

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ BÍCH LIÊN

**HOÀN THIỆN QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI
CÔNG TY SEN VÒI VIGLACERA**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội - 2022

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ BÍCH LIÊN

**HOÀN THIỆN QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI
CÔNG TY SEN VÒI VIGLACERA**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRẦN THỊ LỘC

Hà Nội – 2022

LỜI CAM ĐOAN

Họ và tên tác giả : Nguyễn Thị Bích Liên

Sinh năm : 1980

Mã học viên : QT10023

Đề tài Luận văn : Hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera

Tôi xin cam đoan Luận văn này là kết quả nghiên cứu độc lập của riêng tôi, trên cơ sở phân tích đánh giá tình hình từ cơ sở số liệu thứ cấp thu thập được từ Công ty Sen vôi Viglacera và số liệu sơ cấp do tác giả tiến hành điều tra chọn mẫu tại Công ty. Các nội dung được trích dẫn trong luận văn có nguồn gốc rõ ràng, hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

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

Hà Nội, ngày tháng năm 2022

Tác giả

Nguyễn Thị Bích Liên

LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian thực hiện đề tài “Hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera” tôi đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ, chỉ bảo tận tình của các Thầy/Cô giáo Khoa Quản lý Nguồn nhân lực, Trường Đại học Lao động- Xã hội, đồng nghiệp và bạn bè.

Tôi xin bày tỏ tấm lòng biết ơn sâu sắc tới TS. Trần Thị Lộc, người hướng dẫn khoa học đã tận tình giúp đỡ và định hướng cho tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thiện luận văn.

Tôi xin trân trọng gửi lời cảm ơn tới tất cả các Thầy/Cô giáo Khoa Quản lý Nguồn nhân lực, Phòng Quản lý đào tạo, Trường Đại học Lao động- Xã hội đã tận tình giúp đỡ và tạo điều kiện cho tôi trong suốt thời gian học tập và thực hiện luận văn.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG	vii
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	3
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	5
5. Phương pháp nghiên cứu	6
6. Đóng góp mới của luận văn	7
7. Bố cục của đề tài	7
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP	9
1.1. Một số khái niệm cơ bản	9
1.1.1. Khái niệm tiền lương	9
1.1.2. Khái niệm quy chế trả lương	12
1.2. Nội dung cơ bản quy chế trả lương trong doanh nghiệp	14
1.2.1. Căn cứ xây dựng quy chế trả lương	14
1.2.2. Nguyên tắc trả lương	15
1.2.3. Nguồn hình thành và sử dụng quỹ tiền lương	16
1.2.4. Phân phối thu nhập cho người lao động	17
1.2.5. Tổ chức thực hiện quy chế trả lương	20
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quy chế trả lương	21
1.3.1 Các nhân tố bên ngoài	21
1.3.2 Các nhân tố bên trong	23
1.4. Kinh nghiệm xây dựng quy chế trả lương ở một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm cho Công ty Sen vôi Viglacera.	25

1.4.1.	<i>Kinh nghiệm xây dựng quy chế trả lương ở một số doanh nghiệp. ..</i>	25
1.4.2.	<i>Bài học kinh nghiệm cho Công ty Sen vôi Viglacera</i>	32
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI CÔNG TY SEN VÔI VIGLACERA		34
2.1.	Tổng quan về Công ty Sen vôi Viglacera.....	34
2.1.1.	<i>Quá trình hình thành và phát triển của Công ty</i>	34
2.1.2.	<i>Sơ đồ tổ chức bộ máy, chức năng nhiệm vụ các phòng ban</i>	35
2.1.3.	<i>Quy trình công nghệ sản xuất:</i>	37
2.1.4.	Đặc điểm về lao động:.....	40
	<i>Chất lượng lao động:</i>	43
2.2.	Phân tích thực trạng quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera	44
2.2.1.	<i>Căn cứ xây dựng quy chế trả lương</i>	44
2.2.2.	<i>Về nguyên tắc trả lương và việc thực hiện nguyên tắc</i>	44
2.2.3.	Xác định nguồn hình thành và sử dụng quỹ tiền lương	45
2.2.4.	<i>Phân phối quỹ tiền lương</i>	51
2.2.5.	<i>Tổ chức thực hiện quy chế trả lương.....</i>	62
2.3.	Các nhân tố ảnh hưởng đến quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera	64
2.3.1.	<i>Các nhân tố bên ngoài Công ty.....</i>	64
2.3.2.	<i>Các nhân tố bên trong của Công ty.....</i>	66
2.4.	Những đánh giá chung rút ra từ thực trạng quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera.	72
2.4.1.	<i>Kết quả đạt được.</i>	72
2.4.2.	<i>Hạn chế và nguyên nhân</i>	74
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI CÔNG TY SEN VÔI VIGLACERA		77
3.1.	Phương hướng, mục tiêu phát triển của Công ty Sen vôi Viglacera	77
3.1.1.	<i>Mục tiêu chiến lược phát triển chung của Công ty giai đoạn 2022 - 2025</i>	77
3.1.2.	<i>Quan điểm của Lãnh đạo về tiền lương trong thời gian tới.....</i>	77

3.2. Phương hướng hoàn thiện quy chế trả lương của Công ty Sen vôi Viglacera trong thời gian tới 2022.	78
3.3. Một số giải pháp hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera	80
3.3.1. <i>Bố cục kết cấu quy chế lương cần chuẩn hóa lại:</i>	80
3.3.2. <i>Hoàn thiện các nguyên tắc trả lương như sau:</i>	81
3.3.3. <i>Đơn giá tiền lương sản phẩm:</i>	82
3.3.4. <i>Áp dụng phần mềm quản trị sản xuất để việc cập nhật dữ liệu thống kê được chính xác, kịp thời, phục vụ công tác lao động tiền lương.</i>	82
3.3.5. <i>Bổ sung lương 5S-kaizen vào công thức tính lương:</i>	83
3.3.6. <i>Hoàn thiện hệ thống thang bảng lương theo chức danh công việc ..</i>	83
3.3.7. <i>Hoàn thiện hệ thống đánh giá kết quả hoàn thành công việc kết hợp khen thưởng và xử phạt.</i>	93
3.3.8. <i>Hoàn thiện các yếu tố khác ảnh hưởng đến việc xây dựng và thực hiện quy chế trả lương.</i>	96
3.4. Một số khuyến nghị đối với các cơ quan hữu quan.....	97
3.4.1 <i>Đối với Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội</i>	97
3.4.2 <i>Đối với Tổng công ty Viglacera - CTCP</i>	98
KẾT LUẬN	99
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	101
PHỤ LỤC	106

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	KÝ HIỆU	Ý NGHĨA
1	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
2	DN	Doanh nghiệp
3	ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
5	NSLĐ	Năng suất lao động
6	NLĐ	Người lao động
10	QCTL	Quy chế trả lương
11	QĐ	Quản đốc
12	QTL	Quỹ tiền lương
13	TL	Tiền lương
14	TLBQ	Tiền lương bình quân
15	TP	Trưởng phòng
16	SXKD	Sản xuất kinh doanh

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Nhân lực tại Công ty Sen vôi Viglacera giai đoạn 2020 - 2021.....	40
Bảng 2.2. Quỹ tiền lương kế hoạch và thực hiện năm 2020 - 2021	46
Bảng 2.3: Tình hình sử dụng quỹ lương của Công ty.....	49
Bảng 2.4: So sánh tương quan giữa vị trí công việc và biết cách tính lương, thu nhập	63
Bảng 2.5. Quy định về tiền lương tối thiểu theo địa bàn thuộc vùng tại Nghị định 90/2019/NĐ-CP	65
Bảng 2.6. Một số chỉ tiêu chính kết quả SXKD của Công ty Sen vôi Viglacera giai đoạn 2019 - 2021	68
Bảng 2.7. Một số chỉ tiêu chính kết quả SXKD của Công ty Sen vôi Viglacera giai đoạn 2019 - 2021	68
Bảng 2.8 : Tương quan giữa mức độ hài lòng về TL với đánh giá trách nhiệm tham mưu xây dựng QCTL của tổ chức CĐCS	70
ĐVT: người	70
Bảng 2.9: Số lượng và chất lượng đội ngũ công tác nhân sự lao động tiền lương.....	71
Bảng 3.1: Bảng lương chức danh Công ty Sen vôi Viglacera	90
Bảng 3.2: Bảng hệ số chức danh Công ty Sen vôi Viglacera	92

DANH MỤC BIỂU, SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức	35
Biểu đồ 2.1. Số lượng lao động toàn công ty	41
Biểu đồ 2.2. Cơ cấu lao động theo giới tính	42
Biểu đồ 2.3. Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi	43
Biểu đồ 2.4. Cơ cấu nhân sự theo trình độ đào tạo	43
Biểu đồ 2.5. Ý kiến của người lao động về phân bổ Quỹ lương kế hoạch	50
Biểu đồ 2.6. Ý kiến của NLĐ khối gián tiếp về việc phân phối quỹ lương ...	54
Biểu đồ 2.7. Nguyên nhân của việc phân phối tiền lương không công bằng, hiệu quả	54
Biểu đồ 2.8. Nguyên nhân của việc phân phối tiền lương không công bằng, hiệu quả	58

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Tiền lương là nguồn thu nhập chính của người lao động, tiền lương cao sẽ giúp cho cuộc sống của người lao động và gia đình tốt hơn. Các chính sách tiền lương đúng đắn và phù hợp sẽ phát huy được tính sáng tạo, năng lực, tinh thần trách nhiệm, ý thức và sự gắn bó của người lao động đối với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, công tác tiền lương cũng là một vấn đề quan tâm hàng đầu của các nhà quản lý trong doanh nghiệp bởi nó có mối quan hệ mật thiết với các hoạt động sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp. Tiền lương là một chi phí đầu vào của quá trình sản xuất, chiếm tỷ trọng lớn trong chi phí sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Để có thể tồn tại trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay, các doanh nghiệp cần phải xây dựng một chính sách tiền lương linh hoạt, phù hợp các quy định của Nhà nước, hợp lý. Có như vậy mới thu hút và giữ chân được người lao động, khuyến khích được người lao động tích cực làm việc, làm tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả và lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Việc trả lương, thưởng sao cho hợp lý, phù hợp với tình hình kinh doanh, với khả năng chi trả của doanh nghiệp mà vẫn đảm bảo được lợi nhuận cho doanh nghiệp luôn là bài toán khó cần phải có lời giải thoả đáng khi xây dựng quy chế lương thưởng cho mỗi Công ty, DN.

Có thể thấy tầm quan trọng của quy chế lương thưởng rõ ràng và phù hợp trong doanh nghiệp qua những lý do cụ thể sau:

Một cơ chế trả lương, thưởng phù hợp sẽ vừa đảm bảo cho các hoạt động của doanh nghiệp được thực hiện theo đúng kế hoạch, vừa có thể tạo sự hài lòng và niềm tin nơi người lao động làm việc trong doanh nghiệp.

Cơ chế lương thưởng thỏa đáng đảm bảo đối xử công bằng với tất cả mọi người có tác dụng nâng cao năng suất và chất lượng lao động, giúp doanh nghiệp thu hút và duy trì được những cán bộ, công nhân viên giỏi.

Là một trong những yếu tố quan trọng để xây dựng được thương hiệu nhà tuyển dụng với những giá trị hấp dẫn người lao động giúp thu hút nhân sự tiềm năng trong công tác tuyển dụng của mỗi công ty.

Quy chế trả lương là một trong những cơ sở quan trọng để doanh nghiệp chi trả tiền lương, tiền thưởng cho người lao động. Do đó, nếu doanh nghiệp có quy chế trả lương tốt không những giúp doanh nghiệp nâng cao uy tín, góp phần tạo động lực cho người lao động mà còn làm tăng năng suất và hiệu quả công việc, giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh cao. Ngược lại, nếu quy chế trả lương không phù hợp sẽ không kích thích được người lao động, ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh .

Chính vì thế, bên cạnh các yếu tố như điều kiện làm việc, môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp, thì việc hoàn thiện quy chế trả lương sao cho hợp lý và phù hợp với điều kiện, đặc điểm, tình hình phát triển của doanh nghiệp cũng là một vấn đề mà các doanh nghiệp đặc biệt quan tâm. Nhận thức được tầm quan trọng đó, Công ty Sen vôi Viglacera đã xây dựng và ban hành quy chế trả lương. Tuy nhiên, quy chế trả lương mà Công ty đang áp dụng vẫn còn một số điểm bất cập. Nội dung quy chế còn một số điểm chưa được tối ưu so với thực tế tại Công ty, cụ thể: Hệ thống chức danh và hệ số gắn cách còn chung chung; Hệ thống đánh giá kết hợp khen thưởng và xử phạt chưa khuyến khích nhân viên hoàn thành công việc đúng hạn với chất lượng tốt nhất.

Từ những lý do trên cho thấy việc hoàn thiện quy chế trả lương của Công ty Sen vôi Viglacera là rất cần thiết. Do đó, tác giả chọn đề tài **“Hoàn**

thiện quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera” để làm luận văn thạc sỹ cho mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tiền lương trong doanh nghiệp là một vấn đề vô cùng quan trọng, có ảnh hưởng sâu rộng không chỉ đến các vấn đề kinh tế xã hội trong nền kinh tế ở bình diện vĩ mô mà còn tác động trực tiếp đến đời sống của bản thân và gia đình mỗi người lao động.

Công tác tiền lương, quy chế trả lương là đề tài được nhiều nhà quản trị và nhà khoa học quan tâm, nghiên cứu với nhiều công trình nghiên cứu nhiều cấp độ và hướng tiếp cận khác nhau, cùng những quan điểm và đặc trưng riêng. Đã có nhiều đề tài cấp Bộ, Ngành, và luận án Tiến sỹ về tiền lương như sau:

Vũ Hồng Phong (2011): *“Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội”*. Luận án có kết cấu 3 Chương, đã đưa ra được khung lý thuyết về tiền lương trong doanh nghiệp ngoài nhà nước, phân tích, đánh giá rõ thực trạng tiền lương của người lao động trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội, phân tích, đánh giá tác động các nhân tố ảnh hưởng đến tiền lương trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội và đề xuất được các giải pháp nhằm nâng cao tiền lương, thu nhập cho người lao động trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội. [5]

Đỗ Thị Tươi (2012): *“Hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong các doanh nghiệp tại Hà Nội”*. Luận án đã đưa ra mô hình nghiên cứu, thực hiện phân tích các nhân tố ảnh hưởng, phân tổng quan cũng trình bày các trường phái lý thuyết kinh tế cơ bản, các nghiên cứu về tiền lương. Luận án cũng đã phân tích được thực trạng các phương pháp trả công của các loại hình doanh nghiệp và đề xuất giải pháp xây dựng các

phương pháp trả công lao động trong các loại hình doanh nghiệp. [6]

Đoàn Thị Yến (2018), “*Nghiên cứu đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong doanh nghiệp*”, Đề tài cấp Bộ, Bộ Lao động - Thương binh & Xã hội, Đề tài tập trung phân tích thực trạng quản lý nhà nước về tiền lương trong doanh nghiệp, đề xuất các giải pháp đổi mới quản lý nhà nước về tiền lương trong doanh nghiệp thời gian tới. Qua đó, đề tài có những đề xuất các chính sách pháp luật về tiền lương trong doanh nghiệp ngày càng hợp lý hơn, nhằm tạo điều kiện, môi trường pháp lý thuận lợi cho doanh nghiệp. [8]

Phạm Thị Ngọc Liên (2019), “*Tiền lương trong doanh nghiệp theo pháp luật lao động ở Việt Nam hiện nay*”, Luận án tiến sỹ, Học viện khoa học xã hội thuộc Viện Hàn lâm khoa học xã hội Việt nam. 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 doanh nghiệp. Trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp trước mắt cũng như lâu dài cho việc hoàn thiện pháp luật về tiền lương trong doanh nghiệp và nâng cao hiệu quả thực thi pháp luật về tiền lương trong doanh nghiệp ở Việt Nam. [4]

Như vậy, đã có nhiều đề tài nghiên cứu ở những giai đoạn khác nhau và trên nhiều góc độ khác nhau nhưng nhìn chung đều cho rằng, tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu và là động lực chính để khuyến khích thúc đẩy người lao động cống hiến nâng cao năng suất lao động và là một công cụ quan trọng của công tác quản trị nhân lực.

Năm 2020 Công ty Sen vôi Viglacera đã ban hành lại Quy chế trả lương căn cứ vào đặc điểm, điều kiện của Công ty. Tuy nhiên, từ khi sửa đổi lại đến nay quy chế trả lương của Công ty vẫn tồn tại một số hạn chế, chưa phù hợp với tình hình thực tế và cũng chưa có công trình nghiên cứu nào về hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty trong thời gian vừa qua. Do vậy, việc nghiên cứu đề tài “***Hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi***

Viglacera” là cần thiết. Và hiện tại, chưa có tác giả nào nghiên cứu về đề tài “Hoàn thiện quy chế lương tại Công ty Sen vôi Viglacera”. Do đó, việc tác giả chọn đề tài này là độc lập, không bị trùng lặp với bất kỳ nghiên cứu nào.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu:

Nghiên cứu về thực trạng Quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera, nêu lên những tồn tại hạn chế và nguyên nhân từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu của đề tài, đề tài tập trung giải quyết ba nhiệm vụ nghiên cứu chính sau:

- *Thứ nhất:* Hệ thống hóa cơ sở lý luận quy chế trả lương trong doanh nghiệp.
- *Thứ hai:* Phân tích thực trạng quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera, tìm ra những mặt đạt được, những mặt còn hạn chế và nguyên nhân.
- *Thứ ba:* đề xuất một số giải pháp để hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

Quy chế trả lương cho người lao động trong doanh nghiệp

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian: Công ty Sen vôi Viglacera
- Về thời gian: Phân tích thực trạng quy chế trả lương hiện hành trên cơ sở số liệu và thông tin thu được từ năm 2019 đến năm 2021 và đề xuất giải pháp cho giai đoạn 2022 - 2025.
- Quy mô đề tài nghiên cứu: Luận văn tập trung phân tích và đánh giá

thực trạng về tiền lương, các chính sách đãi ngộ và phương thức trả lương Công ty đang áp dụng từ đó đề xuất các quan điểm, các giải pháp nhằm hoàn thiện quy chế trả lương của Công ty sen vôi Viglacera.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để nghiên cứu các nội dung, luận văn sử dụng các phương pháp:

- Phương pháp thu thập số liệu, tài liệu thứ cấp: Thu thập số liệu, tài liệu chủ trương đường lối của Ban lãnh đạo Công ty, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2019 – 2021 và kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2022.

- Phương pháp điều tra xã hội học bằng bảng hỏi: Thiết kế bảng hỏi, thực hiện điều tra, phỏng vấn đối với nhóm cán bộ quản lý các cấp, người lao động nhằm thu thập những ý kiến đánh giá về thực trạng việc thực hiện quy chế trả lương tại Công ty. Tác giả đã tiến hành điều tra 100 phiếu trong đó sử dụng 85 phiếu hỏi CNV và 15 phiếu hỏi cán bộ quản lý là cấp phó phòng, phó Quản đốc trở lên.

- Số phiếu phát ra: 100 phiếu.

- Số phiếu thu về: 100 phiếu.

- Số phiếu hợp lệ: 100 phiếu

- Việc khảo sát được diễn ra vào năm 2022 với mục đích xác định một số thông tin cá nhân người lao động, chức danh công việc, độ tuổi, số năm kinh nghiệm, thu thập các ý kiến về điều kiện làm việc, tổ chức lao động, ưu nhược điểm của cách trả lương hiện tại. Ngoài ra còn thu thập ý kiến của người lao động về quan điểm xây dựng quy chế trả lương, mong muốn, nguyện vọng của người lao động khi xây dựng quy chế trả lương mới.

- Phương pháp thống kê – phân tích: Phân tích các số liệu thống kê đã thu thập được từ các phòng ban liên quan trong Công ty nhằm đưa ra những đánh giá, nhận xét cơ bản trên những con số đó.

- Phương pháp so sánh tổng hợp: Căn cứ trên các thông tin, tài liệu, kiến thức thu thập được từ Công ty, trên sách báo, mạng internet, các quy định của Nhà nước... Từ đó tiến hành phân tích, tổng hợp các tài liệu thu thập được nhằm làm rõ vấn đề nghiên cứu.

6. Đóng góp mới của luận văn

- *Về lý luận*: Luận văn đi sâu nghiên cứu cơ sở khoa học về quy chế trả lương tại doanh nghiệp, trong đó đi sâu phân tích để làm rõ khái niệm về tiền lương, quy chế trả lương, vai trò của quy chế trả lương và các nhân tố ảnh hưởng đến việc xây dựng quy chế trả lương cho người lao động, các nguyên tắc khi xây dựng quy chế trả lương cho người lao động trong tình hình hiện nay.

- *Về mặt thực tiễn*: Nghiên cứu, tổng kết những kinh nghiệm trả lương cho người lao động tại một số đơn vị, qua đó rút ra bài học kinh nghiệm cho Công ty Sen vôi Viglacera.

Phân tích đặc điểm sản xuất kinh doanh, đặc điểm nguồn nhân lực, tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh trong 3 năm gần đây (2019 – 2020- 2021).

Phân tích và đánh giá thực trạng, mặt mạnh, hạn chế, ưu, nhược điểm và nguyên nhân trong quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera.

Đề xuất những giải pháp thiết thực nhằm hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera có tính sáng tạo, khuyến khích người lao động có năng lực, tâm huyết yên tâm công tác, từng bước cải thiện đời sống người lao động nhưng phải đảm bảo đúng quy định, những chế độ chính sách của Nhà nước về tiền lương và phải phù hợp với tình hình thực tế của Công ty.

7. Bố cục của đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục,

danh mục các bảng biểu, Luận văn được trình bày gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về quy chế trả lương trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. *Khái niệm tiền lương*

Hiện nay, TL được hiểu theo nhiều cách và có nhiều quan điểm khác nhau.

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) tại công ước số 95, công ước về Bảo vệ tiền lương, 1949, tại Điều 1 có đưa ra: “Tiền lương” là sự trả công hoặc thu nhập, bất kể tên gọi hay cách tính mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng thuê mướn lao động, bằng viết hoặc bằng miệng, cho một công việc đã thực hiện hoặc sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hoặc sẽ phải làm”. [1]

Theo quy định tại Điều 90 Bộ Luật lao động năm 2019 hiện hành, thì: “Tiền lương là khoản tiền mà NSDLĐ trả cho NLĐ để thực hiện công việc theo thoả thuận. Tiền lương bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác. Mức lương của NLĐ không được thấp hơn mức lương tối thiểu do Chính phủ quy định”. Quy định của Bộ luật Lao động nghiêng về phía thị trường theo nguyên tắc thoả thuận dựa trên năng lực của các bên tham gia thị trường lao động, tiền lương phải cao hơn mức sàn do Nhà nước quy định. [2]

Trong Giáo trình Nguyên lý tiền lương do TS Đỗ Thị Tươi và TS Đoàn Thị Yến đồng chủ biên của Trường Đại học Lao động Xã hội xuất bản năm 2020 có đưa ra khái niệm tiền lương như sau: “Tiền lương là giá cả

sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa chủ sử dụng lao động (hoặc đại diện của chủ sử dụng lao động) và người lao động, là số tiền mà chủ sử dụng lao động trả cho người lao động khi người lao động thực hiện một công việc nhất định và phải đảm bảo đúng quy định của pháp luật”. [8, Tr.7]. Như vậy, tiền lương ở đây được coi là giá cả sức lao động và được phân phối theo năng lực, kết quả, hiệu quả lao động và được trả bằng tiền.

Như vậy, theo tác giả, tiền lương được hiểu là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động căn cứ vào năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc và điều kiện lao động, được xác định theo sự thỏa thuận hợp pháp của hai bên, bao gồm mức lương, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác và tiền lương không được thấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định. Quy định này đã hướng tiền lương theo nguyên tắc thị trường được quyết định do thỏa thuận của cả hai bên.

Liên quan đến tiền lương ở Việt nam còn có một số khái niệm sau:

- *Tiền lương cơ bản*: Là TL được chính thức ghi trong các hợp đồng lao động, các quyết định về lương hay qua các thỏa thuận chính thức. Tiền lương cơ bản phản ánh giá trị của sức lao động và tầm quan trọng của công việc mà NLD đảm nhận. Trong khu vực Nhà nước Tiền lương cơ bản được xác định như sau:

$$\text{Tiền lương cơ bản} = \text{Tiền lương cơ sở} * \text{Hệ số lương}$$

Tiền lương cơ sở (tiền lương cơ sở hoặc tiền lương tối thiểu vùng): Là TL trả cho lao động giản đơn nhất trong điều kiện bình thường của xã hội. Tiền lương tối thiểu được pháp luật bảo vệ nhằm đảm bảo nhu cầu tiêu dùng ở mức tối thiểu cần thiết của NLD tương ứng với giá tư liệu sinh hoạt chủ yếu ở vùng có mức giá trung bình. Tiền lương tối thiểu là cơ sở là nền tảng để xác định mức lương trả cho các loại lao động khác. Nó còn là công cụ để nhà

nước quản lý và kiểm tra việc trao đổi mua bán sức lao động, điều tiết thu nhập giữa các thành phần kinh tế

- *Phụ cấp lương*: Phụ cấp lương là khoản tiền bù đắp các 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 đến hoặc tính chưa đầy đủ trong mức lương theo công việc hoặc chức danh của thang lương, bảng lương lương.

Ngoài ra, hai khái niệm thường đi kèm với tiền lương là tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế.

- *Tiền lương danh nghĩa*: là số tiền mà NSDLĐ trả cho NLĐ khi người lao động đã thực hiện công việc được giao và theo mức độ đóng góp của họ [8, Tr.18].

- *Tiền lương thực tế*: là số lượng hàng hóa, dịch vụ NLĐ có thể mua được bằng TL danh nghĩa sau khi đã đóng các khoản thuế, phí theo quy định của pháp luật và tổ chức, doanh nghiệp sử dụng lao động [8, Tr.18].

Mối quan hệ giữa TL danh nghĩa và TL thực tế được thể hiện qua công thức: $ILTT = \frac{ILDN}{IG}$ (trong đó ILTT là chỉ số TL thực tế; ILDN là chỉ số TL danh nghĩa; IG là chỉ số giá cả) [8, Tr.20].

Như vậy tiền lương thực tế không những phụ thuộc vào tiền lương danh nghĩa mà còn phụ thuộc vào giá cả của các loại hàng hóa tiêu dùng và các loại dịch vụ cần thiết mà họ muốn mua.

Tóm lại, Tiền lương biểu hiện ở hai phương diện: kinh tế và xã hội.

Về mặt kinh tế: Tiền lương là số lượng tiền tệ mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo giá trị sức lao động đã hao phí, trên cơ sở thỏa thuận theo hợp đồng lao động.

Về mặt xã hội: Tiền lương là số tiền đảm bảo cho người lao động có thể mua được những tư liệu sinh hoạt cần thiết để tái sản xuất sức lao động

của bản thân và dành một phần để nuôi gia đình cũng như bảo hiểm lúc tuổi già.

1.1.2. Khái niệm quy chế trả lương

Ở bất kỳ tổ chức, DN nào có một loạt các quy chế riêng quy định nguyên tắc vận hành hoạt động đối với các thành viên nhằm bảo đảm sự thống nhất hành động hướng tới mục tiêu cần đạt được. Quy chế trả lương là nằm trong bộ quy chế của mỗi tổ chức, doanh nghiệp bảo đảm sự thống nhất trong phân phối TL và thu nhập nhằm đạt được hiệu quả công việc.

Quy chế là văn bản nêu các điều, khoản quy định thành chế độ hoạt động chung của tổ chức, cơ quan, doanh nghiệp để các thành viên trong tổ chức, cơ quan, doanh nghiệp thi hành, nhằm bảo đảm sự thống nhất hành động, tinh thần kỷ luật, hiệu quả công việc và mục tiêu cần đạt tới. Các tổ chức, đơn vị đều có những quy định về nguyên tắc chung hoặc các vấn đề cụ thể để làm căn cứ điều hành vận động các bộ phận và thường được thể hiện dưới dạng quy chế.

Quy chế của các doanh nghiệp, tổ chức, cơ quan, đơn vị khác nhau thì chủ thể xây dựng quy chế, đối tượng triển khai thực hiện sẽ khác nhau. Tuy nhiên, dù quy chế được cơ quan, đơn vị nào xây dựng, thì vẫn phải nhằm đảm bảo tính thống nhất trong hành động và quyền dân chủ của các thành viên tham gia.

Theo TS. Đỗ Thị Tươi (2019), Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp, quy chế trả lương được định nghĩa như sau: “Quy chế trả lương là văn bản quy định những nội dung, nguyên tắc, phương pháp hình thành, sử dụng và phân phối quỹ tiền lương trong cơ quan, doanh nghiệp nhằm đảm bảo tính công bằng và tạo động lực trong trả lương” [7].

Quy chế trả lương còn được gọi bằng tên gọi khác là quy chế phân phối tiền lương - thu nhập do chính cơ quan, doanh nghiệp tự tổ chức xây dựng

cho đơn vị mình theo từng chương, mục, các điều khoản, điểm, tiết tuân theo quy định của pháp luật hiện hành và chỉ có hiệu lực trong phạm vi quản lý. Một QCTL được coi là hiệu quả khi đảm bảo được các tiêu chí sau:

- Tuân thủ quy định của Nhà nước về công tác tiền lương, thể hiện đầy đủ các nội dung cơ bản của QCTL.

- Quy chế trả lương phải xác định thống nhất, khoa học, hợp lý phương pháp xác định tiền lương, cách thức chi trả lương gắn với đặc thù của đơn vị, tính chất công việc theo vị trí chức danh công việc, gắn với kết quả kinh doanh của đơn vị và hiệu quả công việc của NLĐ.

- Các mức lương và phương pháp phân phối tiền lương trong quy chế trả lương phải thỏa đáng, mức tiền lương, thu nhập phải đủ lớn để thu hút, duy trì được lao động có chất lượng cao, khuyến khích họ cống hiến sức lực cho mục tiêu chung của tổ chức. Đáp ứng yêu cầu đổi mới cách thức trả lương, đảm bảo thu hút và sử dụng được nguồn nhân lực có trình độ, năng lực.

- Phương pháp phân phối tiền lương, thưởng phải công bằng, hiệu quả tạo động lực, khuyến khích NLĐ trong doanh nghiệp nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc để đóng góp vào kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

- Trả lương có sự cạnh tranh trên thị trường và trở thành công cụ hữu hiệu trong công tác quản trị nguồn nhân lực, đáp ứng được mục tiêu của doanh nghiệp.

Trong phạm vi luận văn, quy chế trả lương được hiểu một cách khái quát như sau: “Quy chế trả lương là bản quy định các nguyên tắc, cách thức trả lương cho người lao động trên cơ sở quy định của pháp luật lao động và phù hợp với tính chất đặc thù của lao động, sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp” .

1.2. Nội dung cơ bản quy chế trả lương trong doanh nghiệp

1.2.1. Căn cứ xây dựng quy chế trả lương

1.2.1.1 Các quy định của Nhà nước

Theo quy định của pháp luật thì DN thuộc các thành phần kinh tế phải căn cứ trên quy định Nhà nước để xây dựng QCTL của đơn vị mình. Hệ thống pháp luật đó bao gồm: Bộ Luật lao động, Luật Doanh nghiệp, Luật Bảo hiểm xã hội, Luật việc làm, Luật ATVSLĐ, Nghị định, các văn bản hướng dẫn, Thông tư của các Bộ cơ quan ngang Bộ như Bộ LĐTBXH, Bộ Tài chính, Bộ chủ quản (Giáo dục đào tạo, Công thương, Quốc phòng...) quy định chung cho các loại hình DN hoạt động theo Luật doanh nghiệp. Các DN còn phải căn cứ trên các quy định đặc thù áp dụng riêng đối với DNNN gồm:

- Các Nghị định, Thông tư áp dụng đối với loại hình DN Nhà nước là Công ty TNHH một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ.
- Các Nghị định, Thông tư áp dụng đối với loại hình DN Nhà nước là Công ty có cổ phần, vốn góp chi phối của Nhà nước. Tùy thuộc vào mô hình hoạt động, cách thức tổ chức quản lý, kinh doanh của mỗi DN mà áp dụng các văn bản quy định về TL cũng như lựa chọn hình thức trả lương, phương pháp trả lương khác nhau.

1.2.1.2 Các quy định của doanh nghiệp

Điều lệ hoạt động; Kế hoạch sản xuất kinh doanh; Quan điểm phân phối thu nhập của lãnh đạo DN.

Căn cứ vào đặc điểm tổ chức sản xuất, tổ chức và quản lý lao động và đáp ứng được nhu cầu phát triển của từng doanh nghiệp, cơ quan: Các đặc điểm tổ chức và quản lý lao động của doanh nghiệp, cơ quan có ảnh hưởng tới việc lựa chọn các nội dung của quy chế trả lương như: hình thức trả lương, phương pháp hình thành và phân phối quỹ tiền lương...

Thỏa ước lao động tập thể đã ký kết giữa NSDLĐ và đại diện Ban chấp hành Công đoàn, các quy định trong QCTL không mâu thuẫn với các cam kết về TL trong thỏa ước lao động tập thể của DN.

Ngoài ra, DN phải liên tục cập nhật các quy định mới về chính sách bảo hiểm, thời giờ làm việc, nghỉ ngơi, trả lương làm thêm giờ... để QCTL không trái quy định của pháp luật, đồng thời tham khảo mức lương thị trường chi trả cho NLĐ, các phương pháp, công cụ tiên tiến mà DN khác đang áp dụng.

1.2.2. Nguyên tắc trả lương

Nguyên tắc trả lương là cơ sở quan trọng để hình thành nên một QCTL khoa học, hiệu quả phù hợp với đặc điểm SXKD, lĩnh vực hoạt động của DN. Tiền lương của NLĐ do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Mức lương của NLĐ không được thấp mức lương tối thiểu vùng do Nhà nước quy định.

Theo đó, các nguyên tắc cơ bản để trả lương trong DN thường được các DN quy định là:

Nguyên tắc 1: Trả lương theo số lượng và chất lượng lao động

Đây là nguyên tắc đảm bảo sự công bằng, tránh sự bất bình đẳng trong công tác trả lương, với những công việc khác nhau thì cần thiết phải có sự đánh giá đúng mức và phân biệt công bằng, chính xác trong tính toán trả lương tránh được sự phân phối bình quân, hệ số giãn cách giữa người có mức TL cao nhất và thấp nhất do DN lựa chọn phù hợp với điều kiện, hiệu quả SXKD và không trái với quy định của pháp luật. Nguyên tắc này phải được thể hiện trong thang lương, bảng lương và các hình thức trả lương trong DN. [8,Tr33].

Nguyên tắc 2: Đảm bảo tăng NSLĐ nhanh hơn TL bình quân

Vì trong doanh nghiệp TL là yếu tố chi phí sản xuất kinh doanh; nguyên tắc này đảm bảo cho DN sử dụng TL làm đòn bẩy, thể hiện hiệu quả sử dụng

chi phí của doanh nghiệp. [8,Tr34]

Nguyên tắc 3: Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về TL giữa các ngành [6,Tr35]:

Nguyên tắc 4: Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về TL giữa các vùng [8,Tr38]

Nguyên tắc 5: Trả lương phụ thuộc vào thực trạng tài chính [8,Tr39]:

Nguyên tắc 6: Tiền lương cần linh hoạt, phù hợp với thị trường[8,Tr40]:

Nguyên tắc 7: Trả lương phải hài hòa các dạng lợi ích [8,Tr41]:

Nguyên tắc 8: Tiền lương cần đơn giản, rõ ràng, minh bạch [8,Tr42]:

1.2.3. Nguồn hình thành và sử dụng quỹ tiền lương

1.2.3.1. Nguồn hình thành quỹ tiền lương

Căn cứ kết quả thực hiện nhiệm vụ SXKD, doanh nghiệp xác định nguồn quỹ tiền lương tương ứng để trả lương cho NLĐ. Thông thường nguồn hình thành quỹ tiền lương doanh nghiệp được xác định theo công thức sau:

$$F = F_{đg} + F_{ndg} + F_{bs} + F_{dp}$$

Trong đó:

F : Tổng nguồn để trả lương của DN.

F_{đg}: Quỹ TL theo đơn giá tiền lương

F_{ndg}: Quỹ TL từ hoạt động SXKD dịch vụ khác ngoài đơn giá như từ hoạt động cho thuê đất, thuê nhà...

F_{bs}: Quỹ TL bổ sung theo chế độ quy định của Nhà nước.

F_{dp}: Quỹ TL dự phòng từ năm trước chuyển sang.

Cụ thể:

- Quỹ lương bổ sung (F_{bs}) bao gồm các khoản phụ cấp lương, các chế độ khác nếu có và TL của những ngày nghỉ được hưởng lương theo Bộ luật Lao động, như: ngày nghỉ lễ, nghỉ tết, nghỉ phép năm, nghỉ việc riêng, nghỉ theo chế độ lao động nữ....

- Quỹ dự phòng (Fdp) được Công ty trích lập từ quỹ lương thực hiện của năm trước để bổ sung vào quỹ lương của năm sau liền kề nhằm đảm bảo việc chi trả lương không bị gián đoạn.

1.2.3.2.Sử dụng quỹ tiền lương

Để đảm bảo quỹ TL không vượt chi so với quỹ TL kế hoạch, các DN có thể phân chia tổng quỹ TL thành các quỹ thành phần dùng để chi trả cho NLĐ.

Thông thường quỹ TL được phân bổ như sau:

- + Quỹ TL trả trực tiếp cho NLĐ theo lương khoán, lương sản phẩm, lương thời gian.
- + Quỹ khen thưởng từ quỹ lương đối với NLĐ có năng suất, chất lượng cao, có thành tích tốt trong công tác.
- + Quỹ khuyến khích NLĐ có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, tay nghề giỏi.
- + Quỹ tiền lương dự phòng cho năm sau.

Tùy từng trường hợp, DN có thể có cách sử dụng quỹ lương, phân phối quỹ lương phù hợp nhằm đạt mục tiêu của DN.

1.2.4. Phân phối thu nhập cho người lao động

1.2.4.1.Phân phối tiền lương hàng tháng:

Căn cứ vào đặc điểm ngành nghề sản xuất kinh doanh và tổ chức lao động của Công ty trả lương cho NLĐ theo hệ thống thang lương, bảng lương, phụ cấp lương DN xây dựng gắn với ngày công lao động, mức độ hoàn thành nhiệm vụ.

Hệ thống thang lương, bảng lương và các khoản phụ cấp

- Thang lương: là một bảng gồm một số bậc lương (hoặc mức lương) theo mức độ phức tạp kỹ thuật của một nghề, nhóm nghề hoặc công việc. Các

bậc trong thang lương được thiết kế gắn với tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật/giá trị công việc.

- Bảng lương: là bảng gồm một số hệ số (hoặc mức lương) được thiết kế cho chức danh hoặc nhóm chức danh nghề, công việc. Có thể thiết kế bảng lương một ngạch hoặc nhiều ngạch, mỗi ngạch thể hiện một trình độ, vị trí làm việc khác nhau. Trong một ngạch có một bậc hoặc nhiều bậc lương.

- Các khoản phụ cấp bao gồm: phụ cấp chức vụ lãnh đạo, phụ cấp độc hại nguy hiểm, phụ cấp điện thoại, phụ cấp kiêm nhiệm, phụ cấp xăng xe, phụ cấp điện thoại... và các loại phụ cấp do DN quy định phù hợp với điều kiện SXKD và quy định của pháp luật.

Trong QCTL doanh nghiệp, hệ thống thang, bảng lương và phụ cấp lương làm cơ sở để: (i) Thỏa thuận TL trong giao kết hợp đồng lao động; (ii) Xây dựng đơn giá TL, thực hiện chế độ nâng bậc lương theo thỏa thuận trong hợp đồng lao động và thỏa ước lao động tập thể; (iii) Đóng và hưởng các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và trả lương các ngày lễ, tết, nghỉ phép, nghỉ việc riêng theo quy định của pháp luật.

Quy định về các hình thức trả lương

Căn cứ vào đặc điểm mô hình hoạt động, cơ cấu tổ chức, tình hình sản xuất kinh doanh NSDLĐ lựa chọn hình thức trả lương thích hợp đối với từng loại đối tượng lao động. Thực tế trong các DN tồn tại 3 hình thức trả lương phổ biến sau:

- Hình thức trả lương theo thời gian: Theo hình thức trả lương này, TL của NLĐ được tính dựa trên mức lương phù hợp với cấp bậc đã được xác định cho công việc và thời gian làm việc thực tế. Hình thức trả lương theo thời gian chủ yếu áp dụng đối với những người làm các vị trí công việc khó xác định được định mức một cách chặt chẽ và chính xác (cán bộ quản lý, chuyên môn, kỹ thuật, phục vụ, sửa chữa). Theo cách trả lương này thì mức lương tháng thường là con số cố định, chỉ giảm xuống khi NLĐ nghỉ không hưởng lương, với hình thức trả lương này NLĐ không hề băn khoăn về mức thu nhập của mình trong mỗi tháng nếu họ vẫn đi làm đủ ngày công. Do đó để

hình thức trả lương theo thời gian đạt hiệu quả cao, DN cần xây dựng được hệ thống chức danh công việc với việc phân tích công việc một cách cẩn thận và khoa học để xác định giá trị của từng công việc, mức độ phức tạp của công việc và những yêu cầu đòi hỏi của công việc đối với người lao động.

- Hình thức trả lương theo sản phẩm: Theo hình thức này, TL của NLĐ sẽ phụ thuộc trực tiếp vào số lượng và chất lượng sản phẩm, dịch vụ hoàn thành và đơn giá TL trả cho một đơn vị sản phẩm, dịch vụ. Trả lương theo sản phẩm thể hiện đầy đủ hơn nguyên tắc trả lương theo số lượng và chất lượng lao động, gắn thu nhập về TL với kết quả SXKD của mỗi người do đó có tác dụng khuyến khích việc nâng cao NSLĐ; khuyến khích NLĐ tích cực học tập, rèn luyện để nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề, phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, cải tiến phương pháp lao động để nâng cao NSLĐ. Hình thức trả lương này chủ yếu áp dụng đối với những NLĐ trực tiếp tham gia sản xuất.

- Hình thức trả lương khoán: Hình thức này chủ yếu áp dụng đối với NLĐ làm việc trong ngành nông nghiệp, xây dựng cơ bản, hoặc trong một số ngành khác khi công nhân làm công việc mang tính đột xuất, công việc không xác định được một định mức lao động ổn định trong thời gian dài.

1.2.4.2. Phân phối tiền thưởng, khuyến khích tài chính:

Thưởng được hiểu là khoản bổ sung cho tiền lương để trả cho những yếu tố mới phát sinh trong quá trình lao động (tăng năng suất lao động, tiết kiệm nguyên vật liệu, sáng kiến...) chưa tính đến trong mức lương theo chức danh hoặc theo công việc.

Thưởng có tác dụng kích thích mạnh mẽ người lao động phấn đấu và sáng tạo trong quá trình lao động, bảo đảm sự công bằng trong lĩnh vực trả lương... Trên thực tế hiện nay, nhiều doanh nghiệp đã sử dụng thưởng như chiến lược để ổn định lực lượng lao động tại chỗ, thu hút người lao động giỏi và phát triển về chất lực lượng lao động trong đơn vị, tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

1.2.4.3. Phúc lợi tài chính khác

Theo Tổ chức Lao động quốc tế ILO, phúc lợi dành cho người lao động có thể được hiểu là “Các loại cơ sở vật chất, các dịch vụ, tiện nghi được xây dựng theo cam kết để tạo điều kiện cho người lao động được làm việc trong môi trường lành mạnh, cũng như tận dụng các lợi ích có sẵn để cải thiện sức khỏe, tinh thần và năng suất làm việc.”

Chế độ phúc lợi là một trong những quyền lợi của người lao động được hưởng do pháp luật bảo hộ. Chi phí phúc lợi được chi trả bởi doanh nghiệp và trích một phần từ lương của người lao động. Các hoạt động phúc lợi buộc phải tuân theo các quy định của luật pháp, và cũng có thể được cung cấp tự nguyện bởi doanh nghiệp.

Phúc lợi là mọi lợi ích về vật chất và cả tinh thần được tạo được thực hiện nhằm mục đích cải thiện chất lượng sống và hiệu suất làm việc của người lao động. Chính sách phúc lợi thường bao gồm các loại tiền thưởng mà người lao động được nhận trực tiếp, hoặc gián tiếp thông qua các sản phẩm bảo hiểm, các dịch vụ chăm sóc sức khỏe tinh thần và thể chất.

Các khoản phúc lợi trực tiếp cho người lao động: Chi đám hiếu, hỷ của người lao động và gia đình người lao động; Chi nghỉ mát; Chi hỗ trợ điều trị cho người lao động; Chi hỗ trợ gia đình người lao động bị ảnh hưởng bởi thiên tai, địch họa, tai nạn, ốm đau; Chi khen thưởng cho con của người lao động khi có thành tích tốt trong học tập; Chi hỗ trợ người lao động chi phí đi lại ngày lễ, tết; Chi bảo hiểm tai nạn, bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm tự nguyện khác cho người lao động; Chi hỗ trợ tiền thuê nhà...

1.2.5. Tổ chức thực hiện quy chế trả lương

QCTL là hành lang pháp lý chung để DN có cơ sở chi trả lương cho NLĐ. Sau khi QCTL được ban hành, phần tổ chức thực hiện thông thường được giao cho Phòng Tổ chức lao động (hoặc các phòng có chức năng tương đương tùy thuộc vào tên gọi của mỗi DN) hướng dẫn tổ chức thực hiện gồm:

phổ biến, quán triệt đến toàn thể CBNV, tiếp nhận phản hồi từ NLĐ, báo cáo đề xuất lãnh đạo DN sửa đổi, bổ sung nếu cần.

Trong phần tổ chức thực hiện của QCTL cũng bao gồm các điều khoản quy định rõ về thành phần, chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận, hiệu lực thi hành của QCTL. Bên cạnh đó để thuận lợi cho việc sửa đổi, bổ sung QCTL, phần tổ chức thực hiện cũng quy định rõ thẩm quyền quyết định sửa đổi, bổ sung hoặc thay thế QCTL.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quy chế trả lương

Quy chế trả lương trong DN là văn bản nội bộ quy định việc phân phối tiền lương của NLĐ, chính vì thế QCTL chịu tác động của nhiều nhân tố từ cả bên ngoài và bên trong DN.

1.3.1 Các nhân tố bên ngoài

1.3.1.1. Các quy định mang tính pháp lý của Nhà nước về lao động, tiền lương

Các quy định về tiền lương của Nhà nước ban hành nằm trong hệ thống các công cụ giúp Nhà nước điều tiết quản lý chính sách tiền lương quốc gia cũng như quản lý thu nhập của NLĐ trong các tổ chức cơ quan, doanh nghiệp, đảm bảo sự cân bằng thu nhập giữa các vùng miền, cân bằng cuộc sống giữa con người với con người. Quy định của Nhà nước về lao động, tiền lương có tác động trực tiếp đến mức tiền lương và QCTL trong DN. Việc xây dựng và thực hiện QCTL của các DN có thể linh hoạt cho phù hợp với điều kiện SXKD nhưng QCTL của DN xây dựng phải dựa trên cơ sở các quy định của Nhà nước về tiền lương và tuân thủ các quy định đó. Khi chính sách TL của Nhà nước được sửa đổi, cải cách thì chính sách TL của DN cũng phải được sửa đổi theo để phù hợp với các quy định này. Vì vậy, DN cần theo dõi và cập nhật các quy định mang tính pháp lý của Nhà nước liên quan đến vấn đề tiền lương để từ đó có định hướng trong việc xây dựng, hoàn thiện QCTL phù hợp

và đúng quy định của Pháp luật. Hoàn thiện pháp luật liên quan đến tiền lương, luật lao động, luật DN, luật BHXH...

1.3.1.2. Thị trường lao động và đối thủ cạnh tranh

Đối với mỗi DN, muốn tồn tại và đứng vững trên thị trường đều phải tuân theo những quy luật khách quan của thị trường. Tiền lương là giá cả sức lao động vì vậy, các DN phải thường xuyên xem xét và nhìn nhận mối quan hệ giữa cung và cầu của thị trường lao động đối với đối tượng lao động DN cần sử dụng, từ đó DN đưa ra mức tiền lương, tiền công phù hợp và mang tính cạnh tranh đối với các DN cùng ngành nghề. DN nào có mức lương cạnh tranh sẽ giữ chân được NLD có trình độ, năng lực làm việc lâu dài và thu hút lực lượng lao động có chất lượng đến làm việc góp phần nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm. Thông thường các DN luôn quan tâm và trả lương cao hơn so với giá công trên thị trường lao động đối với những lao động khan hiếm, lao động chất lượng cao, khó thu hút và trả lương bằng hoặc thấp hơn giá công trên thị trường lao động đối với lao động dư thừa, lao động phổ thông dễ dàng thuê mướn.

1.3.1.3. Trình độ khoa học kỹ thuật, phát triển kinh tế

Khoa học kỹ thuật phát triển giúp giảm chi phí lao động và chi phí phục vụ hoạt động SXKD, từ đó làm tăng năng suất lao động và lợi nhuận của doanh nghiệp. Khoa học kỹ thuật phát triển cũng đồng nghĩa với sự tăng trưởng của nền kinh tế. Do vậy QCTL doanh nghiệp phải tính đến các chức danh công việc có điều kiện tác nghiệp trong môi trường khoa học kỹ thuật cao, chức danh tác nghiệp dùng ít hàm lượng công nghệ, máy móc để xây dựng hệ thống lương theo chức danh, cách thức chi trả trong QCTL cho phù hợp với công việc.

Khi khoa học kỹ thuật phát triển, kinh tế phát triển thì lao động giảm nhẹ. Các DN sử dụng lao động có trình độ cao tạo ra năng suất lao động cao,

do đó tiền lương cũng phải được trả tương xứng. Với những vùng, địa phương, DN việc áp dụng KHKT kém, kinh tế kém phát triển thì tiền lương khó mà trả cao được.

1.3.2 Các nhân tố bên trong

1.3.2.1 Quan điểm trả lương của lãnh đạo

Lãnh đạo DN là người trực tiếp quyết định đến quy chế tiền lương của doanh nghiệp. Chính vì thế quan điểm và cách nhìn nhận của lãnh đạo DN về tiền lương sẽ có ảnh hưởng trực tiếp tới việc xây dựng và hoàn thiện QCTL của đơn vị. Khi lãnh đạo coi tiền lương là một khoản đầu tư, xác định đầu tư cho tiền lương chính là để thực hiện những mục tiêu kinh tế của DN sẽ tạo điều kiện thuận lợi trong việc ban hành chính sách tiền lương và phân phối tiền lương khoa học, việc xây dựng và hoàn thiện QCTL sẽ thuận lợi hơn. Ngược lại, khi lãnh đạo DN chỉ quan tâm tìm mọi biện pháp để tối đa hóa lợi nhuận và coi tiền lương chỉ là một khoản chi phí sản xuất, luôn muốn cắt giảm chi phí tiền lương đến mức tối thiểu để tăng lợi nhuận, không quan tâm đến lợi ích của NLĐ... khi đó việc xây dựng và hoàn thiện QCTL trong DN sẽ gặp khó khăn.

1.3.2.2 Đặc điểm sản xuất kinh doanh

Đặc điểm sản xuất kinh doanh, sản phẩm hàng hóa và dịch vụ của DN có tác động đến cơ cấu tổ chức, quy mô của DN. Tương ứng với mỗi hình thức sản xuất kinh doanh, loại hình sản phẩm hàng hóa, dịch vụ của mỗi DN là dây truyền sản xuất, lực lượng lao động phù hợp. Và chính ngành nghề kinh doanh, loại hình kinh doanh, lĩnh vực kinh doanh ảnh hưởng trực tiếp đến việc lựa chọn xây dựng QCTL sao cho phù hợp. Một DN trực tiếp sản xuất sẽ xây dựng QCTL khác với một DN đơn thuần kinh doanh thương mại, hoặc với doanh nghiệp SXKD các mặt hàng theo xu hướng của thị trường được thị trường đón nhận tốt sẽ có QCTL khác với doanh nghiệp SXKD mặt hàng

không nhận được tín hiệu tốt từ thị trường. Chính vì lẽ đó, tùy thuộc vào đặc điểm SXKD mà DN sẽ quyết định xây dựng QCTL khoán theo sản phẩm, hay rả theo thời gian, và phương pháp tính trên doanh thu hay lợi nhuận.

1.3.2.3 Hiệu quả sản xuất kinh doanh

Kết quả SXKD có ảnh hưởng trực tiếp tới sự tồn tại và phát triển cũng như việc xác định quỹ TL doanh nghiệp. Thông thường quỹ TL trả cho NLĐ tỉ lệ thuận với doanh thu và lợi nhuận, do đó nếu DN kinh doanh đạt kết quả cao quỹ TL sẽ cao, DN sẽ có điều kiện phân phối TL cho NLĐ tốt. Ngược lại, nếu DN hoạt động không hiệu quả, SXKD cầm chừng, bị thua lỗ sẽ gây ảnh hưởng rất lớn đến tình hình tài chính, buộc các DN phải tính tới việc thu hẹp sản xuất, cắt giảm lao động, cắt giảm TL, từ đó có thể dẫn đến sự thay đổi về các chính sách, các chế độ đãi ngộ nhân viên và cách thức phân phối TL của doanh nghiệp. Do vậy, căn cứ vào tình hình SXKD trong từng thời kỳ mỗi DN có sự điều chỉnh QCTL phù hợp với tình hình thực tế.

1.3.2.4 Chính sách nhân sự của doanh nghiệp

Chính sách nhân sự của DN là việc cụ thể hóa những chủ trương trong việc sử dụng và phát triển đội ngũ nhân lực của DN. Đối với mỗi thời kỳ phát triển, DN sẽ có chính sách nhân sự phù hợp, theo đó sẽ là những chính sách tiền lương, thưởng thay đổi theo. Vì vậy, chính sách nhân sự của DN cũng tác động đến QCTL của doanh nghiệp.

1.3.2.5 Vai trò của tổ chức Công đoàn

Công đoàn là tổ chức đại diện bảo vệ quyền và lợi ích chính đáng của NLĐ trong DN. Công đoàn tham gia là thành viên trong hội đồng xây dựng QCTL, trực tiếp thương lượng với NSDLĐ về tiền lương của NLĐ trong thỏa ước lao động tập thể. Do đó, nếu cán bộ Công đoàn là những người có “tâm” chính là có trách nhiệm, chịu lắng nghe, nắm bắt được tâm tư nguyện vọng, ý kiến đóng góp của NLĐ về tính hợp lý, sự công bằng trong cách tính trả

lương... và có “tâm” chính là năng lực trình độ, nắm rõ được các quy định của pháp luật, đánh giá được tình hình SXKD của DN sẽ tham mưu cho Ban lãnh đạo xây dựng QCTL minh bạch, công bằng và ngược lại.

1.3.2.6 Đội ngũ cán bộ làm công tác Lao động - Tiền lương

Đội ngũ cán bộ làm công tác chính sách tiền lương chịu trách nhiệm chính trong việc dự thảo xây dựng QCTL trong DN. Chính vì vậy, năng lực của cán bộ ảnh hưởng tới tính sát thực, hiệu quả của QCTL. Nếu DN có đội ngũ cán bộ làm công tác chính sách TL đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ, có trình độ chuyên môn chuyên sâu sẽ đảm bảo xây dựng QCTL khoa học và hợp lý. Từ đó NLĐ được trả lương xứng đáng, tạo động lực lao động và giúp ổn định tình hình SXKD, phát huy tối đa hóa lợi nhuận cho DN. Ngược lại, trình độ năng lực chuyên môn của cán bộ hạn chế thì QCTL sẽ không sát thực, không tạo được động lực cho NLĐ làm việc gắn bó cống hiến cho DN

1.4. Kinh nghiệm xây dựng quy chế trả lương ở một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm cho Công ty Sen vôi Viglacera.

1.4.1. Kinh nghiệm xây dựng quy chế trả lương ở một số doanh nghiệp.

1.4.1.1. Quy chế lương tại Công ty Cổ phần Viglacera Thăng Long

Công ty Cổ phần Viglacera Thăng Long là đơn vị thành viên trực thuộc Tổng công ty Viglacera – CTCP. Được thành lập theo quyết định số: 1379/QĐ-BXD ngày 22/9/2000 của Bộ trưởng Bộ xây dựng. Công ty hoạt động trong lĩnh vực: sản xuất và mua bán các sản phẩm gạch Ceramic và các loại vật liệu xây dựng; đầu tư hạ tầng, xây lắp, trang trí nội thất các công trình công nghiệp và dân dụng;...

Từ khi thành lập đến nay, Công ty cổ phần Viglacera Thăng Long luôn chú trọng đến công tác nhân sự. Hệ thống các quy định, quy trình, quy chế đã được xây dựng như: Quy trình tuyển dụng, quy chế tiền lương, nội quy lao động, hệ thống các tiêu chuẩn chức danh công việc... Trong đó quy chế tiền

lương được công ty xây dựng ban hành áp dụng tháng 1 năm 2019. Hiện nay công ty đang sử dụng hình thức trả lương theo thời gian và hình thức trả lương theo sản phẩm. Hình thức trả lương theo thời gian đối với bộ phận lao động quản lý và bộ phận lao động phục vụ, phụ trợ. Tiền lương người lao động nhận được phụ thuộc vào hệ số tiền lương, mức lương một hệ số, ngày công đi làm thực tế, kết quả hoàn thành nhiệm vụ của người lao động và phụ cấp (nếu có). Bảng hệ số tiền lương được công ty xác định dựa vào chức danh công việc.

Nội dung Quy chế lương có giao quỹ tiền lương khoán cho từng bộ phận theo tỷ lệ % giá trị sản xuất công nghiệp. Cụ thể:

Xác định quỹ tiền khoán hàng tháng cho các bộ phận.

$$QL_i = TL_i + TT_i + DH_i + KĐ_i$$

$$TL_i = ĐG_i \times Q \times HKH$$

$$TT_i = ĐG_i \times Q \times HKH$$

$$DH_i = ĐG_i \times Q \times HKH$$

$$KĐ_i = ĐG_i \times Q \times HKH$$

** Trong đó :*

- Q_{li} : Tổng quỹ tiền khoán của bộ phận i.
- T_{li} : Tiền lương của bộ phận i.
- T_{ti} : Tiền thưởng của bộ phận i.
- $Đ_{hi}$: Tiền độc hại của bộ phận i.
- $K_{đi}$: Tiền làm ca ba của bộ phận i.
- $Đ_{gi}$: Đơn giá khoán của bộ phận i.
- Q : Sản lượng sản phẩm A1 nhập kho được tính lương trong tháng
- HKH : Hệ số hoàn thành kế hoạch sản lượng và chi phí sản xuất trong tháng (*Có xác nhận của kế hoạch và kế toán*).

Phương án phân phối tiền lương cho các đối tượng lao động như sau:

Đối với lao động trực tiếp sản xuất Công ty áp dụng hình thức trả lương theo sản phẩm. Tiền lương sản phẩm người lao động nhận được phụ thuộc vào đơn giá khoán sản phẩm và số lượng sản phẩm người lao động hoàn thành.

Công thức trả lương cho CBCNV Công ty hiện tại như sau

- **Đối với CBNV quản lý, nghiệp vụ.**

- Tiền lương làm việc được tính theo công thức:

$$L_i = \frac{M_{TL} \times K_i \times H_i}{N_i} \times N_{TT}$$

* **Trong đó:**

- L_i : Tổng tiền lương của người thứ i được nhận trong tháng.
- M_{TL} : Mức tiền lương được hưởng trong tháng
- K_i : Hệ số theo phân loại lao động A, B, C.
- H_i : Hệ số hoàn thành công việc của người thứ i trong tháng
- N_i : Số ngày công làm việc theo quy định trong tháng
- N_{TT} : Số ngày công làm việc thực tế trong tháng
- Mức tiền lương theo qui định tại phụ lục số 1.

- **Đối với CNV trực tiếp sản xuất:**

Hàng tháng Phân xưởng căn cứ vào quỹ tiền lương của bộ phận đạt được trong tháng lập bảng chấm công, chấm điểm, phân loại lao động A,B,C trong tháng của từng cá nhân để tính lương.

- Tiền lương được tính theo công thức:

$$L_i = \frac{TL}{\sum (\Phi_i \times K_i)} \times \Phi_i \times K_i$$

* **Trong đó:**

- TL : Quỹ tiền lương được hưởng trong tháng theo đơn giá của bộ phận .

- Li : Tiền lương của người thứ i nhận được trong tháng.

- Đ_i : Điểm cá nhân của người thứ i.

- K_i : Hệ số theo phân loại lao động A,B,C.

- *Tiền thưởng được tính theo công thức:*

$$T_i = \frac{TT}{\sum (Đ_i \times K_i)} \times Đ_i \times K_i$$

*** Trong đó:**

- TT : Quỹ tiền thưởng trong tháng theo đơn giá của bộ phận .

- T_i : Tiền thưởng của người thứ i nhận được trong tháng.

- Đ_i : Điểm cá nhân của người thứ i.

- K_i : Hệ số theo phân loại lao động A,B,C.

- *Tiền độc hại được tính theo công thức:*

$$ĐH_i = \frac{ĐH}{\sum n_i} \times n_i$$

*** Trong đó:**

- ĐH : Quỹ tiền độc hại trong tháng theo đơn giá .

- ĐH_i : Tiền độc hại của người thứ i nhận được trong tháng.

- n_i : Ngày công làm việc của người thứ i.

- *Tiền ca 3 được tính theo công thức:*

$$KĐ_i = \frac{KĐ}{\sum n_i} \times n_i$$

*** Trong đó:**

- KĐ: Tổng quỹ tiền lương ca 3 được hưởng trong tháng theo ĐG

- KĐ_i: Tiền lương ca 3 của người thứ i được nhận.

- n_i: Công ca 3 của người thứ i.

Để trả lương hiệu quả gắn tiền lương với hiệu quả làm việc, công ty đã tiến hành xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc để xếp hạng thành tích cho từng nhân viên làm cơ sở trả lương hiệu quả (lương năng suất) cho CBCNV công ty. Công ty quy định tiêu chuẩn đánh giá phân loại lao động theo ABC hàng tháng.

QCTL của Công ty CP Thăng Long Viglacera tác giả thấy có thể hiện rõ chi tiết cách tính quỹ tiền lương, quỹ tiền thưởng, quỹ tiền lương độc hại, quỹ tiền lương làm ca 3.

1.4.1.2 Quy chế lương tại Công ty Cổ phần Bao bì và Má phanh Viglacera

Công ty Cổ phần Bao bì và Má phanh Viglacera được thành lập ngày 08/01/1958. Có địa chỉ tại: Số 676 Đường Hoàng Hoa Thám, Phường Bưởi, Quận Tây Hồ, Hà Nội. Là đơn vị thành viên của Tổng công ty Viglacera – CTCP. Theo giấy phép đăng ký kinh doanh của Công ty ngành nghề chính là: Sản xuất kinh doanh, in ấn chế phẩm bao bì, sản xuất kinh doanh vật liệu ma sát, sản xuất kinh doanh VLXD, kinh doanh vật liệu ngành in, kinh doanh dịch vụ giao nhân và vận chuyển hàng hóa.

Quy chế lương của Công ty được xây dựng và áp dụng từ tháng 1/2017. Hiện Công ty đang áp dụng trả tiền lương theo thời gian và hình thức trả lương theo sản phẩm. Hình thức trả lương theo thời gian đối với bộ phận lao động quản lý và bộ phận lao động phục vụ, phụ trợ. Tiền lương người lao động nhận được phụ thuộc vào hệ số tiền lương, mức lương một hệ số, ngày công đi làm thực tế, kết quả hoàn thành nhiệm vụ của người lao động và phụ cấp (nếu có). Bảng hệ số tiền lương được công ty xác định dựa vào chức danh công việc.

Đối với lao động trực tiếp sản xuất Công ty áp dụng hình thức trả lương theo sản phẩm. Tiền lương sản phẩm người lao động nhận được phụ thuộc

vào đơn giá khoán sản phẩm và số lượng sản phẩm người lao động hoàn thành.

*** Đối với bộ phận Quản lý, nghiệp vụ, thừa hành phục vụ**

Tiền lương hàng tháng của từng người được xác định theo công thức:

$$TL_i = (TL_{1i} \times ML_{\min} + PC_i + TL_{\text{khác}}) \times K_{\text{hti}} \times \%5S - \text{ATVSLĐ}$$

Trong đó:

- TL_i : Tiền lương của người thứ i nhận trong tháng

- TL_{1i} : Tiền lương công việc của người thứ i

$$TL_{1i} = H_i \times NC_i / NC_{\text{CĐ}} \quad (NC_{\text{CĐ}} = 26)$$

- H_i : Hệ số tiền lương chức danh công việc của người thứ i

- $ML_{\min}$: Mức lương 01 hệ số công ty áp dụng tại thời điểm hiện tại

- PC_i : Các khoản phụ cấp của người thứ i: Phụ cấp làm đêm, PC trách nhiệm.

- $TL_{\text{khác}}$: Tiền HDNB, lễ, tết, phép...

- K_{hti} : Hệ số hoàn thành công việc

- $\%5S - \text{ATVSLĐ}$: Tính theo biên bản 5S-ATVSLĐ hàng tháng.

*** Đối với bộ phận kinh doanh, bán hàng**

$$\sum QL = \sum (\text{ĐGi} \times DT_i) + \sum QL_{\text{BS}} + \sum QL_{\text{khác}} \times \%5S - \text{ATVSLĐ}$$

Trong đó:

- $\sum QL$: Tổng quỹ tiền lương được hưởng trong tháng.

- ĐGi : Đơn giá tiền lương đối với từng nhóm sản phẩm được ban hành theo quy chế khoán Kinh doanh.

- DT_i : Doanh thu bán hàng nhóm sản phẩm trong tháng.

- QL_{BS} : Quỹ tiền lương lễ, phép, học tập, hội nghị phát sinh trong tháng.

- $QL_{\text{khác}}$: Quỹ tiền lương bảo dưỡng, SCL định kỳ (nếu có), quỹ lương 5S.

- $\%5S - \text{ATVSLĐ}$: Tính theo biên bản 5S-ATVSLĐ hàng tháng.

*** Đối với Bộ phận trực tiếp sản xuất.**

Đối với công nhân làm riêng lẻ, tiền lương được xác định như sau:

$$T_i = (S_i \times DG_i + TL_{khác}) \times K_{hti} \times \%5S - ATVSLĐ$$

Trong đó:

- T_i : Tiền lương của người lao động i
- S_i : Sản lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn theo quy định mà người lao động i làm được.

- DG_i : Đơn giá tiền lương sản phẩm i
- $TL_{khác}$: Tiền HĐNB, làm thêm giờ, lễ, tết, phép...
- K_{hti} : Hệ số hoàn thành công việc
- $\%5S - ATVSLĐ$: Tính theo biên bản 5S-ATVSLĐ hàng tháng

Đối với công nhân làm theo tổ, nhóm:

Trả lương theo hệ số cấp bậc công việc đảm nhận. Nguyên tắc là chia số lượng sản phẩm cùng làm được theo hệ số mức độ đóng góp của từng người.

$$T_i = \left(\sum_{j=1}^n S_j \times DG_j + TL_{khác} \right) \times K_{hti} \times \%5S - ATVSLĐ$$

Trong đó :

- T_i : Tiền lương của người thứ i
- DG_j : Đơn giá tiền lương sản phẩm thứ j
- S_j : Số lượng sản phẩm loại j trong số n loại sản phẩm của người i

được hưởng:

$$S_j = h_i \times \frac{TS_j}{\sum_{i=1}^m h_i}$$

- h_i : Hệ số mức độ đóng góp để hoàn thành công việc của người thứ i ($h_i = 0,80 \div 1,15$).
- TS_j : Tổng số lượng sản phẩm j do nhóm m thành viên cùng làm ra.
- $T_{khác}$: Hợp đồng nội bộ, Tiền phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp làm đêm, lễ, phép...

- K_{ht} : Hệ số hoàn thành công việc
- %5S - ATVSLĐ: Tính theo biên bản 5S-ATVSLĐ hàng tháng
- Việc đánh giá mức độ đóng góp để hoàn thành công việc của người lao động (h_i) phải phản ánh được chất lượng, số lượng lao động thực tế của từng người, do tập thể đánh giá và Giám đốc các nhà máy xác nhận.

QCTL của Công ty CP Bao bì và Má phanh Viglacera tác giả thấy Công ty rất chú trọng đến công tác an toàn lao động, vệ sinh lao động, 5S nên tiền lương tháng của người lao động được trả ngoài theo chức danh, theo sản phẩm, kết quả hoàn thành nhiệm vụ còn dựa trên tiêu chí chấm điểm 5S-ATVSLĐ của từng cá nhân.

1.4.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Sen vôi Viglacera

Qua kinh nghiệm xây dựng quy chế trả lương của Công ty Cổ phần Viglacera Thăng Long và Công ty Cổ phần Bao bì và Má phanh Viglacera tác giả rút ra bài học kinh nghiệm cho việc xây dựng và hoàn thiện quy chế trả lương cho Công ty Sen vôi Viglacera như sau:

- *Trước hết*, cần thiết phải đưa trách nhiệm thực hiện 5S-Kaizen vào quy chế lương. Vì Kaizen là một triết lý bao gồm rất nhiều phương pháp, trong đó có phương pháp 5S, chúng đều có cùng một mục tiêu hướng tới là liên tục cải tiến nhằm nâng cao năng suất, nâng cao chất lượng của mỗi công việc, mỗi cá nhân.
- *Thứ hai*, Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn chức danh công việc nhằm xác định các kiến thức, kỹ năng và trình độ cụ thể cần đạt được để đảm nhiệm chức danh.
- *Thứ ba*, Công ty cần đánh giá đúng vai trò của trả lương theo giá trị công việc, xây dựng hệ thống thang lương, bảng lương gắn với vị trí công việc là yếu tố kích thích người lao động nỗ lực làm việc từ đó góp phần thu hút và giữ chân lao động giỏi. Xây dựng hệ thống thang, bảng lương cần được

xây dựng khoa học, đúng thực tế. Tiến tới hình thức trả lương tiên tiến hiện nay là trả lương theo chức danh, vị trí công việc; theo năng lực cá nhân và hiệu quả công việc

- *Thứ tư*, xây dựng và triển khai hệ thống đánh giá thực hiện công việc để trả lương đúng người, đúng việc.
- *Thứ năm*, bổ sung quy chế thưởng trong lương.

CHƯƠNG 2.

THỰC TRẠNG QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI CÔNG TY SEN VÒI VIGLACERA

2.1. Tổng quan về Công ty Sen vôi Viglacera

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Tên công ty: Công ty Sen vôi Viglacera

Trụ sở chính: TDP Miêu Nha, Phường Tây Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

Web: Viglacerasanfi.com.vn Điện thoại: 024 38391191

Công ty sen vôi Viglacera tiền thân là dự án xưởng phụ kiện sứ vệ sinh được đầu tư theo quyết định số 259/TTCP ngày 17/06/1995 của Thủ tướng chính phủ với mức đầu tư trên 135,28 tỷ đồng và do tổng công ty cơ khí xây dựng (COMA) làm chủ đầu tư. Đây là dự án xây dựng nhà máy sản xuất sen vôi cao cấp đầu tiên tại Việt Nam được đầu tư bằng nguồn vốn tín dụng ưu đãi của Nhà nước để sản xuất hàng tiêu dùng thay thế hàng nhập khẩu và từng bước phát triển hiện đại hoá ngành cơ khí trong nước theo đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước. Dự án được quỹ hỗ trợ giải ngân 108,36 tỷ đồng đã hoàn thành và đi vào hoạt động từ đầu năm 2001 với tên gọi “Công ty cơ khí xây dựng Thanh Xuân”.

Là doanh nghiệp Nhà nước hoạt động kinh doanh, thành viên hạch toán độc lập của Tổng công ty cơ khí xây dựng, được thành lập theo quyết định số 554/QĐ-BXD ngày 4/4/2000 của Bộ trưởng bộ xây dựng đăng ký kinh doanh số 0106000850 ngày 10/8/2000 do Sở kế hoạch và đầu tư Thành phố Hà Nội cấp.

Công ty cơ khí xây dựng Thanh Xuân bắt đầu đi vào hoạt động sản xuất kinh doanh từ ngày 01/10/2000 đến ngày 24/3/2003 được sự cho phép đã về làm doanh nghiệp thành viên của Tổng công ty Thủy Tinh gồm xây dựng.

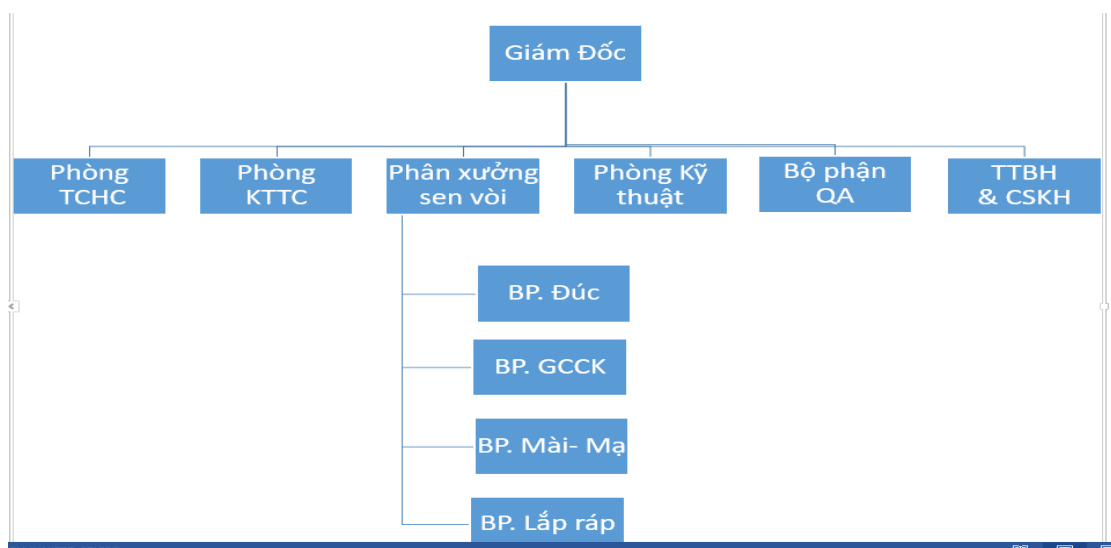
Theo quyết định số 863/QĐ-BXD ngày 16/05/2003 của Bộ trưởng bộ xây dựng về việc đổi tên công ty cơ khí xây dựng Thanh Xuân đơn vị thành viên của Tổng công ty Thủy Tinh và gồm xây dựng thành Công ty thiết bị vệ sinh Việt – Ý.

Đến ngày 25/01/2007 của Bộ trưởng Bộ xây dựng về việc đổi tên Công ty Thiết bị vệ sinh Việt – Ý thành Công ty sen vòi Viglacera và có trụ sở chính tại Phường Tây Mỗ - Nam Từ Liêm – Hà Nội.

Hiện nay Công ty là đơn vị hạch toán phụ thuộc của Tổng công ty Viglacera – CTCP. Công ty là đơn vị đầu tiên trong cả nước được đầu tư toàn bộ dây chuyền thiết bị, công nghệ tiên tiến của Italy để sản xuất các phụ kiện sứ vệ sinh cao cấp như vòi tắm hoa sen, vòi lavabo, bidê.... Đáp ứng nhu cầu trong nước và hướng ra xuất khẩu. Sản phẩm của công ty đạt tiêu chuẩn chất lượng Châu Âu theo tiêu chuẩn EN200 và EN248.

Ngành nghề sản xuất chính của Công ty là sản xuất kinh doanh các loại thiết bị vệ sinh như sen tắm, vòi chậu, phụ kiện phòng tắm, phòng bếp...

2.1.2. Sơ đồ tổ chức bộ máy, chức năng nhiệm vụ các phòng ban



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Chức năng của các phòng ban như sau:

Phòng Tổ chức hành chính: Là bộ phận thực hiện quản lý các lĩnh vực công tác: tổ chức; công tác cán bộ; tuyển dụng; đào tạo; thường trực công tác đảng; công đoàn; lao động; tiền lương; thi đua khen thưởng; kỷ luật; tổng hợp báo cáo giao ban; AT-VSLĐ; phòng chống và cháy nổ; bảo vệ chính trị nội bộ, an ninh, quân sự; thông tin truyền thông; thực hiện các chế độ chính sách đối với người lao động; Bảo vệ môi trường; Hành chính; Văn phòng; Công tác văn thư lưu trữ; Y tế;

Phòng Kinh tế tài chính: Là bộ phận thực hiện quản lý các lĩnh vực công tác tài chính, kế toán, tín dụng, kiểm tra, kiểm soát nội bộ, phân tích hoạt động kinh tế, công tác kế hoạch và công tác quản lý kho.

Phòng Kỹ thuật: Là bộ phận thực hiện quản lý các lĩnh vực công tác: Nghiên cứu và thiết kế phát triển sản phẩm mới, tính năng mới; Thiết lập, cải tiến, tối ưu hóa, duy trì quy trình công nghệ sản xuất sen vôi; Quản lý công nghệ kỹ thuật, thiết kế khuôn mẫu, đồ gá; Quản lý máy móc, thiết bị dây chuyền sản xuất, các thiết bị, hệ thống phụ trợ khác trong Công ty; Mua vật tư; công tác sáng kiến cải tiến kỹ thuật; công tác đầu tư của Công ty.

Phòng Đảm bảo chất lượng (QA): Là bộ phận thực hiện công tác quản lý chất lượng, đảm bảo sản phẩm, dịch vụ được thực hiện tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng Công ty đề ra, đáp ứng yêu cầu của khách hàng;

Xưởng Sen vôi: Tổ chức, thực hiện sản xuất đảm bảo tuyệt đối an toàn - vệ sinh lao động; có hiệu quả theo kế hoạch sản xuất Công ty giao đảm bảo về số lượng, chất lượng và tiến độ trên cơ sở thực hiện nghiêm ngặt hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015; ISO 14001:2015; 5S – Kaizen; tuân thủ Luật PCCC, Luật ATVSLĐ, Luật bảo vệ môi trường, Luật An toàn hóa chất...

Trung tâm bảo hành và chăm sóc khách hàng: Giải quyết các thông tin khiếu nại của khách hàng về sản phẩm thiết bị vệ sinh (sứ, sen vòi) do Viglacera sản xuất và cung cấp trên toàn quốc đảm bảo kịp thời, đúng quy định và khách hàng hài lòng.

Do quy mô sản xuất của công ty ở mức vừa nên việc phân công lao động theo chức năng quản lý như trên là phù hợp. Việc phân công các bộ phận: Nhân sự, kỹ thuật, tài chính, bảo đảm chất lượng, sản xuất và chăm sóc khách hàng.

2.1.3. Quy trình công nghệ sản xuất:

Phân xưởng sản xuất được chia làm 5 công đoạn sản xuất, gồm: Đúc, Gia công cơ khí, Mài đánh bóng, Mạ điện và Lắp ráp. Mỗi công đoạn có nhiều bước công việc, mỗi sản phẩm lại có các chi tiết nguyên công khác nhau. Cụ thể, mỗi công nhân chỉ thực hiện 1 hoặc 1 vài bước công việc nào đó trong quá trình sản xuất 1 sản phẩm nào đó trong quá trình sản xuất sản phẩm hàng loạt.

Công đoạn đúc: có 03 bước công việc là làm thao, nấu rót và làm sạch sản phẩm. Trong đó công việc nấu rót có độ phức tạp công việc cao nhất, đòi hỏi người lao động phải có trình độ chuyên môn kỹ thuật nghề luyện kim; công việc làm sạch sản phẩm (làm sạch cát bên trong, cắt vĩa, xếp sản phẩm lên xe), công nhân chỉ cần được hướng dẫn thao tác vận hành máy là thực hiện được, không đòi hỏi kỹ thuật tay nghề.

Công đoạn Gia công cơ khí: Công ty có gần 30 máy móc thiết bị hiện đại như máy tiện CNC, phay CNC, máy gia công chuyên dụng transfer, máy khoan, máy hàn TIG, máy hàn Mig, máy hàn hơi, máy cắt tự động, máy uốn ống tự động, máy dập nóng, máy rửa sản phẩm...

Công nhân vận hành các máy trên đều phải được qua đào tạo chuyên ngành kỹ thuật nghề cơ khí từ trung cấp trở lên. Trong đó để vận hành gia

công máy tiện CNC, phay CNC,... đòi hỏi người công nhân phải có trình độ, kinh nghiệm nhiều nhất. Ví dụ: Phải biết viết lập trình gia công trên phần mềm mỗi khi có sản phẩm mới, nguyên công mới, viết cos trên máy...

Công đoạn Mài đánh bóng: Tại công đoạn này được chia làm 3 bước công việc. Mài thô, mài tinh và đánh bóng. Trong đó mài thô là quan trọng nhất, đòi hỏi người công nhân phải khéo tay để sản phẩm có biên dạng đẹp nhất. Công ty bố trí những người lao động có tay nghề kỹ thuật, có kinh nghiệm lâu năm làm công việc mài thô, đánh bóng đạt cấp độ theo yêu cầu.

Công đoạn Mạ: Công đoạn này sử dụng máy móc thiết bị hoàn toàn tự động. Người lao động chỉ việc gá sản phẩm lên giá mạ và điều khiển thiết bị bằng PLC.

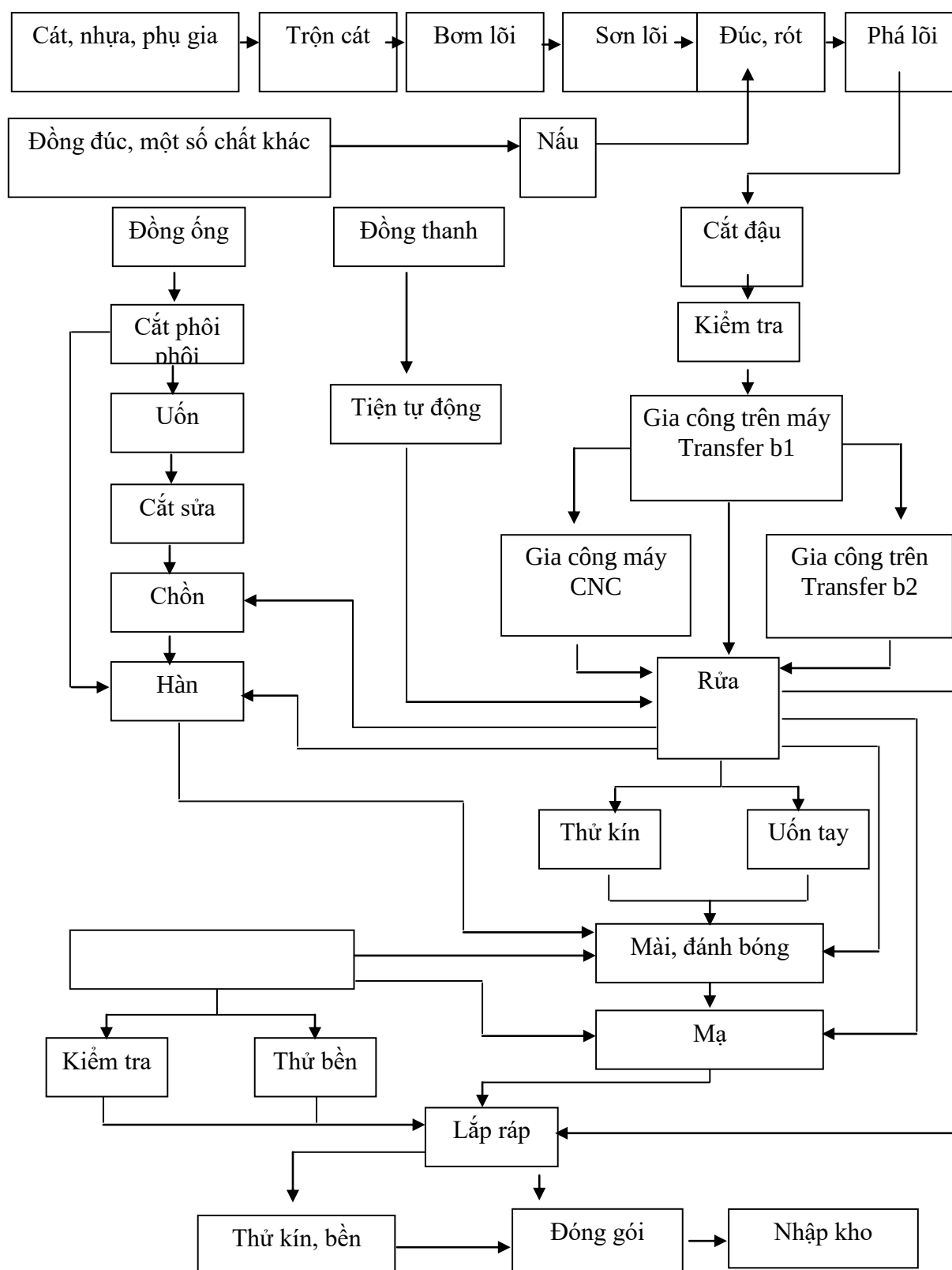
Công đoạn Lắp ráp: Có rất nhiều bước công việc để lắp ráp một bộ sản phẩm hoàn thiện nhập kho tại công đoạn này. Từ khâu in laze, thử nước, lắp cartrigde, lắp đầu vòi, lắp tay, lau sản phẩm, dán tem truy suất nguồn gốc, đóng gói, đóng thùng...

Nhìn chung toàn bộ máy móc, thiết bị của Công ty khá hiện đại, đội ngũ lao động đạt đến 95% được qua đào ngành kỹ thuật như: Luyện kim, cơ khí, hàn, nguội sửa chữa, điện hóa, điện công nghiệp. Do đó, cũng thuận lợi cho việc phân công lao động dựa vào trình độ, năng lực, kỹ năng, kinh nghiệm thực tế, tâm lý... để bố trí công việc cho người công nhân.

Sản phẩm thiết bị vệ sinh được sản xuất trên dây chuyền khép kín, với công nghệ của Italia. Các sản phẩm có chất lượng tốt, mẫu mã sản phẩm phong phú và ngày càng đa dạng với những ưu điểm như chất lượng cao và giá thành phù hợp.

➤ Quy trình công nghệ sản xuất:

Quá trình sản xuất của công ty sen vòi Viglacera được mô tả theo sơ đồ trong hình dưới đây:



Sơ đồ 2.2: Quy trình công nghệ sản xuất 01 bộ sen tắm, hoặc 01 bộ vòi chậu
(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

2.1.4. Đặc điểm về lao động:

Để đáp ứng nhu cầu phát triển bền vững của Công ty, nguồn nhân lực của Công ty cũng đang ngày càng phát triển về cả số lượng và chất lượng. Năm 2019 số lao động là 108 lao động, đến năm 2020 tăng lên là 149 lao động và hiện nay Công ty có 138 cán bộ công nhân viên đã được ký kết Hợp đồng lao động theo Bộ luật Lao động, năm 2020 Công ty tăng 38% so với năm 2019, lao động tăng do Công ty thành lập Trung tâm bảo hành và Chăm sóc khách hàng. Năm 2021 giảm 7,4% so với năm 2020 do Công ty định biên lại nhân sự.

Quy mô nguồn nhân lực của Công ty hiện tại là 138 lao động được thống kê cụ thể qua bảng như sau:

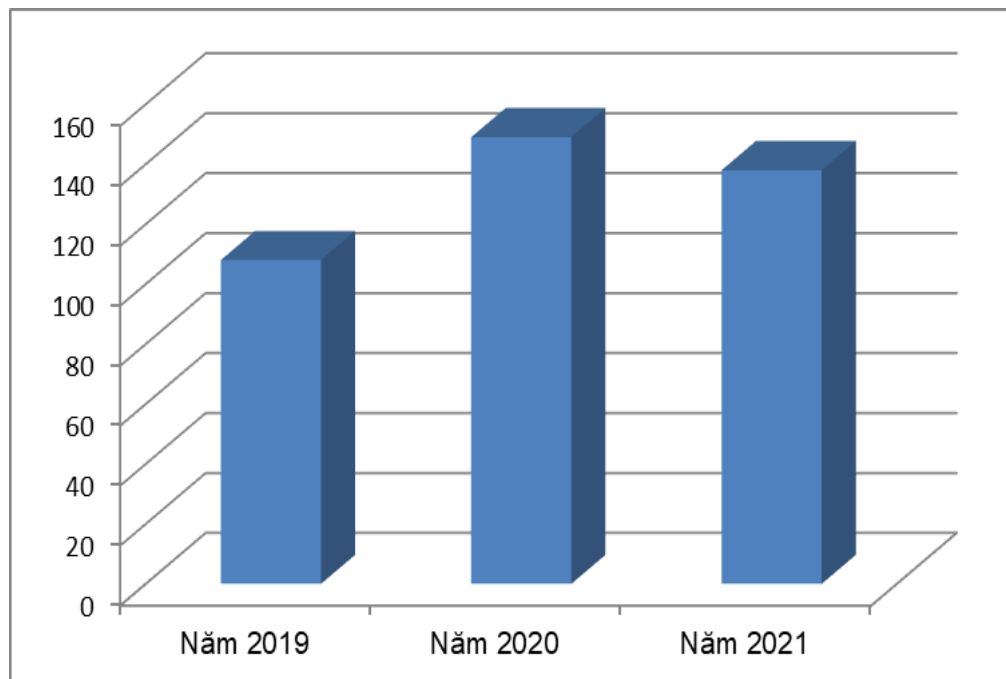
Bảng 2.1. Nhân lực tại Công ty Sen vôi Viglacera giai đoạn 2020 - 2021

ST T	Hạng mục	Năm 2019		Năm 2020		31/12/2021	
		Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)
1	Tổng số lượng CBNV	108	100	149	100	138	100
2	Cơ cấu nhân sự theo giới tính						
	Nam	76	70,37	119	79,86	110	79,71
	Nữ	32	29,63	30	20,14	28	20,29
3	Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi						
	Dưới 25 tuổi	11	10,18	17	11,41	10	7,25
	25-29 tuổi	28	25,93	31	20,81	27	19,56
	30-39 tuổi	37	34,26	58	38,92	56	40,57
	Trên 40 tuổi	32	29,63	43	28,86	45	32,62
4	Cơ cấu nhân sự theo trình độ học vấn						
	Đại học và trên đại học	21	19,45	25	16,78	23	16,67
	Cao đẳng, trung cấp (Cơ khí, điện, hàn, luyện kim, điện hóa)	87	80,55	124	83,22	115	83,33
5	Cơ cấu nhân sự theo thâm niên						

	Dưới 1 năm	08	7,40	13	8,72	1	0,72
	1-3 năm	45	41,67	58	38,93	54	39,13
	3-10 năm	21	19,44	27	18,12	28	20,29
	Trên 10 năm	34	31,49	51	34,23	55	39,86

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Cụ thể xem biểu đồ 2.1 dưới đây:

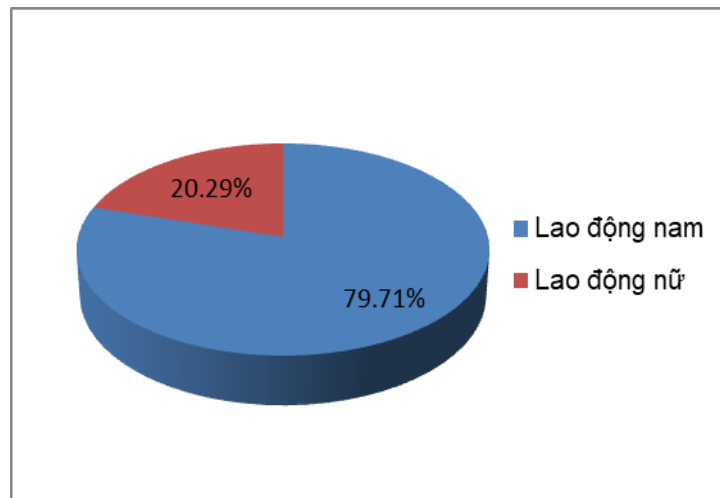


Biểu đồ 2.1. Số lượng lao động toàn công ty

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Xét về cơ cấu giới tính thì trong tổng số 138 cán bộ công nhân viên đã được ký kết Hợp đồng lao động theo Bộ luật Lao động, gồm:

- Lao động nam: 110 người (Chiếm 79,71%)
- Lao động nữ : 28 người (Chiếm 21,29%)

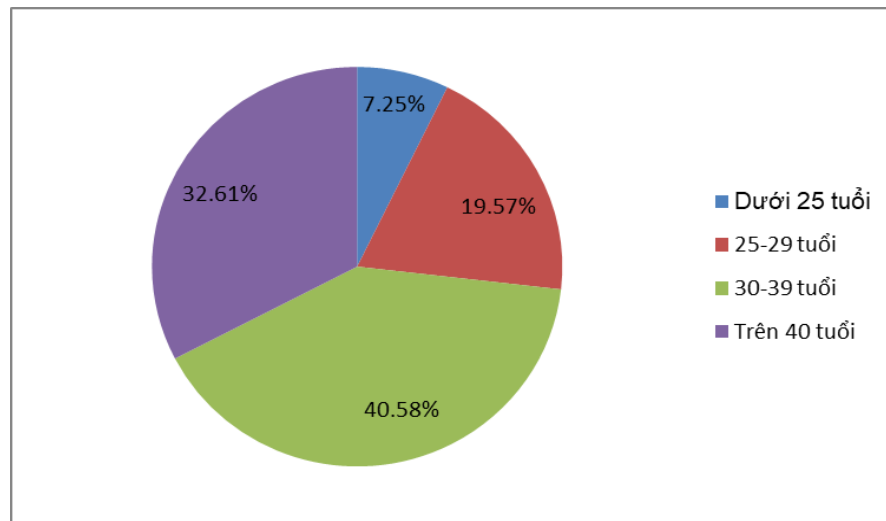


Biểu đồ 2.2. Cơ cấu lao động theo giới tính

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Như vậy, tỷ trọng lao động nam chiếm đa số (Chiếm 79,71% trong tổng số lao động). Đó là do đặc thù sản xuất kinh doanh của Công ty là ngành gia công cơ khí đòi hỏi người lao động qua đào tạo các ngành chuyên môn kỹ thuật như: luyện kim, cơ khí, điện hóa... mới đảm nhận được công việc liên quan đến kỹ thuật như đúc sản phẩm, vận hành máy gia công cơ khí (tiện CNC, phay CNC, máy transfer, dập nóng,...). Vì vậy cơ cấu lao động trong đó lao động nam chiếm tỉ lệ lớn như vậy là hoàn toàn phù hợp.

Xét về tuổi và thâm niên thì nhìn chung lực lượng lao động của Công ty Sen vôi Viglacera ở độ tuổi dưới 40 là chủ yếu (có 93 người, chiếm 67,38%) và thâm niên công tác chủ yếu trong khoảng từ 2-5 năm (Có 56 người, chiếm 40,5%).

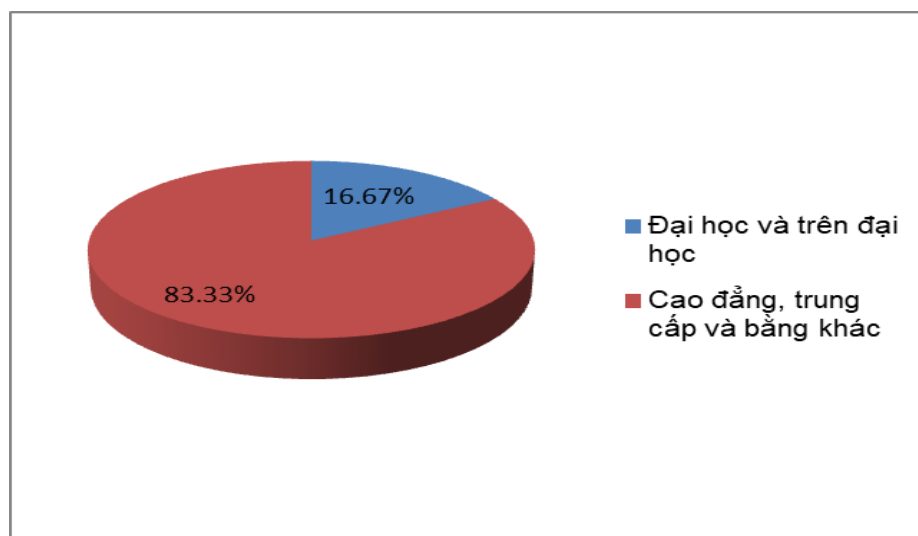


Biểu đồ 2.3. Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Chất lượng lao động:

Xét về trình độ đào tạo thì đa số lao động trong công ty là lao động kỹ thuật và công nhân kỹ thuật (chủ yếu nghề cơ khí, điện, hàn, tiện, luyện kim, điện hóa) nên tỷ lệ công nhân kỹ thuật và kỹ thuật viên chiếm tỷ lệ rất cao (83,33%, tương ứng 115 người), số có trình độ đại học là 21 người (chiếm 15,22%) và số có trình độ trên đại học là 2 người (chiếm 1,45%)



Biểu đồ 2.4. Cơ cấu nhân sự theo trình độ đào tạo

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

2.2. Phân tích thực trạng quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera

Quy chế trả lương hiện nay của công ty được ban hành kèm theo quyết định số 33/SANFI-TCHC ngày 13/2/2020 của Giám đốc Công ty Sen vôi Viglacera, có hiệu lực từ ngày 01/1/2020. Quy chế trả lương Công ty Sen vôi Viglacera (Phụ lục 01) gồm 4 phần như sau:

Phần A: Quy định chung

Phần B: Nguồn tiền lương.

Phần C : Nguyên tắc sử dụng quỹ lương

Phần D: Quy định trả lương cho từng bộ phận

Nhìn chung, Quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera đã cơ bản có nội dung theo đúng cấu trúc của một quy chế trả lương trong doanh nghiệp; các chương, mục đánh số rõ ràng, khoa học. Điều đó cũng phần nào phản ánh được hiệu quả của việc xây dựng và thực hiện quy chế trả lương tại Công ty, sự quan tâm của Ban lãnh đạo tới quyền lợi và trách nhiệm của NLD.

2.2.1. Căn cứ xây dựng quy chế trả lương

Các căn cứ xây dựng lương:

1. Căn cứ Bộ Luật lao động năm 2012 và các Nghị định hướng dẫn Bộ Luật lao động năm 2012 về tiền lương, thu nhập;

2. Căn cứ Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển năm 2020 và Định hướng kế hoạch giai đoạn 2020-2025 của Công ty.

Quy chế trả lương của Công ty hiện hành đã được xây dựng trên các căn cứ pháp lý và các quy định của Công ty (và đã được đưa vào nội dung của quy chế). Tuy nhiên, căn cứ xây dựng Công ty nên nêu văn bản pháp lý cụ thể đã căn cứ thay vào nêu chung chung.

2.2.2. Về nguyên tắc trả lương và việc thực hiện nguyên tắc

Nguyên tắc trả lương tại Công Sen vôi Viglacera được quy định tại phần A. Mục III của quy chế. Nhìn chung, nguyên tắc trả lương mà Công ty đưa ra đã đầy đủ các yêu cầu của tổ chức tiền lương trong doanh nghiệp, đáp ứng cơ bản mục tiêu trả lương của Công ty, một số nguyên tắc trình bày quá dài, có các nguyên tắc cụ thể sau:

1. Tốc độ tăng tiền lương thấp hơn tốc độ tăng của năng suất lao động.
2. CBCNV làm việc vào ngày lễ, ca 3, làm việc trong môi trường có yếu tố độc hại được thanh toán tiền lương theo quy định của Nhà nước.
3. Những ngày CBCNV nghỉ phép năm, nghỉ lễ tết, nghỉ ốm đau, thai sản, Công ty cử đi học,... được trả lương cấp bậc theo Hệ thống thang bảng lương của Công ty đã được Phòng LĐTB và XH Quận Nam Từ Liêm chấp thuận.
4. Các bộ phận quyết toán quỹ lương trên cơ sở các khoản chi thực tế bao gồm: Lương sản phẩm theo đơn giá, lương ngày lễ, phép, học tập, hội họp, ... của CBCNV bộ phận.
5. Đối với lao động gián tiếp khi cần thiết phải làm thêm giờ, nhưng tối đa không vượt quá 28 công/tháng.
6. Đảm bảo mối tương quan hợp lý về tiền lương giữa các nghề, các công việc cùng loại trong đơn vị và đảm bảo công khai dân chủ.

Với 6 nguyên tắc trên thì nguyên tắc 3, 4, 5 dài và không cần thiết.

Các nguyên tắc trên chưa đưa ra được nguyên tắc thể hiện được rõ mục tiêu trả lương góp phần đạt mục tiêu quản trị.

2.2.3. Xác định nguồn hình thành và sử dụng quỹ tiền lương

2.4.3.1. Nguồn hình thành quỹ tiền lương

Quỹ tiền lương được hình thành từ việc trích lập theo doanh thu sản xuất kinh doanh, dịch vụ thực tế trong năm, từ quỹ dự phòng còn lại của năm trước (nếu có)

Nguồn tiền lương để trả cho CBCNV Công ty bao gồm:

$$C = C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5 .$$

Trong đó :

- C: Nguồn tiền lương
- C1: Quỹ tiền lương Người quản lý Công ty, Bao gồm Giám đốc, Phó Giám đốc, Kế toán trưởng.
- C2: Quỹ tiền lương Người lao động (C2): Bao gồm các chức danh còn lại. Quỹ tiền lương C1, C2 theo quyết định của Tổng công ty về việc Phê duyệt mức tiền lương bình quân kế hoạch của người quản lý công ty chuyên trách và giao quỹ lương kế hoạch của người lao động.
- C3: Quỹ tiền lương lễ, phép, việc riêng có hưởng lương, hội họp, học tập. Quyết toán theo phần chi thực tế trong năm theo quy định hiện hành của Nhà nước.
- C4: Quỹ tiền lương sửa chữa lớn, đầu tư XDCB do CBCNV Công ty tự làm: Quyết toán theo phần chi thực tế trong năm kèm theo Dự toán được Tổng công ty hoặc Giám đốc Công ty phê duyệt.
- C5: Quỹ tiền lương khác. Quỹ tiền lương từ năm trước chuyển sang (nếu có).

Bảng 2.2. Quỹ tiền lương kế hoạch và thực hiện năm 2020 - 2021

T T	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2020			Năm 2021		
			Kế hoạch	Thực hiện	TH/K H %	Kế hoạch	Thực hiện	TH/K H %
1	Doanh thu	Triệu đồng	163.500	165,800	1,41	178.000	185.000	3,93
2	Lợi nhuận	Triệu đồng	9.000	13,773	53,03	12.500	15.050	20,40
3	Lao động BQ	Người	155	149	- 3,87	147	145	- 1,36
4	Tổng quỹ lương	Triệu đồng	25.347	26,242	3,53	25.825	26.613	3,05
5	NSLĐ BQ năm	Trđ/ng	1.055	1,113	5,49	1.211	1.276	5,37
6	TNBQ/người/tháng	Triệu đồng	13,91	14,28	2,65	14,64	15,29	4,47

(Nguồn: phòng Kinh tế tài chính)

Trong những năm qua, Công ty Sen vôi Viglacera luôn tìm mọi biện pháp nâng cao chất lượng, hiệu quả làm việc của NLĐ, góp phần nâng cao NSLĐ, hiệu quả sản xuất kinh doanh, đảm bảo thu nhập ổn định NLĐ. Qua bảng số liệu 2.1 trên cho thấy tốc độ tăng NSLĐ và TL bình quân ở Công ty có xu hướng tăng qua các năm. Việc thực hiện nguyên tắc “Tốc độ tăng tăng năng suất lao động nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân” về cơ bản được đảm bảo. Cụ thể, năm 2021 tốc độ tăng TL bình quân tăng 7,0%, tốc độ tăng NSLĐ là 14,6% so với 2020. Như vậy, tốc độ tăng năng suất lao động và tốc độ tăng tiền lương bình quân đều tăng lên qua các năm và đảm bảo tốc độ tăng năng suất lao động nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân. Bên cạnh đó, khi thực hiện chế độ tiền lương do NSDLĐ quyết định mức TL của NLĐ đã phần nào được điều chỉnh lại hợp lý hơn trên cơ sở thỏa thuận trực tiếp với người lao động. Do vậy Ban lãnh đạo Công ty cần có sự kiểm soát, điều chỉnh lại các chi phí khác của DN để duy trì mối quan hệ hợp lý giữa tốc độ tăng NSLĐ và tốc độ tăng TL bình quân đảm bảo hài hòa lợi ích của DN và NLĐ.

Hàng năm, vào tháng 10 Công ty xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh của năm sau liền kề. Căn cứ kế hoạch về sản lượng sản xuất, định mức năng suất lao động, đầu tư phát triển, các nhiệm vụ sản xuất kinh doanh khác, các văn bản của nhà nước liên quan đến tiền lương, lao động, việc làm Công ty sẽ xây dựng định biên lao động, mức tiền lương kế hoạch trình Tổng công ty phê duyệt kế hoạch sản xuất kinh doanh năm trong đó đã có kế hoạch quỹ tiền lương năm.

Như vậy việc xác định nguồn hình thành quỹ TL đối với Công ty là phù hợp. Quỹ tiền lương được xác định dựa trên sản lượng sản xuất, doanh thu, lợi nhuận, hao phí lao động tối ưu nhất,...

2.2.2.2. Sử dụng quỹ tiền lương

- Người quản lý Công ty và Người lao động hàng tháng được tạm ứng để chi trả 80% quỹ lương kế hoạch, 20% còn lại được quyết toán và chi trả vào quý I năm sau liền kề.

- Quỹ tiền lương thực hiện của người lao động được xác định trên cơ sở quỹ lương kế hoạch năm gắn với mức tăng (hoặc giảm) năng suất lao động và lợi nhuận thực hiện so với kế hoạch được giao.

- Căn cứ kết quả hoạt động SXKD, nếu thực hiện vượt kế hoạch lợi nhuận thì quỹ lương của người lao động được điều chỉnh tương ứng với tỷ lệ tăng lợi nhuận nhưng không vượt quá 10% quỹ lương kế hoạch và tổng mức tăng quỹ tiền lương không vượt quá 50% lợi nhuận thực hiện so với lợi nhuận kế hoạch Tổng công ty giao. Nếu lợi nhuận thực hiện giảm so với kế hoạch thì quỹ tiền lương của người lao động giảm tương ứng với tỷ lệ giảm lợi nhuận nhưng mức giảm tối đa không quá 10% quỹ tiền lương kế hoạch .

- Công ty trích từ 4 - 6% từ quỹ lương kế hoạch của người lao động để chi lương khuyến khích cho người lao động có vai trò quan trọng đóng góp cho hoạt động SXKD của Công ty.

Công ty xây dựng quy chế lương áp dụng theo thông tư 28/2016/TT-BLĐTBXH ngày 1/9/2016 về việc hướng dẫn thực hiện quy định về lao động, tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với Công ty cổ phần, vốn góp chi phối của Nhà nước. Cụ thể quy định cụ thể quỹ tiền lương, mức tiền lương bình quân của Người quản lý và Người lao động. Hàng năm căn cứ kế hoạch SXKD Công ty quyết định tạm ứng tiền lương để chi trả hàng tháng cho người lao động.

Quy định sử dụng quỹ tiền lương của Công ty cho thấy, về cơ bản Công ty có phân bổ quỹ tiền lương tỷ lệ rõ ràng và phù hợp với mục đích sử dụng quỹ tiền lương của Công ty và quy định của Nhà nước. Công ty có chi khuyến khích từ quỹ lương cho người lao động có vai trò quan trọng đóng góp cho

hoạt động SXKD của Công ty, nhằm tác dụng kích thích, tạo động lực cho NLĐ nâng cao hiệu quả làm việc, tích cực đóng góp sáng kiến cho hoạt động SXKD và để đảm bảo ổn định thu nhập của người lao động. Tuy nhiên, Công ty cần thể hiện trích quỹ thưởng từ quỹ lương để người lao động thấy rõ.

* Phân tích mức tiết kiệm (vượt chi) tương đối, tuyệt đối quỹ tiền lương
Tình hình sử dụng quỹ tiền lương của Công ty Sen vôi Viglacera được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.3: Tình hình sử dụng quỹ lương của Công ty

DVT: Triệu đồng

TT	Nội dung	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Quỹ tiền lương KH			
-	Người quản lý	960	1.200	1.200
-	Người lao động	21.512	23.824	24.656
2	Quỹ tiền lương thực hiện			
-	Người quản lý	960	1.440	1.440
-	Người lao động	21.512	24.538	25.396
3	Chênh lệch thực hiện so với kế hoạch			
-	Người quản lý	0	220	220
-	Người lao động	0	714	740
4	Tỷ lệ % thực hiện so với kế hoạch			
-	Người quản lý	100	120%	120%
-	Người lao động	100	103%	103%

(Nguồn: Tổng hợp tình hình thực hiện quỹ lương kế hoạch của Công ty Sen vôi Viglacera giai đoạn 2019-2021)

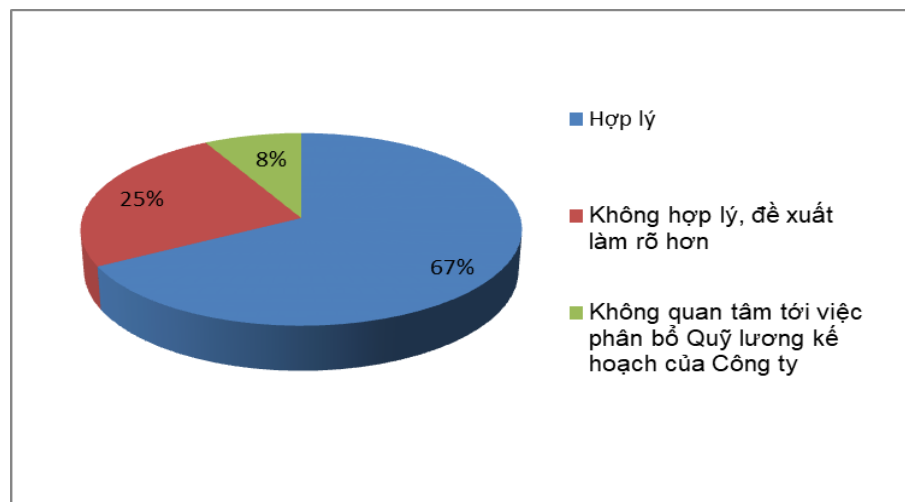
Như vậy, giai đoạn 2019 - 2021, căn cứ kết quả sản xuất kinh doanh và quy chế lương Công ty đều sử dụng quỹ lương đúng với quy định. Năm 2019 kết quả SXKD hoàn thành nên quỹ tiền lương được hưởng 100%, năm 2020 và 2021 kết quả SXKD lợi nhuận vượt so với Kế hoạch nên quỹ tiền lương được điều chỉnh tăng thêm theo quy chế.

Quỹ tiền lương hàng năm được quyết toán sau khi có kết quả kiểm toán và được quyết toán trước ngày 31/3.

Hàng năm căn cứ kết quả sản xuất kinh doanh đều trích quỹ tiền lương dự phòng tối đa không quá 17% từ chi phí.

Quỹ lương dự phòng được sử dụng chi trả lương cho người lao động trong một số hoàn cảnh đặc biệt, chẳng hạn như quỹ lương kế hoạch của năm sau liền kề trong trường hợp tình hình sản xuất kinh doanh gặp bất lợi, ảnh hưởng của dịch bệnh.... Đến 30/6 nếu không sử dụng quỹ tiền lương dự phòng này sẽ được hoàn vào kết quả sản xuất kinh doanh của năm đó.

Qua thực tế khảo sát, khi được hỏi “Anh/Chị có hài lòng về phân bổ Quỹ lương kế hoạch của Công ty không?”, các ý kiến tổng hợp thông qua hình sau:



Biểu đồ 2.5. Ý kiến của người lao động về phân bổ Quỹ lương kế hoạch

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua phỏng vấn người lao động về việc phân bổ quỹ lương của Công ty có 67% trong số 100 người được hỏi cho rằng sự phân bổ này hoàn toàn hợp lý. 25% cho rằng không hợp lý. Đi sâu vào tìm hiểu nguyên nhân chưa hợp lý này, thì có tới 73% cho rằng cần trích quỹ tiền thưởng từ quỹ lương nhằm để người lao động thấy được quỹ tiền thưởng từ lương vào các dịp lễ, tết, hoàn thành tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh..., có 8 người được hỏi (8%) không quan tâm đến việc phân bổ quỹ lương.

Kết quả khảo sát thấy được một bộ phận không nhỏ muốn thể hiện rõ ràng việc phân bổ quỹ tiền thưởng từ quỹ lương.

2.2.4. Phân phối quỹ tiền lương

Công ty Sen vôi Viglacera áp dụng hình thức trả lương thời gian và trả lương khoán sản phẩm. Trả lương theo thời gian áp dụng đối với khối gián tiếp. Trả lương khoán sản phẩm áp dụng đối với công nhân trực tiếp sản xuất. (Mục II, Phụ lục 2).

2.2.4.1. Trả lương cho khối gián tiếp.

Đối tượng này áp dụng gồm: Ban Lãnh đạo, Phòng Tổ chức hành chính, Kinh tế tài chính, Phòng Kỹ thuật, Phòng Bảo đảm chất lượng).

Tiền lương hàng tháng của từng người được xác định theo công thức:

$$TL_i = (TL_{1i} + TL_{2i} + PC_i + TL_{khác}) \times K_{hti}$$

Trong đó:

– TL_i : Tiền lương của người thứ i nhận trong tháng

– $TL_{1i} = H_i \times ML_{\min} \times NC_i / NC_{CD}$ ($NC_{CD} = 26$)

TL_{1i} : Tiền lương cơ bản của người thứ i

H_i : Hệ số tiền lương chức danh công việc của người thứ i

$ML_{\min}$: Mức lương tối thiểu Công ty áp dụng một hệ số là 1.250.000 đồng

NC_i : Ngày công làm việc thực tế trong tháng của người thứ i

– TL_{2i} : Tiền lương theo hiệu quả sản xuất kinh doanh của người thứ i

$$TL_{2i} = TL_{1i} \times K_{KD}$$

K_{KD} : Hàng tháng căn cứ quỹ tiền lương được hưởng, kết quả sản xuất kinh doanh Giám đốc quyết định hệ số K_{KD} từ 0,85 đến 1,2.

- PC_i : Các khoản phụ cấp như phụ cấp trách nhiệm tổ trưởng, đào tạo...
 - $TL_{khác}$: Tiền HĐNB, khuyến khích, làm thêm giờ, lễ, tết, phép...
 - K_{hti} : Hệ số hoàn thành công việc được quy định rõ tại “phụ lục 01 Tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc và hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch” tại Phụ lục 2 luận văn này.
- + Hệ số tiền lương áp dụng khi CBNV đảm bảo đáp ứng yêu cầu công việc và hoàn thành tốt nhiệm vụ tương ứng với vị trí chức danh công việc công ty giao. Các trường hợp học việc, thử việc, mới tuyển dụng... sẽ áp dụng mức lương từ 75-95% lương vị trí chức danh công việc hiện hành.
- + Trường hợp đặc biệt để thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao hoặc để giải quyết công việc đột xuất Giám đốc Công ty sẽ quyết định mức lương phù hợp.
- + Căn cứ nhiệm vụ được giao, mức độ hoàn thành nhiệm vụ và kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty, Giám đốc sẽ quyết định tăng/giảm hệ số tiền lương phù hợp với điều kiện thực tế và thời điểm hợp lý.
- Hệ số lương chức danh công việc công ty quy định như sau:

Bảng 2.4: Bảng hệ số lương chức danh công việc

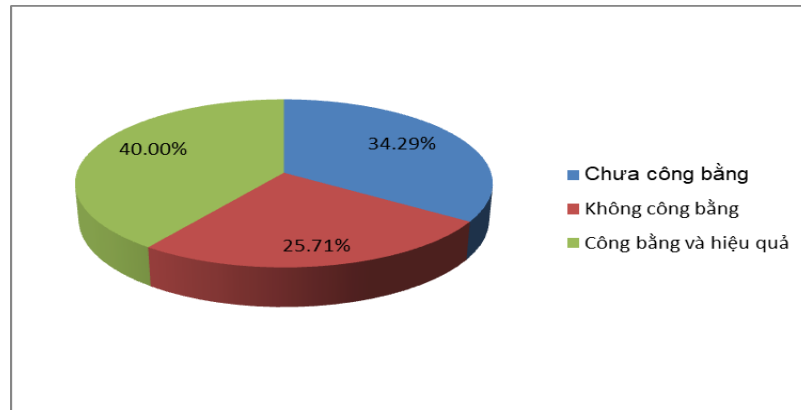
TT	Chức danh công việc	Hệ số	Ghi chú
1	Giám đốc Công ty		Hàng năm Tổng công ty quyết định mức lương cho người quản lý Công ty.
2	Phó giám đốc		
3	Kế toán trưởng		
4	Trưởng phòng; Quản đốc	6,5 ÷ 10,0	

5	Chuyên gia, kỹ sư chính	$5 \div 10$	
6	Trưởng bộ phận	$4,0 \div 6,5$	
7	Chuyên viên, kỹ sư, cán sự, kỹ thuật viên	$3,5 \div 6,0$	
8	Công nhân viên phục vụ, phụ trợ, showroom	$2,0 \div 4,0$	Hoặc có thể trả mức lương cố định từ 5 triệu – 9 triệu đồng.

Như vậy, qua công thức phân phối tiền lương trên cho thấy phân phối tiền lương của khối gián tiếp Công ty Sen vôi Viglacera có ưu điểm là dễ hiểu, dễ tính và dễ thực hiện. Áp dụng hình thức trả lương này người lao động không phải chạy theo số lượng sản phẩm, vì vậy họ có nhiều thời gian để sáng tạo, tích lũy kinh nghiệm, đầu tư cho chất lượng công việc.

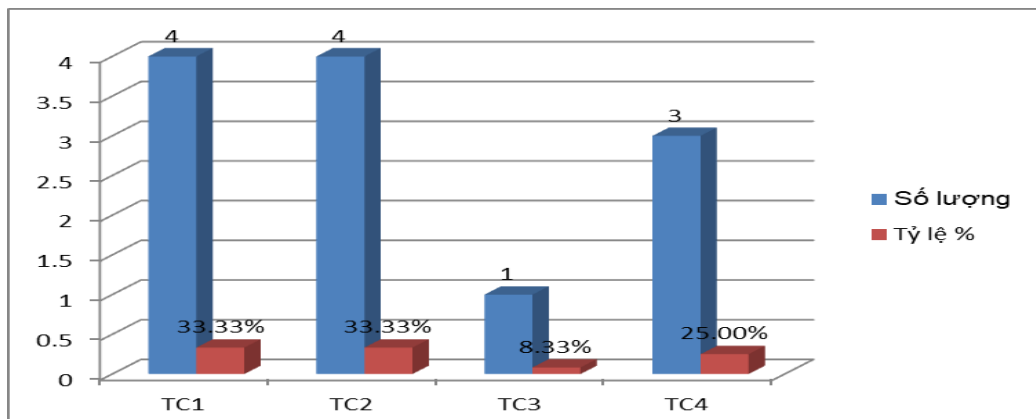
Tuy nhiên, cách tính lương trên cũng có nhược điểm trong nhiều trường hợp tiền lương của người lao động nhận được không liên quan trực tiếp đến sự đóng góp lao động của họ trong một khoảng thời gian nhất định. Từ đó cho thấy tính không chính xác và công bằng của hình thức trả lương theo thời gian này có thể không đảm bảo.

Để làm rõ việc phân phối tiền lương của Công ty đã phù hợp và hiệu quả chưa, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được 35 phiếu hợp lệ đối với những CBNV khối gián tiếp. Kết quả cho thấy có tới 12 người (34,29%) được hỏi cho rằng cách tính trả lương cho CBNV hàng tháng của Công ty hiện nay chưa thực sự công bằng và 9 người (25,71%) cho rằng không công bằng và chỉ có 14 người (40%) cho rằng phương pháp trả lương như vậy là công bằng và hiệu quả. Cụ thể:



Biểu đồ 2.6. Ý kiến của NLD khối gián tiếp về việc phân phối quỹ lương
(Nguồn: Theo khảo sát của học viên)

Đi sâu vào nguyên nhân tại sao lại có nhận định trên, tác giả đã có câu hỏi tiếp theo đối với 35 người cho rằng việc trả lương của Công ty như vậy chưa công bằng và hiệu quả thì thu được kết quả như sau: Có 33,33% người cho rằng nguyên nhân là Trả lương chưa gắn với hiệu quả làm việc; có 33,33% người cho rằng nguyên nhân là thang bảng lương chưa phản ánh đúng mức độ phức tạp của vị trí công việc, thang bảng lương còn chung chung; Có 8,33% người được hỏi cho rằng nguyên nhân là hệ thống trả lương phụ thuộc nhiều vào bằng cấp và thâm niên; Có 25,0% người được hỏi cho rằng nguyên nhân là Phương pháp tính lương chưa hiệu quả, chưa phù hợp. Cụ thể xem biểu đồ dưới đây:



Biểu đồ 2.7. Nguyên nhân của việc phân phối tiền lương không công bằng, hiệu quả
(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

TC1: Trả lương chưa gắn với hiệu quả làm việc do chưa có tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc rõ ràng

TC2: Hệ thống bảng lương chưa phản ánh đúng mức độ phức tạp của vị trí công việc

TC3: Hệ thống trả lương phụ thuộc nhiều vào bằng cấp và thâm niên

TC4: Phương pháp tính lương chưa hiệu quả, chưa phù hợp.

2.2.4.2. Đối với Bộ phận trực tiếp sản xuất

- **Đối với công nhân làm riêng lẻ, tiền lương được xác định như sau:**

$$L_i = (S_i \times \text{ĐG}_i + \text{PC}_i + \text{TL}_{\text{khác}}) \times K_{\text{hti}}$$

Trong đó:

- L_i : Tiền lương của người lao động i
- S_i : Sản lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn theo quy định mà người lao động i làm được.
- ĐG_i : Đơn giá tiền lương sản phẩm i

Công ty thường xuyên rà soát quy trình công nghệ để điều chỉnh định mức NSLĐ. Định kỳ hàng năm vào tháng 2 Phòng Kỹ thuật, TCHC, Phân xưởng rà soát chi tiết từng mã sản phẩm, thực hiện theo dõi, bấm giờ để xác định ĐMNS tiên tiến nhất. Sau đó, Phòng TCHC căn cứ ĐMNS, mức tiền lương kế hoạch của Công ty để hoàn thiện và ban hành định mức năng suất lao động, đơn giá tiền lương. (Có phụ lục 3 kèm theo)

- $\text{TL}_{\text{khác}}$: Tiền HĐNB, làm thêm giờ, lễ, tết, phép,...
- PC_i : Các khoản phụ cấp của người thứ i: Phụ cấp làm đêm, PC trách nhiệm, lương khuyến khích...
- K_{hti} : Hệ số hoàn thành công việc được quy định tại phụ lục 1 Quy chế lương.

- **Đối với công nhân làm theo tổ, nhóm:**

Trả lương theo hệ số cấp bậc công việc đảm nhận. Nguyên tắc là chia số lượng sản phẩm cùng làm được theo hệ số mức độ đóng góp của từng người.

$$L_i = \left(\sum_{j=1}^n S_j \times DG_j + TL_{khác} \right) \times K_{hti}$$

Trong đó :

- T_i : Tiền lương của người thứ i
- DG_j : Đơn giá tiền lương sản phẩm thứ j.

Hiện Công ty đang áp dụng quyết định số 31/SANFI-TCHC ngày 8/2/2021 về việc Ban hành định mức năng suất lao động và đơn giá tiền lương sản phẩm cho các công đoạn sản xuất.

Định mức lao động được Công ty giao cho phòng TCHC chủ trì xây dựng cùng với Phòng Kỹ thuật và Phân xưởng phối hợp thực hiện. Định kỳ tháng 12 hàng năm hoặc khi có phát sinh sản phẩm mới, thay đổi công nghệ, thay đổi quy trình sản xuất, kế hoạch tiền lương... Phòng TCHC sẽ cùng với các bộ phận liên quan tiến hành rà soát lại danh mục sản phẩm, theo dõi, bám giờ. Sau đó phòng TCHC sẽ tổng hợp lên dự thảo định mức năng suất lao động, đơn giá tiền lương, họp với các bộ phận liên quan, công đoàn trước khi trình Giám đốc ký duyệt.

Bảng định mức năng suất và đơn giá tiền lương sản phẩm hiện nay còn hạn chế: Chưa thể hiện rõ 01 bộ sản phẩm (có nhiều chi tiết) chi phí nhân công hết bao nhiêu tiền.

(Có phụ lục số 03 Quyết định ban hành định mức năng suất và đơn giá tiền lương sản phẩm các công đoạn kèm theo)

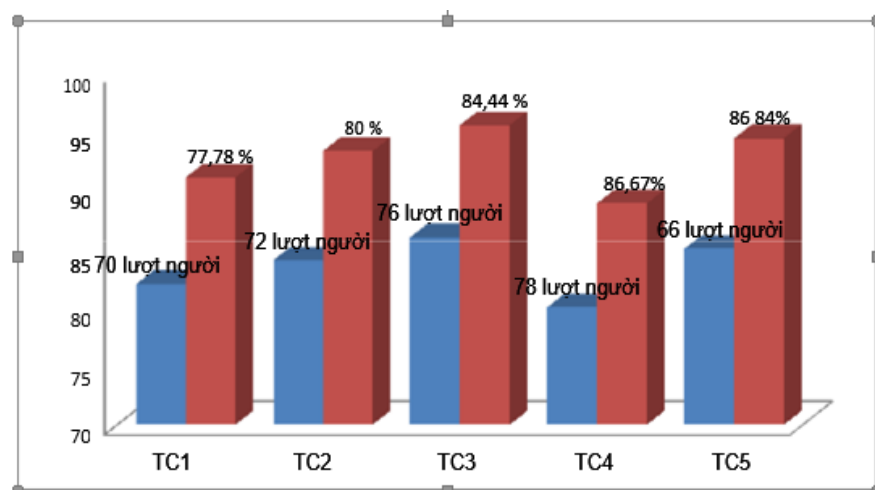
- S_j : Số lượng sản phẩm loại j trong số n loại sản phẩm của người i được hưởng:

$$S_j = h_i \times \frac{TS_j}{\sum_{i=1}^m h_i}$$

- h_i : Hệ số mức độ đóng góp để hoàn thành công việc của người thứ i
($h_i=0,80 \div 1,15$).
- TS_j : Tổng số lượng sản phẩm j do nhóm m thành viên cùng làm ra.
- $T_{khác}$: Hợp đồng nội bộ, Tiền phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp làm đêm, PC trách nhiệm, lương khuyến khích, lễ, phép...
- K_{hti} : Hệ số hoàn thành công việc được quy định tại phụ lục 01 Quy chế lương Công ty.
- Việc đánh giá mức độ đóng góp để hoàn thành công việc của người lao động (h_i) phải phản ánh được chất lượng, số lượng lao động thực tế của từng người, do tập thể đánh giá và Phụ trách bộ phận xác nhận (theo mẫu quy định). Các chỉ tiêu đánh giá gồm:
 - Những người được hưởng hệ số cao nhất là người có trình độ tay nghề cao, vững vàng, nắm và áp dụng phương pháp lao động tiên tiến; là người có trách nhiệm cao, đạt và vượt năng suất cá nhân; có ngày giờ công cao đảm bảo kết quả lao động của tập thể, bảo đảm chất lượng sản phẩm, định mức vật tư, đảm bảo an toàn lao động, chịu trách nhiệm việc quản lý máy móc của tổ, hướng dẫn kèm cặp được công nhân mới, tham gia làm hàng thử nghiệm, hàng mẫu...
 - Những người được hệ số trung bình là người đảm bảo ngày công, giờ công, chấp hành phân công của người phụ trách, đạt năng suất chất lượng; đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh máy móc...
 - Những người được hệ số dưới trung bình là người không đảm bảo ngày công, giờ công; hoặc không đạt năng suất chất lượng; hoặc chưa đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh máy móc hoặc không chấp hành nghiêm túc phân công của người phụ trách.

Để làm rõ việc phân phối tiền lương đối với lao động trực tiếp đã phù hợp và hiệu quả chưa, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu

được 100 phiếu hợp lệ. Kết quả cho thấy có tới 76 người được hỏi cho rằng cách tính trả lương cho CBNV hàng tháng của Công ty hiện nay chưa thực sự công bằng và 14 người cho rằng không công bằng và chỉ có 10 người cho rằng phương pháp trả lương như vậy là công bằng và hiệu quả. Như vậy là có đến 90 người được hỏi cho rằng phân phối tiền lương của Công ty Sen vôi Viglacera hiện nay là chưa thực sự công bằng và không công bằng. Đi sâu vào nguyên nhân tại sao lại có nhận định trên, tác giả đã có câu hỏi tiếp theo đối với 90 người cho rằng việc trả lương của Công ty như vậy chưa công bằng và hiệu quả thì thu được kết quả như sau: Có 77,78% người cho rằng nguyên nhân là Trả lương chưa gắn với hiệu quả làm việc; có 80%% người cho rằng nguyên nhân là Hệ thống bảng lương chưa phản ánh đúng mức độ phức tạp của vị trí công việc; Có 84,44% người được hỏi cho rằng nguyên nhân là hệ thống trả lương phụ thuộc nhiều vào bằng cấp và thâm niên; Có 86,67% người được hỏi cho rằng nguyên nhân là Phương pháp tính lương chưa hiệu quả, chưa phù hợp và có 86,84% số người được hỏi cho rằng nguyên nhân là Phương pháp tính lương phức tạp cho từng phòng. Cụ thể xem Biểu đồ 2.8 dưới đây:



Biểu đồ 2.8. Nguyên nhân của việc phân phối tiền lương không công bằng, hiệu quả

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

TC1: Trả lương chưa gắn với hiệu quả làm việc do chưa có tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc rõ ràng

TC2: Hệ thống bảng lương chưa phản ánh đúng mức độ phức tạp của vị trí công việc.

TC3: Hệ thống trả lương phụ thuộc nhiều vào bảng cấp và thâm niên

TC4: Phương pháp tính lương chưa hiệu quả, chưa phù hợp

TC5: Phương pháp tính lương phức tạp

Hạn chế của trả lương sản phẩm tập thể hiện nay của Công ty:

- Cán bộ quản lý hàng ngày chưa cập nhật dữ liệu về sản lượng, chất lượng, chấp hành nội quy của từng người lao động. Mà chỉ cập nhật dữ liệu của cả phân xưởng. Nên dẫn đến một số công nhân chây ỳ, lười làm việc.

- Hàng tháng đánh giá mức độ hoàn thành công việc của công nhân còn chung chung, chưa rõ ràng, đặc biệt chưa rõ ràng ở kết quả làm ra của từng NLD.

Ngoài quy định cách tính lương thời gian, tiền lương khoán, Hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera cũng quy định về tiền lương làm thêm, lương thử việc, các khoản phụ cấp, chi bổ sung lương vào các dịp lễ, tết. Trong đó, quy định cụ thể như sau:

Quy định về làm thêm giờ:

1. Làm thêm giờ là khoảng thời gian làm việc ngoài thời giờ làm việc bình thường được quy định trong thỏa ước lao động tập thể hoặc theo nội quy lao động.

2. Làm thêm giờ để đáp ứng tiến độ công việc và theo yêu cầu của Công ty/Trưởng phòng/Quản đốc.

3. Trưởng phòng/Quản đốc phải bảo đảm số giờ làm thêm của người lao động không quá 4h trong 01 ngày hoặc không quá 2 ngày công trong 01

tháng, trừ một số trường hợp đặc biệt do tính chất công việc Công ty yêu cầu làm thêm giờ;

4. Không thanh toán tiền lương làm thêm giờ các trường hợp không đạt định mức năng suất lao động; hoặc khối lượng công việc được giao chưa hoàn thành; hoặc chất lượng công việc không đạt; hoặc không có yêu cầu của Công ty;...

5. Thanh toán tiền lương làm thêm giờ:

- Làm thêm giờ vào ngày nghỉ hàng tuần: Được hưởng lương khoán gấp hai lần so với ngày làm việc bình thường.

- Làm thêm giờ vào ngày Lễ, Tết: Được hưởng lương khoán gấp ba lần so với ngày làm việc bình thường và hưởng lương ngày Lễ theo chế độ quy định.

- Đối với CBQL và nhân viên nghiệp vụ: Tiền lương làm thêm được tính theo hệ số tiền lương chức danh.

- Đối với công nhân trực tiếp: làm thêm giờ chi trả 40.000đ/01h làm thêm. Làm thêm ngày nghỉ: 250.000 đồng/ngày làm thêm. Hoặc tùy thuộc vào tình hình thực tế Giám đốc Công ty sẽ quyết định điều chỉnh từng thời điểm.

- Đối với cán bộ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành phục vụ, phụ trợ: Công ty thanh toán tiền lương làm thêm giờ nhưng tối đa không vượt 2 ngày công làm thêm trong 01 tháng. Trường hợp đặc biệt do Giám đốc quyết định.

Quy định tiền lương làm thêm giờ đối với lao động trực tiếp không phù hợp thực tế. Công ty đang quy định cứng 40.000 đồng/01 giờ làm thêm. Làm thêm ngày nghỉ 250.000 đồng/ngày làm thêm. Vì NLĐ hưởng lương sản phẩm thì phải tính sản phẩm thực tế nhân với đơn giá sản phẩm của ngày/giờ làm thêm đó để làm căn cứ tính tiền lương làm thêm.

Quy định về các khoản phụ cấp:

Phụ cấp trách nhiệm tổ trưởng/trưởng nhóm:

- Mức chi từ : 500.000 đồng – 2.000.000 đồng/người/tháng. Tùy từng vị trí công việc cụ thể Giám đốc Công ty sẽ quyết định phù hợp.

Phụ cấp lương khuyến khích:

- Mức chi từ: 300.000 đồng – 2.000.000 đồng/người/tháng.

- Căn cứ kết quả thực hiện công việc của người lao động, có đóng góp vượt trội như: Có ít nhất 01 sáng kiến hoặc 01 ý tưởng sáng tạo, hoặc tích cực trong phong trào thi đua sản xuất... đem lại giá trị cho DN thì Trưởng phòng, quản đốc làm báo cáo và đề nghị Giám đốc xem xét, phê duyệt mức chi trong khoảng số tiền Công ty quy định.

Tùy từng vị trí công việc, mức độ đóng góp cụ thể của từng người hàng tháng Giám đốc Công ty duyệt chi phù hợp.

Quy định chi lương bổ sung vào các dịp lễ tết:

Công ty thực hiện chi lương bổ sung lấy hệ số điểm thưởng phạt hàng tháng của từng cá nhân làm căn cứ chi. Cụ thể:

- Tết dương lịch 01/01
- Ngày Giỗ Tổ Hùng Vương 10/3 âm lịch
- Ngày Giải phóng miền Nam 30/4 và Quốc tế lao động 1/5:
- Ngày Quốc khánh 2/9:
- Tết âm lịch: Lấy điểm K_{hti} và ngày công chế độ 12 tháng trong năm

làm cơ sở.

Công thức tính thưởng:

$$\text{Tiền thưởng} = \text{Mức thưởng} \times K_{hti} \times K_{nc}$$

Trong đó:

- Mức thưởng: Căn cứ kết quả SXKD của Công ty, Giám đốc sẽ quyết định mức thưởng vào thời điểm thưởng.
- K_{hti} : Điểm các tháng của người lao động.

- K_{nc} : Hệ số ngày công trong năm . Cụ thể:
- + Đảm bảo vượt ngày công theo quy định (phép, lễ, tết, việc riêng có hưởng lương, hội họp học tập, ngày Công ty cho nghỉ) trên 20 ngày. Hệ số $K_{nc} = 1,1$.
- + Đảm bảo ngày công theo quy định (phép, lễ, tết, việc riêng có hưởng lương, hội họp học tập, ngày Công ty cho nghỉ). Hệ số $K_{nc} = 1.0$
- + Ngày công thấp hơn theo quy định dưới 5 ngày. Hệ số $K_{nc} = 0,9$
- + Ngày công thấp hơn theo quy định từ 5 – dưới 10 ngày. Hệ số $K_{nc} = 0,8$
- + Ngày công thấp hơn theo quy định từ 10 – dưới 20 ngày. Hệ số $K_{nc} = 0,7$
- + Ngày công thấp hơn từ 20 ngày trở lên. Hệ số $K_{nc} = 0,6$

Như vậy là ngoài quy định về cách tính tiền lương thời gian, tiền lương khoán, công ty cũng đã quy định về tiền lương làm thêm, tiền lương thử việc, tiền lương, phụ cấp, chi bổ sung lương các dịp lễ, tết. Tuy nhiên, các quy định này chung chung, chưa đưa ra số tiền cụ thể chi bổ sung vào các dịp lễ tết. Tiền lương thử việc hiện nay quy định bằng 80% lương tối thiểu của công ty là chưa đúng quy định pháp luật, do đó nội dung này cần được điều chỉnh trong thời gian tới. Tiền phụ cấp chỉ có một mức phụ cấp cho đối tượng là tổ trưởng/trưởng nhóm.

2.2.5. Tổ chức thực hiện quy chế trả lương

Quy chế trả lương của Công ty Sen vôi Viglacera đã quy định rất rõ tại mục Tổ chức thực hiện. Cụ thể: Quy định thanh toán tiền lương làm 2 lần trong tháng có ngày cụ thể. Quy định rõ các chứng từ, thời hạn hoàn thiện chứng từ để nộp phòng TCHC,

Tuy nhiên quy chế lương không quy định rõ QCTL công ty phải được phổ biến đến NLĐ bằng hình thức phù hợp như: qua tuyên truyền phổ biến

hay dán công bố công khai tại nơi làm việc. Vì vậy QCTL cần bổ sung quy định này đúng quy định của pháp luật. Thực tế công tác tuyên truyền về chính sách trả lương, QCTL, Công ty vẫn chưa được thực hiện rộng rãi, số đông NLĐ chưa biết cách tính lương, thu nhập của mình.

- Việc tham khảo thu thập ý kiến của NLĐ để biết được ưu, nhược điểm của QCTL hiện tại và những vấn đề cần khắc phục còn mang tính hình thức, chưa thực sự hiệu quả. Cần thiết phải quy chuẩn hóa việc tham khảo ý kiến NLĐ qua đó có thể nắm rõ mong muốn nguyện vọng và quan điểm của họ về tính hợp lý, sự công bằng trong cách tính lương. Điều này, giúp Công ty tránh được những sai lầm mang tính chủ quan, áp đặt. Mặt khác, làm cho NLĐ cảm thấy được tôn trọng và được tham gia ý kiến vào quá trình xây dựng quy chế trả lương để bảo vệ quyền lợi của cá nhân và tập thể..

Theo thống kê qua khảo sát bằng phiếu bảng hỏi, có đến 60% số người được hỏi chưa biết cách tính lương, thu nhập của bản thân, trong đó chủ yếu rơi vào nhóm NLĐ là công nhân (35/49 người), nhân viên thừa hành phục vụ (6/18 người) và nhân viên chuyên môn nghiệp vụ (8/23 người). Cụ thể, xem Bảng 2.4 dưới đây:

Bảng 2.5: So sánh tương quan giữa vị trí công việc và biết cách tính lương, thu nhập

Vị trí công việc	Biết cách tính lương, thu nhập		Tổng
	Có	Không	
Cán bộ quản lý	10	0	10
Nhân viên CMNV	15	8	23
Nhân viên THPV	12	6	18
Công nhân trực tiếp	14	35	49
Tổng	51	49	100

(Nguồn: Kết quả điều tra bằng bảng hỏi của tác giả)

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài Công ty

2.3.1.1. Các quy định mang tính pháp lý của Nhà nước liên quan đến công tác tiền lương

Quy định của nhà nước mà trọng tâm là chính sách tiền lương tác động tới quy chế trả lương của doanh nghiệp. Chính sách tiền là một trong những công cụ quản lý quan trọng của Nhà nước, chính sách tiền lương giúp Nhà nước điều tiết thị trường lao động, điều tiết thu nhập giữa các loại hình doanh nghiệp, giữa các vùng, ngành nhằm góp phần ổn định kinh tế vĩ mô, an sinh xã hội. Do đó, chính sách tiền lương tác động trực tiếp đến quy chế trả lương của doanh nghiệp, quy chế trả lương của doanh nghiệp xây dựng phải tuân thủ các quy định của nhà nước về tiền lương. Khi chính sách tiền được sửa đổi, cải cách có các quy định mới thì quy chế trả lương của doanh nghiệp cũng phải được chỉnh sửa để chấp hành với các quy định này. Chính sách tiền lương hiện hành gồm: tiền lương tối thiểu; quy định về thang lương, bảng lương; quy định về quản lý tiền lương.

Nhà nước đã đưa ra nhiều quy định và các văn bản để hướng dẫn việc xây dựng và thực hiện quy chế trả lương cho người lao động trong các loại hình doanh nghiệp.

Bộ Luật Lao động số 45/2019/QH14 ngày 20/11/2019 hiệu lực thi hành ngày 01/01/2021.

Căn cứ Luật việc làm số 38/2013/QH13 ngày 16/11/2013, có hiệu lực ngày 01/01/2015.

Căn cứ Nghị định 145/2020/NĐ-CP ngày 14/12/2020 Hướng dẫn Bộ Luật lao động về điều kiện lao động và quan hệ lao động.

Căn cứ Nghị định số 90/2019/NĐ-CP ngày 15/11/2019 quy định về mức lương tối thiểu vùng. Chính phủ quy định, mức lương tối thiểu theo 4 vùng đối với doanh nghiệp, Như vậy, kể từ ngày 01/01/2021, mức lương tối thiểu vùng tiếp tục thực hiện theo Nghị định 90/2019/NĐ-CP với mức như sau:

Bảng 2.6. Quy định về tiền lương tối thiểu theo địa bàn thuộc vùng tại Nghị định 90/2019/NĐ-CP

Mức lương	Địa bàn áp dụng
4.420.000 đồng/tháng	Doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng I
3.920.000 đồng/tháng	Doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng II
3.430.000 đồng/tháng	Doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng III
3.070.000 đồng/tháng	Doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng IV

(Trích Nghị định số 90/2019/NĐ-CP, ngày 15/11/2019 của Thủ tướng Chính phủ)

Công ty Sen vôi Viglacera thuộc vùng I.

2.3.1.2. Trình độ khoa học kỹ thuật và kinh tế

Cùng với sự phát triển nhanh của khoa học công nghệ, các doanh nghiệp trang bị các thiết bị máy móc hiện đại phục vụ nhu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, góp phần tiết kiệm chi phí, nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm. Tại Công ty Sen vôi Viglacera người lao động được làm việc trong một không gian nhà xưởng rộng, được trang bị đầy đủ các thiết bị bảo hộ lao động, phòng chống cháy nổ, các thiết bị máy móc hiện đại, cần thiết phục vụ cho công việc như dây chuyền mạ điện tự động, robot mài, các máy gia công tự động tiện CNV, phay... điều này góp phần làm cho năng suất lao động của NLĐ trong công ty thường xuyên được cải thiện. Do đó, công tác xây dựng và hoàn thiện chính sách tiền lương cho NLĐ tại Công ty cũng phải phù hợp, cần phải tính đến các yếu tố này để xác định mức tiền lương cho NLĐ hợp lý, phù

hợp với xu thế phát triển của Công ty và phù hợp với thị trường mà vẫn tuân thủ các quy tắc trong quản lý tiền lương trong doanh nghiệp.

Nền kinh tế trong nước đang ngày càng phát triển, đặc biệt là thủ đô Hà Nội, một thành phố lớn đang phát triển của Việt Nam. Đây là yếu tố cần phải tính đến khi xây dựng QCTL.

2.3.1.3. Thị trường lao động

Công ty Sen vôi Viglacera hoạt động trong lĩnh vực sản xuất vật liệu xây dựng, lao động chủ yếu qua đào tạo nghề cơ khí, điện, tự động hóa, luyện kim. Hiện Công ty đang trong quá trình mở rộng quy mô sản xuất, do đó Công ty có nhu cầu cao về đội ngũ lao động có trình độ và kinh nghiệm để tham gia quá trình sản xuất. Để có thể cạnh tranh được với các doanh nghiệp khác trên thị trường lao động thì một trong những yếu tố quan trọng đó là mức lương với Công ty, các DN cùng ngành, đồng thời phải trả với mức lương trên thị trường Hà Nội là thành phố mà giá sinh hoạt đắt đỏ. Chính vì vậy, buộc Công ty phải xây dựng được hệ thống chính sách nguồn nhân lực mang tính cạnh tranh thông qua các chính sách về lương, thưởng đa dạng, điều kiện làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp.... nhằm tuyển dụng và thu hút được lực lượng lao động Công ty cần, đáp ứng yêu cầu SXKD và phát triển của Công ty.

2.3.2. Các nhân tố bên trong của Công ty

2.3.2.1 Quan điểm trả lương của lãnh đạo Công ty

Mục tiêu mà Ban lãnh đạo công ty đặt ra là tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh, xây dựng các chính sách về lao động tiền lương một cách hợp lý nhằm mục đích khuyến khích NLD tích cực làm việc, nâng cao hiệu quả công việc và gắn bó lâu dài với Công ty, coi Công ty là ngôi nhà thứ 2 của mình. Chính việc luôn coi NLD là cốt lõi của doanh nghiệp, là nền tảng sự phát triển của doanh nghiệp, lãnh đạo Công ty luôn quan tâm đảm bảo

cuộc sống của NLD. Chính vì vậy, lãnh đạo Công ty luôn coi tiền lương như một khoản đầu tư cho sự phát triển, sẵn sàng đầu tư về tiền lương để đạt hiệu quả cao nhất. Chính từ quan điểm đó, Công ty luôn quan tâm đến việc xây dựng hình thức trả lương hợp lý, các chế độ đãi ngộ phù hợp với đặc điểm, tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty.

“Quan điểm của ông về tiền lương trả cho người lao động trong Công ty?”, Giám đốc nêu như sau:

“Phải đảm bảo thu nhập cho NLD để họ có được cuộc sống đảm bảo về vật chất cũng như tinh thần, so với đơn vị cùng ngành nghề thu nhập người lao động phải ở mức khá trở lên, tiền lương năm sau cao hơn năm trước ít nhất 7%, đảm bảo thu nhập người lao động một năm tương ứng 15 tháng lương, trả lương đúng hạn, có như vậy mới tạo niềm tin cho người lao động. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp lành mạnh và tạo môi trường làm việc thoải mái nhất, tạo điều kiện tối đa để NLD phát huy hết khả năng của mình. Bên cạnh đó việc trả lương cho NLD trong công ty cần phải dựa trên năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của từng người, sẽ không trả lương bình quân, cào bằng”

2.3.2.2 *Hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty*

Kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có tác động trực tiếp đến hình thức và cách thức trả lương cho người lao động. Với vai trò là doanh nghiệp đứng top đầu trong lĩnh vực sản xuất vật liệu xây dựng, trải qua những giai đoạn phát triển Công ty Sen vôi Viglacera đã đạt được những thành công vượt bậc. Trong những năm gần đây Công ty Sen vôi đều đạt và vượt chỉ tiêu về phát triển sản xuất kinh doanh mà Tổng công ty Viglacera giao hàng năm. Trong đó chỉ tiêu doanh thu và lợi nhuận đều có mức tăng trưởng nhanh và ổn định năm sau cao hơn năm trước.

**Bảng 2.7. Một số chỉ tiêu chính kết quả SXKD
của Công ty Sen vôi Viglacera giai đoạn 2019 - 2021**

T T	Chỉ tiêu	ĐVT	TH 2019	Năm 2020	Năm 2021	Tỷ lệ % 2020/2019	Tỷ lệ % 2021/2020
1	Doanh thu	Tr.đ	151.000	165.800	185.000	109,8	111,6
2	Lợi nhuận	Tr.đ	8.500	13.500	15.050	158,8	111,5
3	Nộp NSNN	Tr.đ	12.450	19.800	22.500	159,0	113,6
4	TNBQ	Nghìn đồng/ng/th	11.550	13.550	14.750	117,3	108,9

Nguồn: Báo cáo hoạt động SXKD của Công ty giai đoạn 2019-2021

2.3.2.3 Chính sách nhân sự

Do đặc thù ngành nghề SXKD nên Công ty thường xuyên phải sử dụng lao động trực tiếp có chuyên môn kỹ thuật như cơ khí, luyện kim, hóa,... Với cơ cấu lao động được thể hiện ở Bảng 2.1 cho thấy Công ty có nguồn lao động tương đối ổn định, trong đó số lượng người lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp nghề chiếm 83,33%. Qua thực tế tìm hiểu các chính sách nhân sự cho thấy Công ty đã có sự quan tâm xây dựng các chính sách lao động nhằm hoàn thiện công tác quản lý như: áp dụng hệ thống chất lượng theo ISO 9001-2015, triển khai hệ thống quy chế quản lý nội bộ đối với tất cả các mặt công tác của đơn vị, đặc biệt là đối với công tác tổ chức, đào tạo CBCNV. Hệ thống quy chế, quy định về công tác tổ chức cán bộ được Công ty xây dựng bao gồm: Nội quy lao động; Thỏa ước lao động tập thể, Quy chế trả lương, Quy chế phối hợp giữa Ban lãnh đạo với Ban chấp hành công đoàn Công ty, Quy trình tuyển dụng, đào tạo... là cơ sở cho việc thực hiện tốt công tác quản lý nguồn nhân lực và đảm bảo quyền lợi cho NLĐ. Trong quá trình thực hiện các quy chế, quy định, Công ty luôn quan tâm đến việc hoàn thiện và điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế đồng thời tuân thủ đúng quy định pháp luật.

Tuy nhiên, việc hoạch định chính sách nguồn nhân lực của Công ty chưa được tối ưu. Nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn kỹ thuật nhưng chất lượng chưa được đồng đều, còn thiếu nguồn lao động trực tiếp là thợ đúc sản phẩm, đòi hỏi phải qua đào tạo chuyên ngành luyện kim. Cho nên khi triển khai nhiệm vụ sản xuất nhân sự phải làm tăng giờ. Với sự phát triển tốc độ của ngành sản xuất vật liệu xây dựng đòi hỏi nguồn nhân lực ngành sản xuất vật liệu phải đối đầu với sự cạnh tranh gay gắt về nguồn nhân lực giữa các DN, đặc biệt là cạnh tranh với các doanh nghiệp lớn, các tập đoàn lớn như tập đoàn Hòa Phát, đơn vị họ đi cử công nhân đi đào tạo tại Trường Cao đẳng Gang thép Thái Nguyên, Công ty nuôi ăn học và sau khi kết thúc khóa học phải làm việc cho Công ty. Việc duy trì đội ngũ lao động, đặc biệt là thu hút và giữ chân lao động có trình độ tay nghề cao cũng gặp rất nhiều khó khăn. Do đó bên cạnh việc hoàn thiện QCTL khoa học, Công ty cần chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp tiên tiến, cơ chế trả lương thu hút, giữ chân đội ngũ lao động có trình độ, năng lực để đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu SXKD của đơn vị. Hoàn thiện hệ thống chính sách tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng... để từ đó có cơ sở xây dựng hệ thống ĐGTHCV, thang bảng lương phù hợp với từng vị trí công việc, đảm bảo sự công bằng và phát huy tối đa năng lực của cá nhân NLD.

2.3.2.4 Vai trò của tổ chức Công đoàn

Tổ chức Công đoàn cơ sở Công ty Sen vôi Viglacera hoạt động dưới sự lãnh đạo của cấp ủy và theo hướng dẫn của ngành dọc Công đoàn Tổng công ty Viglacera. Các cán bộ Công đoàn đều do người lao động bầu chọn là những cán bộ có uy tín trong Công ty. Trong quá trình xây dựng và ban hành QCTL Công ty đã tham khảo ý kiến của tổ chức Công đoàn, nhưng thực tế CĐCS chưa có sự hiểu biết sâu rộng về công tác TL để từ đó có những đóng góp tích cực vào dự thảo QCTL Công ty.

Kết quả khảo sát từ 100 CBNV của Công ty cho thấy có đến 65% số người được hỏi cho rằng tổ chức Công đoàn đã tích cực thể hiện tốt trách nhiệm của tổ chức CĐCS, tham mưu xây dựng QCTL, bảo vệ quyền lợi của NLĐ, 17 người (tương ứng 17%) cho rằng tổ chức CĐCS đã thể hiện trách nhiệm tham mưu xây dựng QCTL Công ty, bảo vệ quyền lợi của NLĐ nhưng trình độ năng lực còn hạn chế ở mức bình thường nên chưa thực sự là cơ quan đại diện nói lên đầy đủ tiếng nói của NLĐ; 6 người (6%) được hỏi cho rằng tổ chức Công đoàn chỉ tồn tại một cách hình thức, không thể hiện được hết trách nhiệm. Cụ thể, xem bảng 2.7 dưới đây:

Bảng 2.8 : Tương quan giữa mức độ hài lòng về TL với đánh giá trách nhiệm tham mưu xây dựng QCTL của tổ chức CĐCS

DVT: người

TT	Mức độ hài lòng về lương	Trách nhiệm tham mưu xây dựng QCTL của công đoàn				Tổng
		Thể hiện tốt trách nhiệm của tổ chức CĐCS	Đã thể hiện được trách nhiệm của tổ chức CĐCS nhưng hiệu quả chưa cao do trình độ năng lực hạn chế	Không thể hiện được trách nhiệm của tổ chức CĐCS	Lý do khác	
1	Hài lòng	65	0	0	2	67
2	Bình thường	08	17	1	0	26
3	Không hài lòng	0	0	5	2	07
	Tổng	73	17	6	4	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Kết quả điều tra cho thấy tổ chức CĐCS Công ty có vai trò nói lên tiếng nói của NLĐ. Tổ chức CĐCS đã hoạt động hiệu quả trong việc tổ chức tuyên truyền dự thảo QCTL đến từng NLĐ và tập hợp ý kiến nguyện vọng NLĐ, từ đó tham mưu cho lãnh đạo Công ty xây dựng và ban hành QCTL hiệu quả bởi việc xây dựng và ban hành QCTL có tham khảo ý kiến của NLĐ sẽ giúp cho lãnh đạo cũng như cán bộ TL nắm bắt được những ưu, nhược điểm của QCTL

hiện tại, từ đó đưa ra những vấn đề cần khắc phục đảm bảo cho NLD thấy được tính công bằng, hợp lý trong cách tính lương.

2.3.2.5 *Đội ngũ cán bộ làm công tác nhân sự – tiền lương*

Số lượng và chất lượng cán bộ nhân sự TL có ảnh hưởng lớn đến việc xây dựng và hoàn thiện QCTL của Công ty bởi đây là bộ phận có chức năng xây dựng và tư vấn cho Ban lãnh đạo Công ty về QCTL, các chế độ thưởng, phụ cấp lương. Tại Công ty, công tác xây dựng và triển khai chính sách TL do Phòng Tổ chức Hành chính thực hiện. Quân số Phòng tại thời điểm tháng 12 năm 2021 như sau:

Bảng 2.9: Số lượng và chất lượng đội ngũ công tác nhân sự lao động tiền lương.

TT	Họ tên	Chức danh	Trình độ chuyên môn	Chuyên ngành đào tạo	Thâm niên công tác
1	Nguyễn Thị Bích Liên	TP	Cử nhân	Quản trị nhân lực	20
2	Nguyễn Thị Hương	NV	Cử nhân	Quản trị nhân lực	20
2	Trương Thị Phương	NV	Cử nhân	Ngoại ngữ	7

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Như vậy, số liệu bảng 2.8 cho thấy tất cả cán bộ, nhân viên phòng Tổ chức hành chính đều có trình độ đại học. Tuy nhiên, có 01 người được đào tạo ngành quản trị nhân lực, 02 người không được đào tạo chuyên sâu về nhân sự, lao động – tiền lương. Với số lượng cán bộ nhân sự, lao động tiền lương ít và phải quản lý bình quân 140 lao động toàn Công ty trong năm. Ngoài ra, cán bộ tiền lương của Công ty còn phải kiêm nhiệm thêm nhiều việc khác về nhân sự, đào tạo, tuyển dụng, BHXH, hành chính, môi trường, đảng,... nên khối lượng công việc lớn, việc học tập, cập nhật kiến thức và các phương pháp mới về xây dựng hệ thống chính sách tiền lương gặp nhiều khó khăn.

Việc xây dựng và hoàn thiện chính sách lương của Công ty gặp nhiều khó khăn. Thực tế cho thấy, hiện nay chính sách lương của Công ty còn nhiều

vấn đề bất cập như phân phối chưa thực sự công bằng và hiệu quả, chưa xây dựng được bảng lương phù hợp với đặc điểm của doanh nghiệp và phù hợp với quy định pháp luật, chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc và ứng dụng vào trả lương nhưng bộ phận nhân sự nói chung và cán bộ, nhân viên phụ trách tiền lương vẫn chưa có đề xuất điều chỉnh, sửa đổi quy chế trả lương. Trưởng phòng TCHC cho biết “Hiện nay, quy chế trả lương của Công ty còn nhiều bất cập, bản thân lãnh đạo Công ty và phòng tổ chức hành chính cũng nhận thấy được những bất cập này nhưng do khối lượng công việc nhiều, cùng với việc hạn chế về kiến thức chuyên sâu về tiền lương nên việc xây dựng lại hệ thống bảng lương, quy chế trả lương, hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc. Còn việc tham mưu cho lãnh đạo Công ty về việc hoàn thiện quy chế trả lương và đi vào xây dựng cụ thể thang bảng lương, quy chế trả lương và hệ thống đánh giá thực hiện công việc thì chưa làm được”. Như vậy, cán bộ lao động tiền lương phải kiêm nhiệm nên ảnh hưởng rất lớn đến việc xây dựng và hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera.

2.4. Những đánh giá chung rút ra từ thực trạng quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera.

2.4.1. *Kết quả đạt được.*

- Công ty đã đánh giá đúng vai trò của TL, vị trí, tầm quan trọng của QCTL trong việc thu hút và giữ chân lao động nên Công ty luôn có quan điểm trong việc trả lương gắn liền với năng suất, chất lượng công việc. Doanh thu tăng, lợi nhuận tăng thì tiền lương tăng.

- Quy chế trả lương của Công ty được xây dựng khá cụ thể, chi tiết, rõ ràng, theo đúng trật tự và các công thức tính lương tương đối dễ hiểu. Thông qua bản quy chế đó, người lao động có thể nắm rõ và tính được mức lương của mình trong tháng. Việc áp dụng hình thức lương thời gian nhằm khuyến

khích người lao động đảm bảo ngày công đồng thời gắn với kết quả kinh doanh của Công ty, khiến cho người lao động quan tâm tới hoạt động sản xuất kinh doanh của bộ phận mình làm ra và bản thân họ sẽ có ý thức làm việc nhằm góp phần tăng doanh thu cho Công ty.

- Việc xây dựng và áp dụng quy chế trả lương tại Công ty đã có tác dụng khuyến khích nâng cao năng suất và chất lượng lao động tại Công ty, góp phần cải thiện thu nhập của NLD. Tiền lương bình quân của người lao động tăng qua các năm, đảm bảo yêu cầu tái sản xuất sức lao động của người lao động. Quy chế lương cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu đảm bảo ổn định đời sống cho người lao động.

- Việc tăng giảm lương của NLD được thực hiện thường xuyên phụ thuộc vào kết quả SXKD, Công ty có thể quyết định xét tăng lương định kỳ hoặc điều chỉnh khi NLD đảm nhận thêm công việc, hoặc thể hiện được năng lực công tác đối với nhiệm vụ được giao thông qua bảng báo cáo kết quả thực hiện công việc tháng được cấp quản lý trực tiếp đánh giá trình Giám đốc xem xét thỏa thuận lương....tạo động lực để NLD có ý thức trách nhiệm hơn với công việc và năng suất lao động cá nhân.

- Về việc xác định nguồn hình thành quỹ tiền lương: Quỹ tiền lương của Công ty được hình thành từ doanh thu của các hoạt động sản xuất kinh doanh, gắn tiền lương của người lao động với kết quả hoạt động của Công ty. Từ đó là tăng động lực làm việc của người lao động, phát huy được tinh thần, trách nhiệm làm việc của họ với công việc của mình. Doanh thu của công ty tăng, từ đó quỹ lương của người lao động sẽ tăng.

- Về sử dụng quỹ tiền lương: tỷ lệ trích cho các quỹ chi trả trực tiếp, quỹ dự phòng, chi bổ sung, chi khuyến khích, quyết toán quỹ tiền lương đều phù hợp với quy định của pháp luật.

- Ngoài tiền lương thời gian được tính theo mức lương trong thang bảng lương của công ty, cuối năm người lao động được quyết toán quỹ tiền lương. Khoản quỹ lương theo tính chất công việc cho người lao động làm việc trong các bộ phận: lái xe, tạp vụ, cơ điện, nhà ăn ca, kiểm soát chất lượng sản phẩm.

Về phương pháp trả lương khoán cho nhân viên khối quản lý: đã tính đến mức độ năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc thông qua hệ số K_{hti} và việc chấp hành pháp luật nhà nước, nội quy, quy chế của Công ty và các quy định của đơn vị thông qua hệ số k_i . Trả lương gắn với kết quả lao động đã góp phần tạo động lực cho người lao động, đảm bảo phân phối thu nhập một cách công bằng và chính xác hơn cho người lao động.

- Ngoài tiền lương, công ty còn có các chế độ phụ cấp, khuyến khích, chi bổ sung lương vào các dịp lễ, tết,... góp phần nâng cao thu nhập của người lao động, kích thích người lao động nỗ lực trong công việc để hoàn thành tốt nhiệm vụ.

- Tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc K_{hti} quy định rõ công thức tính, tỷ trọng điểm, có diễn giải chi tiết các tiêu chí điểm cộng, điểm trừ rõ ràng. Hàng tháng CBCNV sẽ dễ dàng tự đánh giá được bản thân mình mức độ hoàn thành công việc đến đâu.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1. Hạn chế

- Một số quy định của Nhà nước về tiền lương đã có sự thay đổi nhưng Công ty chưa điều chỉnh lại quy chế trả lương và cập nhật những quy định mới. Cụ thể mục Căn cứ xây dựng quy chế trả lương chưa cập nhật các văn bản sau:

+ Bộ Luật lao động ngày 20/11/2019

+ Nghị định 145/2020/NĐ-CP ngày 14/12/2020 Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ Luật lao động về điều kiện lao động và quan hệ lao động.

- Thiếu các công cụ cần thiết để đảm bảo trả lương công bằng, hiệu quả. Hiện nay trong công thức tính lương khoán có tính lương khoán dựa trên hệ số năng suất, hiệu quả làm việc (K_{hti}) mặc dù có quy định tiêu chí đánh giá cụ thể bằng điểm để xác định hệ số K_{hti} nhưng khi áp dụng còn cảm tính, không đo lường chính xác được.

- Chưa quy định quỹ tiền lương khối văn phòng.

- Quy chế trả lương hiện nay chưa đề cập đến vấn đề trả lương cho người lao động bị tạm giam, tạm giữ.

- Công tác thực hiện quy chế trả lương còn nhiều bất cập như chưa chú trọng đến việc phổ biến Quy chế trả lương đến toàn thể cán bộ, công nhân viên dẫn đến tình trạng người lao động không biết đến cách tính lương, còn phải hỏi lại cán bộ quản lý.

- Việc thu thập ý kiến của NLĐ để biết được ưu, nhược điểm của QCTL hiện tại và những vấn đề cần khắc phục còn mang tính hình thức, chưa thực sự hiệu quả.

- Hình thức trình bày, bố cục của quy chế lương còn chưa hợp lý, chưa quy định đầy đủ các nội dung theo các chương, điều cụ thể, các khoản phụ cấp chưa quy định cụ thể về đối tượng cũng như mức hưởng cụ thể cho từng đối tượng hưởng phụ cấp.

- Quy định thưởng, khuyến khích tài chính từ quỹ lương cần thể hiện trong Quy chế lương rõ ràng hơn. Hiện trong quy chế lương đang thể hiện chi lương bổ sung vào các dịp lễ tết...

2.5.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế

Như vậy, Quy chế trả lương của Công ty Sen vôi Viglacera vẫn còn nhiều bất cập và có nhiều nội dung không còn phù hợp với thực tiễn hiện nay khi Nhà nước đã có nhiều quy định mới về tiền lương. Những hạn chế này xuất phát từ nhiều nguyên nhân khác nhau, nhưng tập trung vào một số nguyên nhân chính sau:

- Chính sách về tiền lương của Nhà nước thường xuyên thay đổi cùng với nền kinh tế thị trường có nhiều biến động làm cho việc tổ chức tiền lương của công ty không kịp theo những thay đổi.

- Năng lực và trình độ chuyên môn của bộ phận chuyên trách làm công tác tiền lương mặc dù được đào tạo đúng chuyên môn nghiệp vụ nhưng phải kiêm nhiệm nhiều việc khác như hành chính, đảng, đoàn thể... chưa tập chung đúng chuyên môn do đó chủ yếu làm theo quan điểm và các văn bản đã có từ trước, do đó việc có những thiếu sót xảy ra trong quá trình xây dựng và thực hiện quy chế trả lương là điều tất yếu. Tại phân xưởng hầu hết do trưởng đơn vị tính toán tiền lương cho người lao động. Từ đó dẫn đến các hoạt động chuyên trách về nguồn nhân lực chưa được quan tâm đúng mức như công tác tại động lực, hay đánh giá thực hiện công việc.

- Tổ chức Công đoàn cơ sở nhiệt tình nhưng còn yếu kém về năng chuyên môn nên chưa thể hiện được vai trò trong việc tham gia ý kiến vào việc xây dựng quy chế lương và tổ chức thực hiện cũng như tuyên truyền, phổ biến quy chế trả lương của Công ty đến người lao động.

- Chưa có sự kiểm tra và đánh giá QCTL thường xuyên để kịp thời sửa đổi những điểm bất hợp lý và bổ sung những điều khoản không còn phù hợp.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI CÔNG TY SEN VÒI VIGLACERA

3.1. Phương hướng, mục tiêu phát triển của Công ty Sen vôi Viglacera

3.1.1. Mục tiêu chiến lược phát triển chung của Công ty giai đoạn 2022 - 2025

- Tiếp tục hoàn thiện các quy chế phối hợp giữa BCH Công đoàn với Ban Lãnh đạo Công ty thực hiện tốt các quy chế dân chủ cơ sở. Tập hợp sự đoàn kết nhất trí của toàn thể CBCNV, hướng mọi hoạt động của chính quyền, đoàn thể vào việc thực hiện thắng lợi các chỉ tiêu SXKD được Tổng công ty giao và Hội nghị người lao động nhất trí biểu quyết.

- Tiếp tục triển khai thực hiện chiến lược phát triển công ty giai đoạn 2021 – 2025; xây dựng chương trình hành động phù hợp với chương trình đột phá chiến lược phát triển giao thông vận tải, tập trung cùng toàn ngành từng bước thực hiện.

- Rà soát các dự án đầu tư đã được Tổng công ty phê duyệt đã và đang triển khai để sắp xếp thứ tự ưu tiên thực hiện, theo đó ưu tiên các dự án đã được bố trí vốn; tích cực, đẩy mạnh việc thu hồi công nợ.

- Xây dựng và triển khai kế hoạch nhân sự sát với kế hoạch SXKD; rà soát, đánh giá năng lực nhân sự từ cấp đơn vị đến công ty để có kế hoạch sắp xếp, đào tạo, tuyển dụng và xây dựng chế độ trả lương phù hợp.

- Đẩy mạnh công tác nghiên cứu KHCN, sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất.

3.1.2. Quan điểm của Lãnh đạo về tiền lương trong thời gian tới

Để thực hiện chỉ tiêu kế hoạch trong năm cũng như đáp ứng nhu cầu của phần lớn CBCNV trong Công ty, Ban lãnh đạo Công ty đã có những biện pháp để cải thiện tiền lương của họ trong thời gian tới. Một số quan điểm về

cách tính lương đã được thay đổi. Tuy nhiên, phần lớn quan điểm về phân phối tiền lương vẫn không thay đổi và cũng được sự đồng tình của CBCNV trong Công ty.

Quan điểm trả lương của ban lãnh đạo công ty trong thời gian tới:

- Trả lương dựa trên các quy định của pháp luật, tuân thủ mọi quy định của pháp luật về tiền lương. Cần thay đổi khi Nhà nước có những chính sách thay đổi quản lý tiền lương để đảm bảo làm đúng theo quy định.

- Trả lương phải dựa trên năng suất, hiệu quả làm việc của nhân viên, không trả lương bình quân, chia đều. Đánh giá, xếp loại dựa trên khả năng thực tế, không đánh đồng, thiên vị.

- Trả lương dựa trên các yếu tố thị trường. Để thu hút được lao động giỏi, đáp ứng tình hình phát triển chung của nền kinh tế cũng như tình hình phát triển của Công ty.

- Tiếp tục đầu tư về tiền lương, đảm bảo đời sống cho người lao động trong Công ty đạt được các mục tiêu của Công ty.

- Tiền lương phải được phân chia công bằng, hợp lý từ quỹ lương, Quỹ lương được trích lập theo quy định của nhà nước.

- Tiền lương tối thiểu của Công ty phải được xem xét và thay đổi theo sự thay đổi của thị trường và tình hình kinh tế của đất nước. Bảo đảm cân đối chi phí trong trả lương.

Với những quan điểm trả lương của Ban lãnh đạo trong thời gian tới như trên sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ tiền lương trong việc điều chỉnh tiền lương hay phân phối quỹ tiền lương cho hợp lý, đảm bảo công bằng, hiệu quả. Và đây cũng là điều kiện để việc hoàn thiện quy chế trả lương đạt hiệu quả cao.

3.2. Phương hướng hoàn thiện quy chế trả lương của Công ty Sen với Viglacera trong thời gian tới 2022.

Để thực hiện chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh trong năm kế hoạch cũng như nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho CBCNV trong Công ty, Ban lãnh đạo đã đưa ra những định hướng để hoàn thiện quy chế trả lương trong thời gian tới như sau:

- Luôn dựa trên các quy định của Pháp luật, tuân thủ mọi quy định của pháp luật về tiền lương và quản lý tiền lương, đóng bảo hiểm xã. Khi Nhà nước có những chính sách thay đổi về tiền lương, thì Công ty sẽ thay đổi để đảm bảo làm theo đúng quy định.

- Xây dựng và hoàn thiện hệ thống thang, bảng lương làm cơ sở thỏa thuận, nâng bậc lương của NLĐ. Hệ thống bảng lương DN hiệu quả được phát triển trên cơ sở xác định đúng, đủ giá trị công việc trong DN và có so sánh mức lương trên thị trường; vừa đảm bảo công bằng với bên ngoài, bên trong; vừa phù hợp với khả năng tài chính và quan điểm, chiến lược phát triển của đơn vị.

- Xây dựng QCTL gắn liền với đặc điểm, kết quả SXKD của DN. Xây dựng các phương án trả lương phù hợp với từng nhóm đối tượng lao động trong Công ty.

- Việc trả lương cho NLĐ phải dựa trên năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc của NLĐ, không trả lương bình quân, chia đều. Việc đánh giá, xếp loại mức độ hoàn thành công việc dựa trên khả năng thực tế, không đánh đồng, thiên vị.

- Để thu hút được lao động giỏi, có trình độ tay nghề cao, đáp ứng tình hình phát triển của Công ty cũng như tình hình phát triển của nền kinh tế nói chung, việc trả lương cho NLĐ cần dựa trên các yếu tố thị trường.

- Tiếp tục duy trì và thực hiện quan điểm đầu tư về tiền lương, đảm bảo đời sống cho NLĐ trong Công ty.

- Xây dựng và hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc làm cơ sở trả lương theo hiệu quả làm việc.

3.3. Một số giải pháp hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty Sen vôi Viglacera

Trong phần phân tích thực trạng QCTL trình bày tại chương 2 những tồn tại trong QCTL của Công ty Sen vôi Viglacera xuất phát chủ yếu từ việc chưa xây dựng được hệ thống thang, bảng lương khoa học, phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh và phù hợp với quy định pháp luật nên việc thỏa thuận lương cho NLD vẫn còn phụ thuộc nhiều vào ý chí chủ quan của lãnh đạo dẫn đến khoảng cách không đồng đều giữa các mức lương. Chưa có hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện và ứng dụng vào trả lương nên việc trả lương chưa phản ánh đúng hiệu quả làm việc của mỗi người, những bất cập lớn này cần được hoàn thiện triệt để. Bên cạnh đó là các bất cập về căn cứ xây dựng QCTL, sử dụng quỹ TL cũng là một vấn đề cần quan tâm hoàn thiện. Do vậy, tác giả luận văn đề xuất các giải pháp sau để hoàn thiện các nội dung còn hạn chế của quy chế lương của Công ty Sen vôi Viglacera

3.3.1. Bố cục kết cấu quy chế lương cần chuẩn hóa lại:

Điều 1: Đối tượng áp dụng

Điều 2: Mục đích:

Điều 3: Căn cứ theo:

Điều 4: Nguyên tắc tính lương, thưởng:

Điều 5: Các hình thức trả lương và các tính lương:

- Lương chính:
- Lương theo sản phẩm:
- Lương khoán:
- Lương thử việc:
- Đơn giá tiền lương sản phẩm:

- Bảng hệ số lương theo chức danh công việc:
- Bảng tiêu chí đánh giá hệ số hoàn thành công việc:
- Điều 6: Các khoản phụ cấp, trợ cấp, hỗ trợ:
- Điều 7: Thời hạn trả lương:
- Điều 8: Chế độ xét nâng lương:
- Điều 9: Chế độ thưởng và các khoản hỗ trợ, phúc lợi khác:
- Điều 10: Tổ chức thực hiện

3.3.2. Hoàn thiện các nguyên tắc trả lương như sau:

- **Quyền tiền lương được** phân phối trực tiếp cho CBCNV làm việc trong Công ty không sử dụng vào mục đích khác.
- **Quy chế tiền lương là** công cụ quản lý để khuyến khích hiệu quả lao động sản xuất kinh doanh và định hướng hành vi làm việc của nhân viên;
- **Công bằng trong nội bộ:** Bảo đảm tiền lương phản ánh được:
 - + Sự tương đồng và khác biệt giữa các vị trí công việc trong Công ty.
 - + Sự tương đồng và khác biệt giữa kết quả và năng lực của các cá nhân nắm giữ cùng vị trí.
- **Có tính cạnh tranh với bên ngoài:**
 - + Các mức lương của nhân viên được xác định dựa trên tham chiếu với mức lương thị trường của từng loại chức danh công việc, bảo đảm thu hút được nhân sự phù hợp từ thị trường.
 - + Có khả năng điều chỉnh linh hoạt hàng năm để phù hợp với sự biến đổi của mức lương bình quân thị trường cho từng loại chức danh công việc.

1. Quyền lợi gắn với kết quả hoạt động và năng lực của nhân viên:

- a. Tiền lương và quá trình tăng lương luôn gắn chặt với kết quả làm việc của nhân viên. Lương cần tính đến những “năng lực đặc biệt” cần thiết cho tổ chức của nhân viên.

b. Quy chế tiền lương nhằm giúp cho người lao động có thông tin toàn cảnh về tổng thu nhập của mình và những yêu cầu kết quả công việc tương ứng.

6. *Bảo đảm sự khách quan, minh bạch, đơn giản, rõ ràng và dễ hiểu:*

a. Quy chế tiền lương của Công ty được công khai cho mọi nhân viên biết và thực hiện;

b. Phương pháp tính lương dễ hiểu và dễ quản lý.

7. *Thu nhập được tính tổng thể (gross)*, tức là mọi khoản liên quan tới thuế thu nhập, nghĩa vụ bảo hiểm bắt buộc và các kinh phí đoàn thể khác sẽ thuộc nghĩa vụ nộp của CBCNV theo chính sách của Nhà nước, và không phụ thuộc vào sự thay đổi của các chính sách này.

8. *Thang lương, bảng lương phải được định kỳ rà soát* để sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với điều kiện thực tế về đổi mới công nghệ, tổ chức sản xuất, tổ chức lao động, mặt bằng tiền lương trên thị trường lao động và bảo đảm các quy định của pháp luật lao động.

3.3.3. *Đơn giá tiền lương sản phẩm:*

Phòng TCHC cần ban hành quy trình xây dựng định mức năng suất lao động. Để các phòng ban nắm rõ khi có sản phẩm mới, hoặc khi có thay đổi quy trình công nghệ, gia công,... để cùng nhau xây dựng định mức kịp thời.

3.3.4. *Áp dụng phần mềm quản trị sản xuất để việc cập nhật dữ liệu thống kê được chính xác, kịp thời, phục vụ công tác lao động tiền lương.*

Công ty tìm kiếm đơn vị cung cấp phần mềm đến để khảo sát quy trình tính lương của Công ty, từ đó xây dựng giải pháp bằng phần mềm tính lương để người lao động trực tiếp hàng ngày cập nhật dữ liệu lên phần mềm. Hiệu quả của phần mềm phục vụ kịp thời cho công tác quản trị sản xuất, đồng thời công khai minh bạch tiền lương để người lao động có thể biết lương của mình làm được bao nhiêu tiền...

3.3.5. Bổ sung lương 5S-kaizen vào công thức tính lương:

Công việc triển khai 5S - Kaizen tại doanh nghiệp là công việc quan trọng giúp cắt giảm chi phí sản xuất và nâng cao chất lượng sản phẩm, đồng thời tạo môi trường thân thiện cho nhân viên làm việc chuyên nghiệp & hiệu quả.

Công ty thành lập 01 tổ Kaizen, làm việc theo chế độ kiêm nhiệm. Tổ trưởng có trách nhiệm xây dựng kế hoạch làm việc, phân công nhiệm vụ cho các thành viên trong tổ. Công ty tổ chức đào tạo lý thuyết và thực hành chương trình 5S-Kaizen. Tổ chức cho các thành viên đi thăm quan, học tập ở các đơn vị có hệ thống 5S-kaizen tốt.

Để triển khai 5S-Kaizen có hiệu quả, Công ty cần bổ sung bảng chấm điểm 5S-Kaizen và đưa vào công thức tính lương cho từng người lao động.

3.3.6. Hoàn thiện hệ thống thang bảng lương theo chức danh công việc

Như đã phân tích ở thực trạng, hệ thống bảng lương của Công ty có xây dựng nhưng còn chung chung, không có bậc. Căn cứ điều 93 Bộ Luật lao động số 45/2019/QH14 có hiệu lực 01/01/2021 quy định NSDLĐ phải xây dựng thang lương, bảng lương và định mức lao động làm cơ sở để tuyển dụng, sử dụng lao động, thỏa thuận mức lương theo công việc hoặc chức danh ghi trong hợp đồng lao động và trả lương cho người lao động. Do đó, tác giả đề xuất xây dựng lại thang lương, bảng lương phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty và quy định của pháp luật

Cụ thể, việc xây dựng lại thang lương, bảng lương được tiến hành như sau: **Bước 1: Xác định mức lương tối thiểu doanh nghiệp áp dụng**

Bước 2: Hệ thống thang lương, bảng lương

Thống kê lại hệ thống chức danh công việc tại Công ty: Trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của từng phòng ban, xác định được hệ thống các chức danh hiện có tại Công ty

1. Người quản lý Công ty : Giám đốc, Phó Giám đốc, Kế toán trưởng

2. Người lao động:

- Cán bộ quản lý: Trưởng, phó phòng và tương đương

- Nhân viên chuyên môn nghiệp vụ: Lao động tiền lương, kế toán, thống kê, kỹ sư...

- Nhân viên phục vụ, phụ trợ: Văn thư, cơ điện, thủ kho, lái xe, ...

- Công nhân trực tiếp sản xuất: Đúc, Gia công cơ khí, Mài, Mạ, Lắp ráp

Phân tích đặc điểm công việc và đặc điểm SXKD, từ đó xác định nhóm yếu tố ảnh hưởng đến từng chức danh công việc gồm:

- Yêu cầu trình độ chuyên môn;

- Trách nhiệm công việc;

- Mức độ ảnh hưởng của công việc;

- Mức độ phối hợp;

- Điều kiện làm việc.

Bước 3: Xác định các yếu tố nhỏ trong mỗi nhóm yếu tố ảnh hưởng đến mức lương

(Bảng 3.1) và tỉ trọng điểm cho các nhóm yếu tố, nhóm yếu tố nào quan trọng thì để tỉ trọng điểm cao.

1). Trình độ chuyên môn: 30%

2). Tính chất công việc: 27%

3). Mức độ tác động của công việc: 25%

4). Mức độ phối hợp, môi trường làm việc: 18%

Bước 4: Từ tỷ trọng điểm của các nhóm yếu tố, phân bố tiếp tỷ trọng điểm cho các yếu tố nhỏ trong nhóm yếu tố và xác định điểm cho từng yếu tố đó theo nguyên tắc từ thấp đến cao theo tính chất quan trọng của từng yếu tố nhỏ.
Lựa chọn thang điểm 100, có bảng cho điểm sau:

TT	Yếu tố đánh giá	Tỷ trọng (%)	Điểm
1	Trình độ chuyên môn	30,00	
1.1	Trình độ đào tạo	10,00	100
1.1.1	Tốt nghiệp THPT trở xuống	5,00	5
1.1.2	Tốt nghiệp THPT + Bồi dưỡng nghiệp vụ nghề (sơ cấp)	10,00	10
1.1.3	Trung cấp nghiệp vụ hoặc kỹ thuật	20,00	20
1.1.4	Trung cấp nghiệp vụ hoặc kỹ thuật + bồi dưỡng nghiệp vụ	30,00	30
1.1.5	Cao đẳng	40,00	40
1.1.6	Cao đẳng + bồi dưỡng nghiệp vụ	50,00	50
1.1.7	Đại học	80,00	80
1.1.8	Đại học + bồi dưỡng về nghiệp vụ/kỹ thuật/quản lý	100,00	100
1.2	Kinh nghiệm	20,00	200
1.2.1	Không cần kinh nghiệm (làm được ngay)	5,00	10
1.2.2	Quen thuộc các công việc (dưới 6 tháng)	10,00	20
1.2.3	Cần kinh nghiệm giải quyết vấn đề chuyên môn trong lĩnh vực phụ trách (từ 6 tháng đến 1 năm)	20,00	40
1.2.4	Cần kinh nghiệm giải quyết vấn đề chuyên môn trong lĩnh vực phụ trách và kinh nghiệm giải quyết một số công việc thuộc bộ phận (từ trên 1 năm đến 3 năm)	40,00	80
1.2.5	Cần kinh nghiệm sâu, rộng về chuyên môn/lĩnh vực hoạt động (từ 3 đến 5 năm)	60,00	120
	Cần kinh nghiệm giải quyết các vấn đề chuyên môn và quản lý của bộ phận, đơn vị trực thuộc (từ trên 5 năm đến 7 năm)	80,00	160
1.2.6	Cần kinh nghiệm chuyên sâu về chuyên môn và quản lý cấp Công ty (từ 7 năm trở lên)	100,00	200
2	Tính chất công việc	27,00	
2.1	Mức độ sáng tạo	12,00	
2.1.1	Không đòi hỏi phân tích, sáng tạo, cải tiến	5,00	6
2.1.2	Cần phân tích, cải tiến một phần dựa trên những phương pháp và kỹ thuật có sẵn	30,00	36
2.1.3	Cần phân tích trên cơ sở tổng hợp số liệu từ nhiều bộ phận, sáng tạo nên phương pháp, kỹ thuật mới trong	60,00	72

	phạm vi công việc		
2.1.4	Cần phân tích trên cơ sở tổng hợp số liệu toàn Công ty, sáng tạo nên phương pháp, kỹ thuật mới ảnh hưởng ngoài phạm vi công việc	100,00	120
2.2	Tính độc lập trong công việc	10,00	100
2.2.1	Kiểm soát thường xuyên và có hướng dẫn	5,00	5
2.2.2	Kiểm soát thường xuyên và không cần hướng dẫn	15,00	15
2.2.3	Kiểm soát theo từng kết quả công đoạn	30,00	30
2.2.4	Kiểm tra sau khi hoàn thành	50,00	50
2.2.5	Do Ban Giám đốc kiểm soát	70,00	70
2.2.6	Do cấp trên Công ty kiểm soát	100,00	100
2.3	Quy mô quản lý	5,00	50
2.3.1	Không quản lý	10,00	5
2.3.2	Quản lý một tổ, nhóm, bộ phận hoặc phụ trách quản lý một mảng công việc	20,00	10
2.3.3	Quản lý một đơn vị trực thuộc Công ty	30,00	15
2.3.4	Quản lý nhiều đơn vị trực thuộc Công ty nhưng không phải tất cả	60,00	30
2.3.5	Quản lý toàn Công ty	100,00	50
3	Mức độ tác động của công việc	25,00	
3.1	Tác động đến kết quả SXKD	11,00	
3.1.1	Tác động ít, không rõ ràng	10,00	11
3.1.2	Tác động đến sức cạnh tranh, hiệu quả của lĩnh vực hoạt động	30,00	33
3.1.3	Tác động đến sức cạnh tranh, hiệu quả của nhiều lĩnh vực hoạt động	50,00	55
3.1.4	Tác động đến sức cạnh tranh, hiệu quả hoạt động của toàn Công ty trong ngắn hạn	70,00	49
3.1.5	Tác động đến sức cạnh tranh, hiệu quả hoạt động của toàn Công ty trong dài hạn	100,00	110
3.2	Tác động đến tài sản Công ty	7,00	70
3.2.1	Chỉ tác động đến tài sản trong phạm vi công việc	10,00	7
3.2.2	Tác động đến tài sản trong phạm vi của đơn vị trực thuộc Công ty	30,00	14
3.2.3	Tác động đến tài sản của đơn vị thuộc Công ty và các	40,00	21

	đơn vị thuộc quyền quản lý		
3.2.4	Tác động đến tài sản trong phạm vi của nhiều đơn vị	60,00	42
3.2.5	Tác động đến tài sản trong phạm vi toàn Công ty	100,00	70
3.3	Ảnh hưởng đến công việc người khác	7,00	70
3.3.1	Không hoặc ít ảnh hưởng	10,00	7
3.3.2	Ảnh hưởng trong phạm vi Đơn vị	20,00	14
3.3.3	Tác động đến một vài bộ phận khác ở mức hạn chế	30,00	21
3.3.4	Tác động rõ ràng, trực tiếp đến một vài Đơn vị khác	60,00	42
3.3.5	Tác động phạm vi toàn Công ty	100,00	70
4	Mức độ phối hợp, môi trường làm việc	18,00	180
4.1	Tầm quan trọng	9,00	90
4.1.1	Ứng xử cơ bản, trao đổi thông tin	10,00	9
4.1.2	Phỏng vấn, thu thập số liệu làm cơ sở cho các quyết định trong công việc	30,00	27
4.1.3	Đàm phán, quyết định những vấn đề quan trọng ảnh hưởng đến một số các Đơn vị	60,00	54
4.1.4	Đàm phán, quyết định những vấn đề quan trọng ảnh hưởng đến doanh thu, phát triển toàn Công ty	100,00	90
4.2	Tính thường xuyên	3,00	30
4.2.1	Thỉnh thoảng	20,00	6
4.2.2	Định kỳ	40,00	12
4.2.3	Định kỳ + đột suất	60,00	18
4.2.4	Thường xuyên(hàng ngày hoặc nhiều ngày trong tháng)	100,00	30
4.3	Phạm vi phối hợp	3,00	
4.3.1	Chỉ trong tổ nhóm	10,00	3
4.3.2	Trong phạm vi Đơn vị	30,00	9
4.3.3	Nhiều đơn vị trong Công ty hoặc cơ quan bên ngoài nhưng mức độ hạn hẹp	60,00	18
4.3.4	Phối hợp với các cơ quan bên ngoài với mức độ cao	100,00	30
4.4	Môi trường làm việc	3,00	
4.4.1	Bình thường (Làm việc ở văn phòng không có yếu tố độc, hại)	30,00	9
4.4.2	Thỉnh thoảng phải xuống công trường (có tiếp xúc với yếu tố độc, hại)	40,00	12
	Thường xuyên làm việc ở nơi có tiếng ồn, bụi, nóng		

4.4.3	(hoặc nhiều ngày trong tháng phải xuống công trường làm việc có tiếng ồn, bụi, nóng)	60,00	18
4.4.4	Thường xuyên làm việc tiếp xúc trực tiếp với yếu tố độc, hại, nguy hiểm	100,00	30

Bước 5: Đánh giá điểm cho từng yếu tố và tổng điểm các vị trí chức danh công việc.

Dựa trên bảng mô tả công việc và bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc để đánh giá điểm cho từng vị trí công việc theo hệ thống tiêu chí được xây dựng ở trên.

Bước 6: Trên cơ sở bảng điểm giá trị của từng chức danh công việc đã đánh giá được ở bước 5, tiến hành phân nhóm các chức danh công việc tương đương vào một nhóm và xác định số bậc từng ngạch và xác định mức lương cụ thể cho từng ngạch và bậc tương ứng, đảm bảo nguyên tắc vị trí có số điểm cao thì mức lương cao và ngược lại. Tác giả đã dựa vào bản mô tả công việc và trên cơ sở phỏng vấn trưởng các đơn vị để đánh giá điểm giá trị công việc cho các vị trí chức danh của Công ty. Sau quá trình tính toán và thiết lập bảng lương cơ bản để tính tiền lương 1 và bảng hệ số chức danh để tính lương hiệu quả (TL2), Cụ thể, xem bảng 3.2 và 3.3 dưới đây:

Bảng 3.1: Bảng lương chức danh Công ty Sen vôi Viglacera

STT	Chức danh	Kb1	Kb2	Kb3	KB4	Kb5	Kb6	Kb7	Kb8
I	Quản lý Công ty								
1	Giám đốc								
2	Kế toán trưởng								
II	Các phòng ban Công ty								
1	Trưởng phòng TCHC								
2	Trưởng phòng kỹ thuật								
3	Trưởng phòng Bảo đảm chất lượng								
4	Quản đốc Phân xưởng								
5	Giám đốc Trung tâm BH								
6	Phụ trách bộ phận sản phẩm mới, công nghệ								
7	Phụ trách bộ phận Đúc, GCCK, Mài								
8	Phụ trách bộ phận mạ, Lắp ráp								
9	Phụ trách bộ phận Cơ điện								
10	Nhân viên kế toán thanh toán, vật tư								
11	Nhân viên kế toán ngân hàng, thuế, TSCĐ								
12	Nhân viên bán hàng showroom, thủ quỹ								
13	Nhân viên Lao động tiền lương, bảo hiểm xã hội, hành chính, môi trường, ATLĐ, VSLĐ								

14	Nhân viên y tế, văn thư, thủ quỹ, lễ tân								
16	Kỹ sư thiết kế								
16	Nhân viên mua vật tư trong nước								
17	Nhân viên mua vật tư nước ngoài, phiên dịch								
18	Nhân viên kiểm soát chất lượng								
19	Nhân viên cơ điện								
20	Nhân viên lái xe								
21	Nhân viên nấu ăn								

Bảng 3.2: Bảng hệ số chức danh Công ty Sen vôi Viglacera

STT	Chức danh	Hệ số chức danh (Hcd)	Ghi chú
I	Người Quản lý		
1	Giám đốc		
2	Kế toán trưởng		
II	Người lao động		
1	Trưởng phòng TCHC		
2	Trưởng phòng kỹ thuật		
3	Trưởng phòng Bảo đảm chất lượng		
4	Quản đốc Phân xưởng		
5	Giám đốc Trung tâm BH		
6	Phụ trách bộ phận sản phẩm mới, công nghệ		
7	Phụ trách bộ phận Đúc, GCCK, Mài		
8	Phụ trách bộ phận mạ, Lắp ráp		
9	Phụ trách bộ phận Cơ điện		
10	Nhân viên kế toán thanh toán, vật tư		
11	Nhân viên kế toán ngân hàng, thuế, TSCĐ		
12	Nhân viên bán hàng showroom, thủ quỹ		
13	Nhân viên Lao động tiền lương, bảo hiểm xã hội, hành chính, môi trường, ATLĐ, VSLĐ		
14	Nhân viên y tế, văn thư, thủ quỹ, lễ tân		
16	Kỹ sư thiết kế		
16	Nhân viên mua vật tư trong nước		
17	Nhân viên mua vật tư nước ngoài, phiên dịch		
18	Nhân viên kiểm soát chất lượng		
19	Nhân viên cơ điện		
20	Nhân viên lái xe		
21	Nhân viên nấu ăn		

3.3.7. Hoàn thiện hệ thống đánh giá kết quả hoàn thành công việc kết hợp khen thưởng và xử phạt.

Như phân thực trạng đã phân tích, Công ty Sen vôi Viglacera đã xây dựng được hệ thống lương có gắn với phần lương hiệu quả. Theo cách tính lương này thì phần lương hiệu quả phụ thuộc rất lớn vào hệ số đánh giá hiệu quả làm việc của mỗi người. Mặc dù Công ty xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc được lượng hóa cụ thể xong việc đánh giá hiệu quả làm việc còn cảm tính, phụ thuộc rất nhiều vào ý kiến chủ quan của người quản lý, dẫn đến kết quả đánh giá hiệu quả làm việc chưa thực sự chính xác, dẫn đến việc trả lương thiếu chính xác. Do đó, Công ty Sen vôi Viglacera cần xây dựng lại hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc cụ thể, rõ ràng và lượng hóa được, có như vậy mới đảm bảo trả lương hiệu quả chính xác, từ đó gắn chặt lương với hiệu quả làm việc và kích thích cán bộ nhân viên Công ty nỗ lực trong thực hiện công việc. Cụ thể, với đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty, việc đánh giá hiệu quả làm việc cần tập trung vào các tiêu chí sau:

Thực hiện nhiệm vụ được giao: Chỉ tiêu này dùng để đánh giá khả năng mức độ hoàn thành công việc về mặt số lượng, chất lượng và tiến độ công việc.

Chấp hành nội quy của đơn vị: chỉ tiêu này dùng để đánh giá việc thực hiện thời gian làm việc và đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của NLĐ nhằm hạn chế tình trạng vi phạm thời gian làm việc, giảm thời gian lãng phí, tận dụng được thời gian làm việc hiệu quả.

Sau khi xác định được các tiêu chí đánh giá, với tổng điểm 100 Công ty tiến hành phân tích và chia điểm cho các tiêu chí theo bảng 3.2 dưới đây:

Họ và tên CBNV:Đánh giá tháng: /.....

Chức danh:.....Thuộc đơn vị:.....

TT	NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ	Điểm tối đa	Người lao động (30%)	Người Quản lý (70%)	Điểm đánh giá
1	Thực hiện nhiệm vụ được giao (70%)	70			
1.1	Hoàn thành về số lượng, tiến độ	30			
1.1.1	Hoàn thành 100% đầu việc (nhiệm vụ) được giao, đúng tiến độ	30			
1.1.2.	Hoàn thành 90%-<100% đầu việc (nhiệm vụ) được giao, còn bị chậm tiến độ nhưng đã nỗ lực để hoàn thành, chưa làm ảnh hưởng hoặc ảnh hưởng không đáng kể đến kết quả thực hiện công việc của đơn vị	30			
1.1.3.	Hoàn thành 80%-<90% đầu việc (nhiệm vụ) được giao, bị chậm tiến độ, phải kéo dài thời gian thực hiện nhiệm vụ làm ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của đơn vị	20			
1.1.4.	Hoàn thành 70%-< 80% đầu việc (nhiệm vụ) được giao, chậm tiến độ, phải kéo dài thời gian thực hiện nhiệm vụ sang tháng tiếp theo, làm ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của đơn vị	10			
	Hoàn thành dưới 70% đầu việc (nhiệm vụ) được giao làm ảnh hưởng lớn đến kết quả thực hiện công việc của đơn vị	0			
1.2.	Hoàn thành về chất lượng công việc	20			
1.2.1.	100% đầu việc hoàn thành đảm bảo chất lượng theo yêu cầu	20			
1.2.2.	Thực hiện các nội dung công tác còn sai sót nhỏ nhưng chưa đến mức làm ảnh hưởng hoặc ảnh hưởng không đáng kể đến kết quả thực hiện công việc của đơn	10			

	vị, của người khác hoặc lợi ích chung của đơn vị				
1.2.3.	Có sai sót trong quá trình thực hiện nhiệm vụ làm ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của đơn vị, người khác hoặc lợi ích chung của đơn vị một cách rõ ràng	0			
1.3.	Tiến độ giải quyết công việc	20			
	100% đầu việc hoàn thành đảm bảo đúng tiến độ, một số đầu việc hoàn thành vượt tiến độ	20			
	100% đầu việc hoàn thành đúng tiến độ	15			
	Một số đầu việc bị chậm tiến độ do nguyên nhân khách quan, chưa có sự nỗ lực khắc phục để hoàn thành đúng hạn	10			
	Có từ 1-2 đầu việc bị chậm tiến độ do lỗi chủ quan, làm ảnh hưởng đến công việc của người khác và của tập thể	5			
	Có từ 3 đầu việc bị chậm tiến độ do lỗi chủ quan, làm ảnh hưởng đến công việc của người khác và của tập thể	0			
2	Phối hợp thực hiện nhiệm vụ (10%)	10			
2.1	Phối hợp tốt, hiệu quả cao và có tinh thần giúp đỡ đồng nghiệp	10			
2.2	Phối hợp tốt, thỉnh thoảng còn chưa đáp ứng yêu cầu về nội dung và tiến độ	5			
2.3	Phối hợp công tác chưa tốt ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người khác	0			
3	Chấp hành nội quy của đơn vị (10%)	10			
3.1	Thực hiện tốt, không vi phạm	10			
3.2	Còn một số vi phạm nhỏ về chấp hành chế độ làm việc và nghỉ ngơi (đi muộn, về sớm dưới 3 lần)	5			
3.3	Chấp hành chưa tốt nội quy của đơn vị (đi muộn, về sớm nhiều lần (trên 3 lần) đã bị nhắc nhở; nghỉ không phép; không chấp	0			

	hành lệnh cấp trên;...)				
	TỔNG ĐIỂM	100			
	XẾP LOẠI THÀNH TÍCH				

NGƯỜI LAO ĐỘNG**CÁN BỘ ĐÁNH GIÁ**

3.3.8. Hoàn thiện các yếu tố khác ảnh hưởng đến việc xây dựng và thực hiện quy chế trả lương.

3.3.8.1. Tuyên truyền, phổ biến những nội dung trong quy chế trả lương

Khi QCTL đã có sự sửa đổi, bổ sung mới như các giải pháp nêu trên thì việc tuyên truyền QCTL tới NLĐ là cần thiết và bắt buộc theo đúng quy định của pháp luật tại điều 7, Nghị định 145/2020/NĐ-CP ngày 14/12/2020 “khi xây dựng hoặc sửa đổi, bổ sung thang lương, bảng lương...doanh nghiệp phải công bố công khai tại nơi làm việc của người lao động trước khi thực hiện”. QCTL sẽ được ủng hộ triệt để nếu những nội dung được phổ biến công khai, để NLĐ động được biết, được tham gia và hiểu rõ cách tính trả lương.

3.3.8.2. Nâng cao vai trò của tổ chức Công đoàn

Công đoàn cơ sở là tổ chức quần chúng đại diện, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của NLĐ, hoạt động dưới sự lãnh đạo của cấp ủy đơn vị. Tổ chức Công đoàn là một thành viên trong công tác xây dựng và ban hành QCTL. Do đó việc nâng cao vai trò của tổ CĐCS là giải pháp cần quan tâm, vai trò của tổ chức CĐCS chỉ được nâng cao khi những cán bộ CĐCS vừa có “Tâm” và phải có “Tầm” do vậy cán bộ CĐCS cần là những cán bộ có năng lực chuyên môn tốt, dám nghĩ dám làm, là cầu nối truyền tải được những mong muốn, nguyện vọng của NLĐ đến NSDLĐ và ngược lại. Khi vai trò của tổ chức CĐCS được phát huy sẽ tạo được niềm tin cho NLĐ gắn bó lâu dài với Công ty.

3.3.8.3. Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương

Việc xây dựng, hoàn thiện QCTL phụ thuộc lớn vào năng lực đội ngũ cán bộ làm công tác nhân sự, tiền lương. Trong thời kỳ hội nhập, cùng với sự suy yếu của phong trào công nhân trên toàn thế giới, ngành quản trị nhân sự nổi lên như một ngành “hót” ngoài công tác quản trị nhân sự, nhân viên nhân sự gần như kiêm luôn nhân viên chính sách, tiền lương, thưởng và vai trò giải quyết mọi rắc rối trong quan hệ lao động. Để có thể nâng cao kiến thức quản trị nhân sự, đòi hỏi đội ngũ cán bộ nhân sự của Công ty Sen vôi Viglacera cần được bổ sung lực lượng và hoàn thiện về kỹ năng, chuyên môn nghiệp vụ để ngày càng chuyên nghiệp hơn. Do đó, trong thời gian tới, Công ty cần tạo điều kiện tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng của đội ngũ cán bộ nhân sự, tham gia các khóa đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ tiền lương như xây dựng thang bảng lương, quy chế trả lương để có thể ứng dụng, triển khai các phương pháp, công cụ mới phục vụ các nghiệp vụ về tiền lương, triển khai xây dựng thang bảng lương, quy chế trả lương và tham mưu cho lãnh đạo Công ty điều chỉnh quy chế trả lương khi có những thay đổi về luật liên quan tới tiền lương và bảo hiểm.

3.4. Một số khuyến nghị đối với các cơ quan hữu quan

Là đơn vị hạch toán phụ thuộc của Tổng công ty Viglacera – CTCP, mà Tổng công ty Viglacera – CTCP là Công ty cổ phần có vốn Nhà nước 37,8%, nên chính sách tiền lương của Công ty chịu ảnh hưởng của quy định về tiền lương đối với DN cổ phần, và những văn bản hướng dẫn theo ngành dọc của Tổng công ty Viglacera. Do vậy để có thể phát huy hết hiệu quả của các giải pháp hoàn thiện QCTL nêu trên, tác giả kiến nghị một số nội dung sau:

3.4.1 Đối với Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội

Có lộ trình điều chỉnh tăng lương tối thiểu vùng để các DN có sự chủ động và kế hoạch xây dựng chính sách TL phù hợp với quy định của Nhà nước.

Hướng dẫn cụ thể các nội dung về TL theo quy định, ban hành kịp thời các Thông tư hướng dẫn để DN, NLĐ cập nhật, bổ sung vào QCTL, bảo đảm tính đồng bộ, kịp thời, thống nhất là hết sức cần thiết. Tránh cho DN khỏi những lúng túng mỗi lần Nhà nước thay đổi chính sách tiền lương.

3.4.2 Đối với Tổng công ty Viglacera - CTCP

Cần đầu tư phân mềm quản lý nhân sự để thuận tiện trong việc thực hiện công tác lao động, tiền lương.

KẾT LUẬN

Hoàn thiện quy chế trả lương trong doanh nghiệp là một yêu cầu cấp bách, nhằm làm cho tiền lương thực sự trở thành động lực của người lao động, là công cụ hữu hiệu của công tác quản lý. Đối với Công ty sen vôi Viglacera là một doanh nghiệp cổ phần, có vốn góp của Nhà nước, mặc dù quy chế trả lương Công ty chịu ảnh hưởng bởi khá nhiều yếu tố từ các văn bản pháp lý đến các yếu tố của thị trường nhưng được sự quan tâm của lãnh đạo Công ty nên Quy chế trả lương Công ty được quan tâm, điều chỉnh để ngày càng phù hợp. Quỹ tiền lương của Công ty luôn tỷ lệ thuận với doanh thu hàng năm, đảm bảo về cơ bản mức sống của người lao động không thấp hơn mức quy định của Nhà nước và có sự tăng trưởng qua các năm.

Qua quá trình thu thập, nghiên cứu, phân tích, đánh giá thực trạng quy chế trả lương tại Công ty, các chính sách về tiền lương tại Công ty được phản ánh một cách cụ thể. Luận văn đã tổng hợp và đánh giá được sự ảnh hưởng của các nhân tố bên trong và các nhân tố bên ngoài đến việc xây dựng và hoàn thiện quy chế trả lương của Công ty. Bên cạnh đó, đề tài cũng đã phân tích và đánh giá được những ưu điểm, hạn chế trong quy chế trả lương hiện đang áp dụng tại Công ty một cách cụ thể. Nguyên nhân dẫn đến những hạn chế trong quy chế trả lương của Công ty, song để giải quyết những vấn đề trên cần có lộ trình thời gian cụ thể. Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng, tác giả luận văn cũng đã đề xuất một số các giải pháp hoàn thiện như bổ sung căn cứ xây dựng quy chế trả lương, xây dựng bảng lương và bảng hệ số chức danh phù hợp với đặc điểm Công ty và đúng quy định pháp luật, đề xuất phương pháp trả lương mới phù hợp hơn, hiệu quả hơn và xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá lượng hóa cụ thể bằng điểm để ứng dụng vào trả lương. Tuy

nhien, để các giải pháp có thể phát huy hết tác dụng, rất cần sự đồng thuận từ các cấp lãnh đạo đến những người lao động trong Công ty.

Tuy đã rất nỗ lực và cố gắng tìm hiểu, đề xuất các giải pháp phù hợp nhưng do kiến thức còn hạn chế vậy nên chắc chắn Luận văn sẽ còn nhiều khiếm khuyết, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các Thầy, Cô để đề tài nghiên cứu được hoàn thiện hơn để có thể áp dụng một cách hiệu quả tại Công ty Sen vôi Viglacera.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Luật lao động số 45/2019/QH14, được Quốc hội thông qua ngày 20/11/2019.
2. Bộ Lao động Thương binh và Xã hội (2021), Các văn bản quy định về Lao động tiền lương, NXB Lao động, Hà Nội
3. Tổ chức Lao động quốc tế (1949) Công ước 95 về bảo vệ tiền lương, 1949.
4. Phạm Thị Ngọc Liên (2019), *“Tiền lương trong doanh nghiệp theo pháp luật lao động ở Việt Nam hiện nay”*
5. Vũ Hồng Phong (2011), *Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội*, Luận án tiến sỹ, ĐH Kinh tế quốc dân.
6. Đỗ Thị Tươi (2012): *“Hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong các doanh nghiệp tại Hà Nội”*.
7. Đỗ Thị Tươi (2019), *Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp”*
8. Đoàn Thị Yến (2018), *“Nghiên cứu đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong doanh nghiệp”*. Trường Đại học Lao động - Xã hội, NXB Lao động.
9. Đỗ Thị Tươi, Đoàn Thị Yến (2020), *Giáo trình nguyên lý tiền lương*, Trường Đại học Lao động - Xã hội, NXB Lao động.
10. Công ty Sen vôi Viglacera (2019), *Quy chế tổ chức và hoạt động của Công ty Sen vôi Viglacera*.
11. Công ty Sen vôi Viglacera, *Báo cáo kết quả SXKD năm 2019, 2020, 2021*.
12. Công ty Sen vôi Viglacera (2020), *Quy chế trả lương Công ty Sen vôi Viglacera ban hành ngày 13/02/2020*.
13. Công ty Sen vôi Viglacera (2021), *Thỏa ước lao động tập thể Công ty Sen vôi Viglacera ban hành ngày 21/06/2021*.

PHỤ LỤC 01

PHIẾU HỎI VỀ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI CÔNG TY SEN VÒI VIGLACERA

Nhằm mục đích nghiên cứu thực trạng quy chế trả lương tại Công ty PCC-1 trên cơ sở đó đánh giá và tìm ra những giải pháp nhằm hoàn thiện Quy chế trả lương Công ty, xin anh/ chị vui lòng cung cấp một số thông tin theo những câu hỏi dưới đây. Những thông tin thu được sẽ được bảo mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu của đề tài.

I. Thông tin chung.

Họ và tên (có thể bỏ trống):

Giới tính:

1 ☐ Nam

2 ☐ Nữ Năm sinh:

Cấp bậc, chức vụ:

Đơn vị:

Vị trí công việc đang làm việc:

1 ☐ Cán bộ quản lý

3 ☐ Chuyên viên gián tiếp

2 ☐ Chuyên viên trực tiếp

4 ☐ Khác (ghi

rõ):.....

Trình độ chuyên môn:

1 ☐ Sơ cấp

4 ☐ Đại học

2 ☐ Trung cấp

5 ☐ Trên đại học 3 ☐ Cao đẳng

Thâm niên công tác:

1 ☐ Dưới 02 năm

3 ☐ Từ 05 đến 10 năm

2 ☐ Từ 02 đến 05 năm

4 ☐ Trên 10 năm Loại hợp đồng

lao động:

1 ☐ 12 tháng

3 ☐ Không XDTH

2 ☐ 36 tháng

4 ☐ Khác (ghi rõ):.....

II. NỘI DUNG HỎI

1. Anh/chị có biết cách tính lương, thu nhập của mình không?
 1 ☐ Có 2 ☐ Không
2. Quan điểm của anh/chị về yếu tố quyết định đến tiền lương của CBNV
(Được chọn nhiều phương án)
☐ Kết quả thực hiện công việc
☐ Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty 3 ☐ Thâm niên công tác
☐ Vị trí công việc được giao
☐ Lý do khác:
3. Theo anh/chị cách tính trả lương cho CBNV hàng tháng của Công ty như hiện nay đã công bằng chưa?
☐ Công bằng
☐ Chưa thực sự công bằng
☐ Không công bằng
☐ Ý kiến khác.....
4. Nếu câu trả lời là chưa thực sự công bằng hoặc không công bằng. Anh/chị vui lòng trả lời câu hỏi tiếp theo: Anh/chị đánh giá như thế nào về các tiêu chí tính trả lương của Công ty hiện nay?
☐ Rõ ràng, cụ thể ☐ Không rõ ràng, cụ thể
Nếu không rõ ràng, cụ thể xin vui lòng cho biết lý do là gì? (Có thể tích vào nhiều phương án)
☐ Trả lương chưa gắn với hiệu quả làm việc
☐ Hệ thống bảng lương chưa phản ánh đúng mức độ phức tạp của vị trí công việc
☐ Hệ thống trả lương phụ thuộc nhiều vào bằng cấp và thâm niên
☐ Phương pháp tính lương chưa hiệu quả, chưa phù hợp
☐ Chưa đưa ra được cách xác định quỹ lương cụ thể cho từng phòng
☐ Khác:.....
5. Theo anh/chị QCTL có khoa học, phù hợp với thực tế không?
☐ Có ☐ Không

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

- ☐ Mức tiền lương tối thiểu trả cho Người lao động thấp
- ☐ Chưa xây dựng được thang, bậc lương cụ thể
- ☐ Khoảng cách giữa các mức lương không đồng đều
- ☐ Lý do khác:

6. Theo Anh/chị việc phân bổ, sử dụng quỹ tiền lương Công ty hiện nay có hợp lý không (câu hỏi áp dụng cho lãnh đạo quản lý)

- ☐ Có ☐ Không

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

- ☐ Quỹ tiền lương trả trực tiếp cho Người lao động thấp
- ☐ Quỹ tiền lương dự phòng cao
- ☐ Quỹ khen thưởng từ lương chưa phù hợp.
- ☐ Lý do khác.....

7. Anh/chị đánh giá như thế nào về trách nhiệm của tổ chức Công đoàn cơ sở Công ty trong việc tham mưu xây dựng QCTL Công ty?

- ☐ Thể hiện tốt trách nhiệm của tổ chức CĐCS
- ☐ Đã thể hiện được trách nhiệm của tổ chức CĐCS nhưng hiệu quả chưa cao do trình độ năng lực hạn chế.
- ☐ Không thể hiện được trách nhiệm của tổ chức

CĐCS

- ☐ Lý do khác

8. Anh/chị có hài lòng về mức lương nhận được không?

- ☐ Rất hài lòng
- ☐ Bình thường
- ☐ Hài lòng
- ☐ Không hài lòng

9. Yếu tố nào tạo nên sự gắn bó của anh/chị với Công ty? (Được chọn nhiều phương án)

- ☐ Tiền lương, thu nhập ☐ Cơ hội phát triển nghề nghiệp
☐ Điều kiện và môi trường làm việc ☐ Chiến lược con người của Công ty
☐ Thời gian làm việc linh hoạt ☐ Lý do khác:

10. Những góp ý bổ sung của anh/chị nhằm hoàn thiện Quy chế trả lương của Công ty (nếu có)?.....

Xin chân thành cảm ơn anh/chị!

PHỤ LỤC 02

PHỤ LỤC 03