả năng theo dõi, tổng hợp, báo cáo kết quả thực hiện công việc được giao;

Nắm được kiến thức cơ bản về công việc được giao;

Biết sử dụng máy tính văn phòng (Word, Excel), Autocar đối với chuyên viên Ban Quản lý kỹ thuật và công nghệ;

Biết sử dụng ngoại ngữ tương đương trình độ A.

6. Chuyên viên 2

Yêu cầu của vị trí:

Tốt nghiệp Đại học đúng chuyên ngành trở lên;

Độc lập, chủ động thực hiện công việc có mức độ phức tạp trung bình theo tiêu chuẩn, quy định đã đề ra trong thời gian cho phép tương đối dài;

Có khả năng xây dựng kế hoạch để triển khai công việc được giao;

Có khả năng phối hợp với một số cá nhân, tổ, nhóm có liên quan để thực hiện công việc được giao;

Soạn thảo các văn bản hướng dẫn, trả lời trong phạm vi công việc được phân công

Theo dõi, báo cáo kết quả thực hiện công việc được giao;

Hiểu biết, nắm chắc kiến thức cơ bản về công việc được giao;

Hiểu biết và nắm được các văn bản, quy định của Tổng công ty và Nhà nước về lĩnh vực được phân công.

Có kinh nghiệm về vị trí đảm nhận hoặc tương đương từ 3 năm trở lên;

Sử dụng thành thạo máy tính văn phòng (Word, Excel), Autocar và các phần mềm ứng dụng khác đối với chuyên viên Ban Quản lý kỹ thuật và công nghệ;

Sử dụng ngoại ngữ tương đương trình độ B.

7. Chuyên viên 3

Yêu cầu của vị trí:

Tốt nghiệp Đại học đúng chuyên ngành trở lên;

Độc lập, chủ động thực hiện công việc có mức độ phức tạp theo tiêu chuẩn, quy định đã đề ra trong thời gian ngắn;

Có khả năng xây dựng kế hoạch để triển khai công việc được giao;

Chủ động phối hợp với các cá nhân, đơn vị, Phòng/Ban, cơ quan có liên quan để thực hiện công việc được giao;

Tham gia phối hợp nghiên cứu, soạn thảo quy chế, quy định, tiêu chuẩn mới;

Hiểu và nắm được chủ trương, đường lối, chính sách, pháp luật của nhà nước, của Tổng công ty về lĩnh vực được giao; những đặc điểm cơ bản trong phương hướng, quy hoạch phát triển của Phòng/Ban thuộc lĩnh vực được phân công;

Tổng hợp, phân tích, đánh giá và lập báo cáo các vấn đề thuộc lĩnh vực được phân công

Hướng dẫn, theo dõi, đôn đốc, kiểm tra và đề xuất các biện pháp điều chỉnh để thực hiện tốt công việc được giao;

Hiểu biết, nắm chắc kiến thức cơ bản về nghiệp vụ thuộc phạm vi công việc được giao;

Có kinh nghiệm về vị trí đảm nhận hoặc tương đương từ trên 4 năm trở lên;

Sử dụng thành thạo máy tính văn phòng (Word, Excel, PowerPoint), Autocar và các phần mềm ứng dụng khác đối với chuyên viên Ban Quản lý kỹ thuật và công nghệ;

Sử dụng ngoại ngữ tương đương trình độ B.

8. Chuyên viên 4:

Yêu cầu của vị trí:

Tốt nghiệp Đại học đúng chuyên ngành trở lên;

Xây dựng kế hoạch làm việc để thực hiện phương hướng, nhiệm vụ thuộc lĩnh vực của Phòng/Ban;

Chủ trì, nghiên cứu, xây dựng các quy định, quy chế, tiêu chuẩn, điều lệ thuộc lĩnh vực được phân công;

Độc lập, chủ động nghiên cứu, đề xuất để giải quyết các công việc phức tạp phát sinh;

Tổ chức thực hiện, hướng dẫn, theo dõi kiểm tra và đề xuất các biện pháp chấn chỉnh những sai lệch trong quá trình thực hiện những công việc thuộc lĩnh vực được giao;

Chủ động/chủ trì phối hợp với các cá nhân, đơn vị, Phòng/Ban, cơ quan có liên quan để thực hiện công việc được giao;

Có khả năng hướng dẫn chuyên môn, nghiệp vụ, phổ biến kinh nghiệm trong lĩnh vực được phân công đối với các chuyên viên, kỹ sư ở ngạch thấp hơn;

Tổng hợp, phân tích, báo cáo tình hình trong lĩnh vực được phân công. Đề xuất các phương án sửa đổi, điều chỉnh quy định, quy chế, tiêu chuẩn, điều lệ hoặc phương hướng hoạt động thuộc lĩnh vực được phân công cho phù hợp với tình hình thực tế;

Tham gia nghiên cứu, xây dựng các đề tài, đề án thuộc lĩnh vực được phân công.

Nắm vững chủ trương, đường lối, chính sách, pháp luật của Nhà nước và Bộ, ngành liên quan về lĩnh vực được phân công; những điểm cơ bản trong phương hướng, quy hoạch phát triển của Phòng/Ban, Tổng công ty thuộc lĩnh vực được phân công;

Hiểu sâu, nắm chắc các kiến thức cơ bản về nghiệp vụ chuyên môn và các nghiệp vụ khác có liên quan thuộc phạm vi công việc được phân công;

Nắm vững nguyên tắc, phương pháp tổ chức triển khai, phương pháp kiểm tra nghiệp vụ chuyên môn của đơn vị;

Có khả năng nghiên cứu, tổng hợp báo cáo, tổ chức chỉ đạo, phối hợp kiểm tra để triển khai thực hiện nhiệm vụ được phân công

Có kinh nghiệm làm việc về vị trí đảm nhận hoặc tương đương từ trên 5 năm trở lên;

Sử dụng thành thạo máy tính văn phòng (Word, Excel, PowerPoint), Autocar và các phần mềm ứng dụng khác đối với chuyên viên Ban Quản lý kỹ thuật và công nghệ;

Sử dụng ngoại ngữ tương đương cấp độ C. Một số vị trí đòi hỏi trình độ ngoại ngữ ở mức tương đương IELTS 5.0 trở lên.

PHỤ LỤC 09:
BẢNG HỆ SỐ LƯƠNG THEO KẾT QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH
TẠI CƠ QUAN CÔNG TY MẸ TCT SÔNG ĐÀ

(Ban hành kèm theo Quyết định số: /TCT-HĐQT ngày tháng năm 2018)

STT	CHỨC DANH	MỨC ĐHĐCĐ	Hkq	Ghi chú
I	Do ĐHĐCĐ quyết định			
1	Chủ tịch HĐQT	52.700.000		
2	Tổng giám đốc	45.900.000		
3	Thành viên HĐQT	45.900.000		
4	Trưởng ban KS	30.600.000		
5	Thành viên Ban KS	25.500.000		
II	Do TCT quyết định			
6	Phó TGD		23,00	
7	KTT		21,00	
8	Giám đốc ban		18,00	
9	Phó giám đốc ban		14,00	
10	Chuyên viên IV		10,00	
11	Chuyên viên III		7,50	
12	Chuyên viên II		4,50	
13	Chuyên viên I		3,00	
14	Nhân viên HCVP		2,00	
15	NV phục vụ, tạp vụ		1,50	

Ghi chú: Mức lương ĐHĐCĐ do Đại hội đồng cổ đông hàng năm quyết định

**PHỤ LỤC 10: BẢNG LƯƠNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN
CƠ ĐIỆN XÂY DỰNG – THIẾT BỊ CÔNG NGHIỆP HÀ ĐÔ**

BẢNG 1: BẢNG LƯƠNG THEO CÁC CHỨC DANH TRONG CÔNG TY

STT	Chức danh công việc	Mã số	Hệ số - Mức lương cơ bản									
			Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6	Bậc 7	Bậc 8	Bậc 9	Bậc 10
I	Quản lý cấp cao											
1	Chủ tịch HĐQT	QL1	2,72	2,88	3,04	3,2	3,36					
2	Thành viên HĐQT	QL2	2,23	2,38	2,53	2,68	2,83					
3	Tổng GD	QL3	2,55	2,71	2,87	3,03	3,19					
4	Phó TGD	QL4	2,20	2,35	2,50	2,65	2,80					
5	KT trưởng, Trưởng BKS	QL5	2,15	2,30	2,45	2,60	2,75					
II	Trưởng, Phó bộ phận											
1	Trưởng phòng, GD DA	QL6	1,85	2,00	2,15	2,30	2,45					
2	Phó TP, Phó GD DA	QL7	1,65	1,80	1,95	2,10	2,25					
III	CBCNV các bộ phận											
1	Chuyên viên, kinh tế viên, kỹ sư	NV1	1,10	1,25	1,40	1,55	1,70	1,85	2,00	2,15		
2	Cán sự, kỹ thuật viên	NV2	1,07	1,16	1,25	1,34	1,43	1,52	1,61	1,70	1,79	1,88
3	NV văn thư, lễ tân	NV3	1,04	1,08	1,12	1,16	1,20	1,24	1,28	1,32	1,36	1,40
IV	Công nhân trực tiếp, lái xe											
1	Nhân viên lái xe	LX	1,07	1,19	1,35	1,55	1,79	1,99	2,15			
2	Công nhân có bằng nghề	CN1	1,07	1,15	1,23	1,33	1,39	1,47	1,56			
3	Lao động phổ thông	CN2	1,00	1,03	1,06	1,09	1,12	1,15	1,18			

BẢNG 2: THANG BẢNG LƯƠNG NĂNG SUẤT

Đơn vị: Triệu đồng

STT	Chức danh công việc	Ngạch	Hệ số - Mức lương cơ bản					
			Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6
1	Tổng giám đốc	1	25	30	35	40		
2	Phó tổng giám đốc	2	18	21	24	27		
3	Trưởng phòng, ban; GDDA	3	11	13	15	17	19	21
4	Phó trưởng phòng, Phó GDDA	4	8	9,5	11,6	12,5	14	16
5	Phó chỉ huy công trường	5	7	7,8	8,6	9,4	10,2	11
6	Chuyên viên kỹ sư	6	4	4,6	5,2	5,8	6,4	7
7	Cao đẳng, trung cấp, cán sự	7	3,5	3,9	4,3	4,7	5,1	5,5

**Phụ lục 11: HỆ SỐ LƯƠNG NĂNG SUẤT THEO CHỨC DANH
CÔNG TY HUD1**

TT	Chức danh	Hệ số năng suất	Các tiêu chí đánh giá chung
I	Hội đồng quản trị, Ban Giám đốc		
1	Chủ tịch HĐQT	10	
2	Giám đốc	8.5	
3	Phó GD, KTT	7.0	
II	Phòng Kỹ thuật thi công		
1	Trưởng phòng	6.0	
2	Phó phòng	4.5	
3	Kỹ sư giám sát 1	4.0	- Thực hiện công việc chỉ định, đạt hiệu quả cao - Tích cực tham mưu, đề xuất với Trưởng phòng về nhân lực, kinh phí của Công ty biến pháp giải quyết khó khăn trong công việc. Hoàn thành biến pháp giải quyết tiến độ công tác hiệu quả kinh tế kỹ thuật của Công ty. - Có năng lực bao quát công việc, có khả năng thay thế nhân viên phòng giải quyết các công việc của Phòng khi nhân viên phòng vắng mặt. - Luôn có tinh thần trách nhiệm với công việc. - Có ý thức chấp hành theo sự phân công của cấp trên.
4	Kỹ sư giám sát 2	3.5	- Sử dụng công nghệ, tuân thủ theo kỹ thuật lao động. - Có ý thức hoàn thành tốt công việc được giao với tiến độ và chất lượng. - Có khả năng làm việc với công nghệ cao và vận dụng công nghệ vào các công việc ngoại cảnh công việc như: - Khi cần lập kế hoạch trong công việc. - Có ý thức chấp hành theo sự phân công của cấp trên.
5	Kỹ sư giám sát 3	3.0	- Sử dụng công nghệ, tuân thủ theo kỹ thuật lao động. - Hoàn thành công việc được giao. Tiến độ công việc đạt yêu cầu.
6	Kỹ sư giám sát 4	2.5	- Trách nhiệm chuyên môn của phù hợp với công việc được phân công. Hoàn thành - Sẵn sàng giải quyết các sự cố, hắc việc, mới chuyển công tác vào công tác kiểm nghiệm công việc - Có khả năng phân công hoàn thành công việc
III	Phòng Kinh tế kế hoạch		
1	Trưởng phòng	6.0	
2	Phó phòng	4.5	
3	Chuyên viên KTKH 1	4.0	Trưởng phòng - Kỹ sư giám sát 1
4	Chuyên viên KTKH 2	3.5	Trưởng phòng - Kỹ sư giám sát 2
5	Chuyên viên KTKH 3	3.0	Trưởng phòng - Kỹ sư giám sát 3
6	Chuyên viên KTKH 4	2.5	Trưởng phòng - Kỹ sư giám sát 4
IV	Phòng Tài chính kế toán		
1	Kế toán tổng hợp	4.5	

2	Kỹ toán viên 1	4.0	Tổng cộng Kù s• giám sát 1
3	Kỹ toán viên 2	3.5	Tổng cộng Kù s• giám sát 2
4	Kỹ toán viên 3	3.0	Tổng cộng Kù s• giám sát 3
5	Kỹ toán viên 4	2.5	Tổng cộng Kù s• giám sát 4
V	Phòng Quản lý dự án		
1	Trưởng phòng	6.0	
2	Chuyên viên QLDA 1	4.0	Tổng cộng Kù s• giám sát 1
3	Chuyên viên QLDA 2	3.5	Tổng cộng Kù s• giám sát 2
4	Chuyên viên QLDA 3	3.0	Tổng cộng Kù s• giám sát 3
5	Chuyên viên QLDA 4	2.5	Tổng cộng Kù s• giám sát 4
VI	Phòng Tài chính kế toán		
1	Trưởng phòng	6.0	
2	Chuyên viên TCLS 1	4.0	Tổng cộng Kù s• giám sát 1
3	Chuyên viên TCLS 2	3.5	Tổng cộng Kù s• giám sát 2
4	Chuyên viên TCLS 3	3.0	Tổng cộng Kù s• giám sát 3
5	Chuyên viên TCLS 4	2.5	Tổng cộng Kù s• giám sát 4
VII	Phòng An toàn môi trường		
1	Trưởng phòng	6.0	
2	Phó trách ISO		Tổng cộng với Kù s• giám sát 1,2,3,4
3	Phó trách Vết t•		Tổng cộng với Kù s• giám sát 1,2,3,4
VIII	Văn phòng Công ty		
1	Chánh văn phòng	6.0	
2	Chuyên viên Hành chính + MMTBVP		Tổng cộng với Kù s• giám sát 1,2,3,4
3	Yt• + Máy móc TBVP		Tổng cộng với Kù s• giám sát 1,2,3,4
IX	Ban QLDA		
1	Giám đốc Ban		
2	Kù s• giám sát		Tổng cộng với Kù s• giám sát 1,2,3,4
3	Nh•n viên kinh doanh		Tổng cộng với Kỹ toán viên 1,2,3,4
4	Nh•n viên kỹ toán		Tổng cộng với Kỹ toán viên 1,2,3,4
	Mét số chức danh khác		
1	Giám đốc chi nhánh	6.5	
2	Trưởng ban SHDA	6.0	
3	Kỹ toán trưởng CN	4.0	
4	Chức nhiệm công trình	4.0	
X	Các vị trí khác		
1	Lái xe	2.75	
2	Thủ kho	2.5	
3	Văn thư	2.5	
4	Thủ quỹ	2.5	
5	Bảo vệ	1.75	
6	Nếu văn + Tập võ	1.75	
XI	Các chức thi công		
1	Chỉ trưởng	5.5	
2	Chỉ phó	4.5	
3	Kỹ toán chức		Tổng cộng với Kỹ toán viên 1,2,3,4
4	Kù thu•t chức		Tổng cộng với Kù s• giám sát 1,2,3,4

PHỤ LỤC 12: THỐNG KÊ MÔ TẢ CÁC BIẾN SỐ

CT1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	399	51.9	51.9	51.9
2.00	370	48.1	48.1	100.0
Total	769	100.0	100.0	

CT2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	304	39.5	39.5	39.5
2.00	346	45.0	45.0	84.5
3.00	87	11.3	11.3	95.8
4.00	32	4.2	4.2	100.0
Total	769	100.0	100.0	

CT3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	.8	.8	.8
2.00	47	6.1	6.1	6.9
3.00	37	4.8	4.8	11.7
4.00	512	66.6	66.6	78.3
5.00	167	21.7	21.7	100.0
Total	769	100.0	100.0	

CT4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	27	3.5	3.5	3.5
2.00	40	5.2	5.2	8.7
3.00	60	7.8	7.8	16.5
4.00	637	82.8	82.8	99.3
5.00	5	.7	.7	100.0
Total	769	100.0	100.0	

CT5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	92	12.0	12.0	12.0
2.00	430	55.9	55.9	67.9
3.00	247	32.1	32.1	100.0
Total	769	100.0	100.0	

I. Kiểm định hệ số Cronbach Anpha

- Nhân tố trả công lao động

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	769	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	769	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.605	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PE1	20.1938	8.495	.384	.556
PE2	20.2653	8.200	.455	.535
PE3	20.6554	7.643	.507	.509
PE4	20.2471	8.350	.369	.556
PE5	20.5410	7.915	.418	.537
PE6	21.8492	8.076	.190	.627
PE7	21.9493	7.902	.158	.655

Hệ số tương quan biến tổng của 2 biến PE6 và PE7 nhỏ hơn 0,3. DO đó, loại 2 biến này khỏi nhân tố. Kết quả phân tích cronbach alpha sau khi loại 2 biến PE6. PE7 như sau:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	769	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	769	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PE1	15.4252	4.794	.654	.757
PE2	15.4967	4.591	.718	.737
PE3	15.8869	4.793	.504	.802
PE4	15.4785	4.672	.619	.765
PE5	15.7724	4.689	.520	.798

- Các nhân tố ảnh hưởng

+ Chính sách và pháp luật của Nhà nước về lao động - tiền lương

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	769	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	769	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PLW1	13.8648	7.130	.527	.818
PLW2	14.3472	6.498	.642	.785
PLW3	14.0260	6.999	.636	.787
PLW4	14.2393	6.557	.647	.783
PLW5	13.9155	6.999	.662	.781

- Sở hữu vốn

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	769	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	769	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FUND_1	7.0767	2.498	.595	.817
FUND_2	7.2315	1.985	.700	.714
FUN_3	7.1717	2.069	.718	.694

- Quan điểm lãnh đạo

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	769	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	769	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PP1	17.9272	11.474	.730	.863
PP10	18.0741	12.006	.639	.877
PP3	17.9688	11.627	.594	.887
PP4	17.8843	11.300	.788	.854
PP5	17.7906	11.621	.725	.864
PP6	18.0923	11.337	.752	.859

- Kết quả sản xuất kinh doanh

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	769	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	769	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CF1	10.7945	4.854	.742	.877
CF2	11.0104	4.437	.769	.868
CF3	10.9064	4.588	.782	.862
CF4	10.9389	4.664	.793	.859

- Văn hóa DN

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	769	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	769	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CE1	13.9233	6.225	.667	.819
CE2	13.9857	6.137	.669	.818
CE3	14.2341	6.112	.660	.821
CE4	14.0936	6.827	.654	.823
CE5	14.1352	6.753	.678	.818

- Năng lực người lao động

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	769	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	769	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.743	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CW1	16.6788	7.474	.558	.687
CW2	16.6957	7.590	.531	.694
CW3	17.2263	9.089	.071	.824
CW4	16.8908	6.949	.619	.666
CW5	16.9181	6.896	.623	.664
CW6	16.6047	7.192	.600	.674

- Năng lực nhân sự làm lương

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	769	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	769	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.699	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CB1	14.8791	5.950	.108	.826
CB2	14.0286	5.155	.595	.600
CB3	14.2263	4.876	.609	.585
CB4	14.0377	5.185	.607	.597
CB5	14.3966	4.901	.550	.608

Sau khi loại biến CB1

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	769	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	769	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.826	.829	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CB2	11.0156	3.726	.628	.442	.792
CB3	11.2133	3.366	.693	.483	.762
CB4	11.0247	3.657	.686	.483	.768
CB5	11.3836	3.414	.613	.407	.802

Hotelling's T-Squared Test

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
210.484	69.979	3	766	.000

Vai trò công đoàn

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	769	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	769	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TU1	16.1912	5.210	.598	.840
TU2	16.0780	5.043	.738	.805
TU3	16.1118	4.985	.724	.807
TU4	16.1482	5.116	.725	.809
TU5	16.1261	5.079	.568	.852

- Đặc điểm công việc của ngành xây dựng

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	769	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	769	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BC1	3.8479	.494	.600	
BC2	4.0221	.464	.600	

II. Phân tích EFA

- Biến phụ thuộc

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.830
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1285.882
	df
	10
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
PE1	1.000	.655
PE2	1.000	.728
PE3	1.000	.440
PE4	1.000	.615
PE5	1.000	.461

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.900	57.999	57.999	2.900	57.999	57.999
2	.711	14.222	72.221			
3	.618	12.369	84.590			
4	.433	8.653	93.243			
5	.338	6.757	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component arix^a

	Component
	1
PE1	.809
PE2	.853
PE3	.663
PE4	.784
PE5	.679

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

Biến độc lập

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.967
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	21221.785
	df
	780
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
PLW1	1.000	.524
PLW2	1.000	.747
PLW3	1.000	.702
PLW4	1.000	.721
PLW5	1.000	.641
FUND_1	1.000	.536
FUND_2	1.000	.643
FUN3	1.000	.668
PP1	1.000	.663
PP10	1.000	.536
PP3	1.000	.514
PP4	1.000	.760
PP5	1.000	.706
PP6	1.000	.710
CF1	1.000	.677
CF2	1.000	.739
CF3	1.000	.748
CF4	1.000	.744
CE1	1.000	.744
CE2	1.000	.778
CE3	1.000	.675
CE4	1.000	.728
CE5	1.000	.744
CW1	1.000	.725
CW2	1.000	.630
CW3	1.000	.919
CW4	1.000	.771
CW5	1.000	.705
CW6	1.000	.577
CB2	1.000	.672
CB3	1.000	.679
CB4	1.000	.719
CB5	1.000	.630
TU1	1.000	.553
TU2	1.000	.694
TU3	1.000	.682
TU4	1.000	.664
TU5	1.000	.536
BC1	1.000	.687
BC2	1.000	.602

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16.214	40.535	40.535	16.214	40.535	40.535	9.147	22.867	22.867
2	3.873	9.682	50.217	3.873	9.682	50.217	4.784	11.960	34.827
3	2.164	5.411	55.628	2.164	5.411	55.628	3.564	8.910	43.737
4	1.536	3.840	59.468	1.536	3.840	59.468	3.499	8.748	52.485
5	1.191	2.978	62.447	1.191	2.978	62.447	2.635	6.588	59.073
6	1.082	2.705	65.151	1.082	2.705	65.151	2.388	5.969	65.042
7	1.031	2.577	67.728	1.031	2.577	67.728	1.074	2.686	67.728
8	.927	2.319	70.047						
9	.708	1.771	71.818						
10	.653	1.633	73.451						
11	.614	1.536	74.987						
12	.587	1.466	76.453						
13	.550	1.375	77.828						
14	.525	1.313	79.141						
15	.506	1.264	80.405						
16	.483	1.207	81.612						
17	.476	1.190	82.802						
18	.445	1.113	83.915						
19	.424	1.060	84.975						
20	.404	1.010	85.984						
21	.387	.967	86.951						
22	.376	.939	87.891						
23	.372	.929	88.820						
24	.351	.878	89.698						
25	.326	.814	90.512						
26	.320	.801	91.313						
27	.314	.784	92.097						
28	.311	.778	92.875						
29	.293	.732	93.606						
30	.278	.696	94.302						
31	.272	.680	94.982						
32	.269	.674	95.656						
33	.252	.631	96.286						
34	.243	.608	96.895						
35	.236	.591	97.485						
36	.226	.565	98.050						
37	.211	.528	98.578						
38	.200	.499	99.077						
39	.193	.481	99.558						
40	.177	.442	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
PLW1	.538						
PLW2	.605						
PLW3	.594						
PLW4	.617						
PLW5	.647						
FUND_1	.654						
FUND_2	.749						
FUN3	.742						
PP1	.758						
PP10	.683						
PP3	.601						
PP4	.793						
PP5	.768						
PP6	.787						
CF1	.780						
CF2	.769						
CF3	.763						
CF4	.792						
CE1	.780						
CE2	.795						
CE3	.663						
CE4	.650						
CE5	.653						
CW1	.700						
CW2	.615						
CW3							.875
CW4	.632						
CW5	.611						
CW6	.654						
CB2	.543						
CB3	.646						
CB4	.572						
CB5	.663						
TU1		.618					
TU2		.659					
TU3		.670					
TU4		.682					
TU5		.589					
BC1		.692					
BC2		.656					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
PLW1					.603		
PLW2			.769				
PLW3					.716		
PLW4			.736				
PLW5					.600		
FUND_1							
FUND_2	.643						
FUN3	.662						
PP1	.662						
PP10	.562						
PP3	.598						
PP4	.804						
PP5	.768						
PP6	.750						
CF1	.718						
CF2	.776						
CF3	.808						
CF4	.792						
CE1	.799						
CE2	.810						
CE3				.669			
CE4				.736			
CE5				.753			
CW1				.697			
CW2				.673			
CW3							.954
CW4			.765				
CW5			.730				
CW6			.516				
CB2						.649	
CB3						.639	
CB4						.724	
CB5						.568	
TU1		.717					
TU2		.791					
TU3		.800					
TU4		.788					
TU5		.704					
BC1		.786					
BC2		.701					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7
1	.698	.305	.351	.363	.303	.270	.010
2	-.309	.902	-.197	-.080	-.058	.205	.020
3	-.632	-.104	.577	.303	.299	.254	.099
4	-.085	-.095	-.537	.801	-.091	.040	.208
5	-.002	-.178	-.442	-.308	.687	.416	.182
6	-.080	.182	-.060	.134	.579	-.744	-.224
7	.066	.089	.131	-.121	-.009	-.305	.929

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Sau khi loại biến FUN1 do có hệ số nhân tố tải nhỏ hơn 0,5
 Kết quả tương ứng như sau:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.965
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	20750.473
df	741
Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
PLW1	1.000	.584
PLW2	1.000	.747
PLW3	1.000	.733
PLW4	1.000	.725
PLW5	1.000	.677
FUND2	1.000	.629
FUN3	1.000	.650
PP1	1.000	.645
PP10	1.000	.528
PP3	1.000	.505
PP4	1.000	.757
PP5	1.000	.701
PP6	1.000	.709
CF1	1.000	.675
CF2	1.000	.735
CF3	1.000	.747
CF4	1.000	.743
CE1	1.000	.745
CE2	1.000	.776
CE3	1.000	.675
CE4	1.000	.727
CE5	1.000	.742
CW1	1.000	.725
CW2	1.000	.628
CW3	1.000	.905
CW4	1.000	.783
CW5	1.000	.721
CW6	1.000	.576
CB2	1.000	.675
CB3	1.000	.685
CB4	1.000	.718
CB5	1.000	.630
TU1	1.000	.552
TU2	1.000	.694
TU3	1.000	.681
TU4	1.000	.667
TU5	1.000	.533
BC1	1.000	.686
BC2	1.000	.606

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	15.802	40.518	40.518	15.802	40.518	40.518	9.206	23.604	23.604
2	3.871	9.925	50.443	3.871	9.925	50.443	4.766	12.221	35.826
3	2.164	5.548	55.991	2.164	5.548	55.991	3.497	8.966	44.792
4	1.534	3.932	59.923	1.534	3.932	59.923	3.470	8.898	53.690
5	1.153	2.957	62.880	1.153	2.957	62.880	2.371	6.079	59.769
6	1.071	2.746	65.626	1.071	2.746	65.626	2.235	5.730	65.499
7	1.028	2.636	68.263	1.028	2.636	68.263	1.078	2.764	68.263
8	.898	2.302	70.565						
9	.697	1.787	72.352						
10	.653	1.675	74.027						
11	.597	1.530	75.556						
12	.575	1.474	77.031						
13	.546	1.399	78.429						
14	.520	1.334	79.764						
15	.505	1.296	81.060						
16	.481	1.234	82.293						
17	.445	1.142	83.435						
18	.425	1.090	84.525						
19	.406	1.040	85.565						
20	.387	.992	86.557						
21	.381	.976	87.533						
22	.372	.953	88.487						
23	.353	.906	89.392						
24	.326	.837	90.229						
25	.321	.822	91.051						
26	.317	.813	91.864						
27	.314	.804	92.668						
28	.294	.753	93.421						
29	.279	.715	94.135						
30	.273	.700	94.835						
31	.269	.691	95.526						
32	.253	.648	96.175						
33	.246	.631	96.806						
34	.237	.607	97.413						
35	.226	.579	97.992						
36	.214	.548	98.540						
37	.200	.513	99.053						
38	.193	.494	99.546						
39	.177	.454	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
PLW1	.536						
PLW2	.607						
PLW3	.591						
PLW4	.618						
PLW5	.647						
FUND2	.746						
FUND3	.739						
PP1	.755						
PP10	.681						
PP3	.599						
PP4	.796						
PP5	.770						
PP6	.788						
CF1	.781						
CF2	.771						
CF3	.765						
CF4	.793						
CE1	.781						
CE2	.796						
CE3	.664						
CE4	.649						
CE5	.651						
CW1	.700						
CW2	.616						
CW3							.862
CW4	.633						
CW5	.613						
CW6	.654						
CB2	.546						
CB3	.646						
CB4	.572						
CB5	.664						
TU1		.618					
TU2		.657					
TU3		.669					
TU4		.682					
TU5		.587					
BC1		.690					
BC2		.655					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
PLW1						.652	
PLW2			.764				
PLW3						.733	
PLW4			.738				
PLW5						.633	
FUND2	.661						
FUND3	.681						
PP1	.679						
PP10	.580						
PP3	.615						
PP4	.806						
PP5	.768						
PP6	.755						
CF1	.720						
CF2	.776						
CF3	.808						
CF4	.796						
CE1	.803						
CE2	.810						
CE3				.670			
CE4				.739			
CE5				.755			
CW1				.698			
CW2				.673			
CW3							.947
CW4			.776				
CW5			.742				
CW6			.507				
CB2					.654		
CB3					.646		
CB4					.724		
CB5					.569		
TU1		.718					
TU2		.790					
TU3		.799					
TU4		.791					
TU5		.703					
BC1		.786					
BC2		.705					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7
1	.711	.309	.351	.366	.271	.263	.011
2	-.314	.900	-.201	-.081	.207	-.044	.020
3	-.616	-.106	.575	.306	.263	.323	.105
4	-.086	-.091	-.516	.809	.032	-.136	.210
5	.052	-.217	-.423	-.307	.571	.506	.308
6	-.041	.141	-.161	.069	-.644	.729	-.048
7	.069	.090	.186	-.116	-.270	-.140	.920

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Từ 9 nhân tố ban đầu, sau khi phân tích EFA từ số liệu thực tiễn, mô hình còn 7 nhân tố ảnh chính, gồm....

III. Phân tích hồi quy đa biến

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.785 ^a	.616	.613	.62218289	.616	174.703	7	761	.000	1.839

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 7 for analysis 1, REGR factor score 6 for analysis 1, REGR factor score 5 for analysis 1, REGR factor score 4 for analysis 1, REGR factor score 3 for analysis 1, REGR factor score 2 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	473.408	7	67.630	174.703	.000 ^b
Residual	294.592	761	.387		
Total	768.000	768			

a. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

b. Predictors: (Constant), REGR factor score 7 for analysis 1, REGR factor score 6 for analysis 1, REGR factor score 5 for analysis 1, REGR factor score 4 for analysis 1, REGR factor score 3 for analysis 1, REGR factor score 2 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-1.352E-16	.022		.000	1.000		
REGR factor score 1 for analysis 1	.230	.022	.230	10.241	.000	1.000	1.000
REGR factor score 2 for analysis 1	.582	.022	.582	25.902	.000	1.000	1.000
REGR factor score 3 for analysis 1	.077	.022	.077	3.409	.001	1.000	1.000
REGR factor score 4 for analysis 1	.218	.022	.218	9.722	.000	1.000	1.000
REGR factor score 5 for analysis 1	.375	.022	.375	16.691	.000	1.000	1.000
REGR factor score 6 for analysis 1	.169	.022	.169	7.533	.000	1.000	1.000
REGR factor score 7 for analysis 1	.053	.022	.053	2.380	.018	1.000	1.000

a. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-2.7868552	1.9384692	.0000000	.78512216	769
Residual	-2.32469177	2.74430037	.00000000	.61934093	769
Std. Predicted Value	-3.550	2.469	.000	1.000	769
Std. Residual	-3.736	4.411	.000	.995	769

a. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Collinearity Diagnostics^a

Mod Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions							
			(Constant)	REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 2 for analysis 1	REGR factor score 3 for analysis 1	REGR factor score 4 for analysis 1	REGR factor score 5 for analysis 1	REGR factor score 6 for analysis 1	REGR factor score 7 for analysis 1
1 1	1.000	1.000	.00	.45	.30	.20	.05	.01	.00	.00
2 2	1.000	1.000	.20	.12	.43	.01	.05	.19	.00	.00
3 3	1.000	1.000	.00	.16	.03	.79	.01	.00	.00	.00
4 4	1.000	1.000	.00	.10	.12	.00	.02	.76	.00	.00
5 5	1.000	1.000	.00	.12	.01	.00	.86	.00	.00	.00
6 6	1.000	1.000	.00	.01	.00	.00	.00	.00	.99	.00
7 7	1.000	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	1.00
8 8	1.000	1.000	.80	.03	.11	.00	.01	.05	.00	.00

a. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 2