

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

NGUYỄN THỊ THÙY DƯƠNG

QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI CÔNG TY TNHH
HÓA CHẤT PETROLIMEX

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2023

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

NGUYỄN THỊ THÙY DƯƠNG

QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI CÔNG TY TNHH
HÓA CHẤT PETROLIMEX

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực
Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. HÀ DUY HÀO

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Em cam đoan đây là công trình nghiên cứu của Em.

Các số liệu, kết quả nêu trong Luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Hà Nội, ngày 20 tháng 11 năm 2023

Tác giả Luận văn

Nguyễn Thị Thùy Dương

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, xin trân trọng cảm ơn TS. Hà Duy Hào người trực tiếp hướng dẫn khoa học đã có những gợi ý quý báu và tận tình giúp đỡ Em trong suốt quá trình nghiên cứu và thực hiện Luận văn này.

Xin trân thành cảm ơn các thầy, cô của Khoa Quản lý Nguồn nhân lực, Phòng Quản lý Đào tạo, Trường Đại học Lao động – Xã hội đã tạo điều kiện thuận lợi và giúp đỡ cho Em trong học tập, nghiên cứu.

Em xin chân thành cảm ơn Lãnh đạo Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex đã tạo điều kiện thuận lợi, giúp đỡ Em trong quá trình nghiên cứu, thu thập thông tin tại Đơn vị.

Qua đây, Em cũng xin cảm ơn bạn bè, đồng nghiệp và gia đình đã động viên khích lệ, giúp Em trong suốt quá trình học tập và hoàn thành Luận văn này.

Do trình độ, điều kiện có hạn nên Luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong sự quan tâm, đóng góp ý kiến của các Thầy, Cô và độc giả để Luận văn được hoàn thiện hơn và có ý nghĩa trong thực tiễn.

Một lần nữa Em xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày 20 tháng 11 năm 2023

Tác giả Luận văn

Nguyễn Thị Thùy Dương

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC.....	
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ	II
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TRONG DN	7
1.1. Khái niệm và bản chất của tiền lương.....	7
1.2. Cơ sở lý luận về QCTL trong DN.....	7
1.2.1. Khái niệm về QCTL	7
1.2.2. Nội dung của QCTL trong DN	8
1.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến QCTL trong DN	14
1.3. Kinh nghiệm về QCTL của một số công ty và bài học cho Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex.....	16
1.3.1. Kinh nghiệm về hoàn thiện QCTL của một số Công ty	16
1.3.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex	19
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QCTL TẠI CÔNG TY TNHH HÓA CHẤT PETROLIMEX	20
2.1. Giới thiệu chung về Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex	20
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.	20
2.1.2. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty	21
2.1.3. Đặc điểm về nguồn nhân lực của Công ty	22
2.2. Thực trạng QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex	23
2.2.1. Phân tích những quy định chung trong QCTL của Công ty.....	23
2.2.2. Những nguyên tắc chung được quy định trong Quy chế lương.....	25
2.2.3. Nguồn hình thành và sử dụng quỹ lương.....	30

2.2.4. Phân tích hệ thống bảng lương tại Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex.....	37
2.2.5. Phân phối quỹ lương	40
2.2.6. Một số quy định khác trong QCTL của Công ty.....	68
2.2.7. Tổ chức thực hiện quy chế lương của Công ty	72
2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex	73
2.3.1. Các quy định mang tính pháp lý của Nhà nước về lao động, tiền lương	73
2.3.2. Tình hình SX - KD của Công ty	75
2.3.3. Quan điểm trả lương của đại diện chủ sở hữu Công ty.....	76
2.3.4. Vai trò của tổ chức Công đoàn.....	77
2.3.5. Đội ngũ cán bộ lao động - tiền lương trong Công ty	77
2.4. Đánh giá chung về QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex.....	79
2.4.1. Những ưu điểm.....	79
2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân.....	80
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP VÀ KHUYẾN NGHỊ NHẪM HOÀN THIỆN QCTL CỦA CÔNG TY TNHH HÓA CHẤT PETROLIMEX.....	83
3.1. Phương hướng hoàn thiện QCTL của Công ty trong thời gian tới	83
3.2. Một số giải pháp và khuyến nghị nhằm hoàn thiện QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex trong thời gian tới	83
3.2.1. Hoàn thiện hệ thống bảng lương của Công ty.....	83
3.2.2. Định hướng lại cách phân phối và kết cấu tiền lương.....	91
3.2.3. Hoàn thiện hệ thống ĐGTHCV của NLĐ để hưởng TNBS	93
3.2.4. Hoàn thiện các yếu tố khác ảnh hưởng đến việc xây dựng và thực hiện QCTL	96
3.3. Một số kiến nghị.....	98
3.3.1. Đối với Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội.....	98
3.3.2. Đối với chủ sở hữu.....	98
KẾT LUẬN	99
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	100
PHỤ LỤC.....	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ
BHXXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
CDCV	Chức danh công việc
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
DN	DN
DNNNN	DN ngoài Nhà nước
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
HTTBLNN	Hệ thống bảng lương của Nhà nước
MTV	Một thành viên
NLĐ	NLĐ
NQL	Người quản lý
NSDLĐ	Người sử dụng lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
PCL	Phụ cấp lương
PL	Pháp luật
QCTL	QCTL
SXKD	Sản xuất - Kinh doanh
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TNBS	Thu nhập bổ sung
TL	Tiền lương
TNBS	Thu nhập bổ sung
TNHH MTV	TNHH MTV

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

Danh mục bảng

Bảng 2.1: Bảng quy mô và cơ cấu nhân lực Công ty năm 2020 – 2022.....	22
Bảng 2.2. Tốc độ tăng NSLĐ bình quân và TL bình quân của Công ty.....	28
Bảng 2.3. Doanh thu, lợi nhuận, Quỹ tiền lương của Công ty.....	29
Bảng 2.4. Phân bổ QTL thực hiện năm 2022.....	36
Bảng 2.5. Quy định điểm đánh giá và xếp bậc lương TNBS.....	48
Bảng 2.6. BẢNG THANH TOÁN LƯƠNG PHÒNG TỔ CHỨC - HÀNH CHÍNH - Tháng 09 năm 2022.....	58
Bảng 2.7. BẢNG THANH TOÁN TIỀN ĂN CA PHÒNG TỔ CHỨC - HÀNH CHÍNH - Tháng 09 năm 2022.....	59
Bảng 2.8. BẢNG TỔNG HỢP LƯƠNG, THU NHẬP THÁNG 09/2022 PHÒNG TỔ CHỨC - HÀNH CHÍNH.....	60
BẢNG 2.9. BẢNG LƯƠNG THÁNG 13, LƯƠNG BỔ SUNG VÀ QUYẾT TOÁN LƯƠNG NĂM 2022	66
Bảng 2.10. Một số kết quả hoạt động SX - KD của Công ty giai đoạn 2020 - 2022.....	75
Bảng 2.11. Thông tin về CBNV trong Phòng Tổ chức - Hành chính.....	78
Bảng 3.1. Các yếu tố đánh giá giá trị công việc.....	86
Bảng 3.2. Các yếu tố và trọng số đánh giá giá trị công việc.....	87
Bảng 3.3. Cấp độ, điểm yếu tố đánh giá giá trị công việc	88
Bảng 3.4. Minh họa hình thành bậc lương.....	90

Danh mục sơ đồ

Sơ đồ 2.1. Bộ máy tổ chức Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex	21
Sơ đồ 3.1. Quy trình rà soát hệ thống chức danh.....	85
Sơ đồ 3.2. Minh họa hình thành ngạch lương	89
Sơ đồ 3.3. Quá trình quản trị theo mục tiêu	94

Danh mục hình

Hình 2.1. Mức độ hợp lý của BLCD/Bảng TNBS theo hiệu quả công việc.....	39
Hình 2.2. Lý do Bảng lương chức danh/TNBS chưa phù hợp.....	40
Hình 2.3. Mức độ hợp lý của nguyên tắc và tiêu chuẩn xếp bậc lương chức danh tại Công ty	43
Hình 2.4. Lý do về xếp bậc lương chức danh chưa phù hợp	44
Hình 2.5. Mức độ hợp lý của quy định nâng bậc lương chức danh.....	44
Hình 2.6. Lý do về nâng bậc lương chức danh chưa phù hợp	45
Hình 2.7. Mức độ hợp lý của quy định ĐGTHCV với NLĐ của Công ty.....	49
Hình 2.8. Lý do quy định ĐGTHCV với NLĐ chưa phù hợp	50
Hình 2.9. Mức độ hợp lý của tính toán, xác định TL, TN hàng tháng của NLĐ tại Công ty	67
Hình 2.10. Lý do việc tính toán, xác định TL, TN hàng tháng hiện nay chưa phù hợp.....	68
Hộp 3.1. Trả lương theo 3Ps	92
Hộp 3.2. Quản lý hiệu quả công việc thông qua BSC & KPI.....	95

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, tiền lương luôn là yếu tố quan trọng đối với DN và NLĐ. Đối với NLĐ, tiền lương là một trong những công cụ không thể thiếu để tái sản xuất sức lao động trên cơ sở bù đắp sức lao động hao phí thông qua việc thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng thiết yếu của NLĐ cũng như nâng cao đời sống vật chất, tinh thần. Tiền lương còn có chức năng khuyến khích NLĐ nâng cao NSLĐ, chất lượng và hiệu quả lao động, tạo động lực giúp NLĐ không ngừng nâng cao kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ cũng như tích lũy kinh nghiệm, nâng cao tay nghề. Đối với chủ sử dụng lao động, tiền lương là một chi phí đầu vào của quá trình sản xuất, chiếm một tỷ trọng lớn trong chi phí SX - KD của đơn vị mình. Vì vậy, tiền lương là một vấn đề hết sức nhạy cảm mà nếu không được giải quyết tốt sẽ gây ra những hậu quả khó lường.

Trong mỗi DN, QCTL chính là một trong những công cụ, là căn cứ pháp lý để quản lý tiền lương và phân phối quỹ tiền lương, tiền thưởng có hiệu quả và quan trọng. Do đó, việc xây dựng và thực hiện một QCTL cho NLĐ hợp lý, khoa học, hiệu quả là mục tiêu được quan tâm hàng đầu của mỗi DN. Một QCTL bảo đảm việc hình thành và phân phối tiền lương cho NLĐ gắn với năng suất, chất lượng, hiệu quả hoàn thành công việc, mức độ đóng góp của NLĐ là yếu tố then chốt trong công tác trả lương và là nhân tố thúc đẩy NLĐ tích cực làm việc, nâng cao NSLĐ, cống hiến lâu dài với sự phát triển của DN.

QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex ban hành gần đây nhất là từ 01/08/2022, hiện đang áp dụng, nhưng vẫn còn một số điểm bất cập với tình hình phát triển của Công ty.

Từ những lý do trên cho thấy việc hoàn thiện QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex là rất cần thiết. Đó cũng chính là những lý do mà

em lựa chọn nghiên cứu đề tài: “**QCTL tại Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex**” cho Luận văn thạc sỹ chuyên ngành Quản trị nhân lực của mình. Qua đó, em mong muốn kết quả nghiên cứu này sẽ đóng góp vào việc hoàn thiện QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex trong thời gian tới.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Nghiên cứu về tiền lương và QCTL trong DN đã thu hút rất nhiều sự quan tâm của các nhà quản lý, đặc biệt là các nhà nghiên cứu. Cho đến nay, đã có nhiều công trình nghiên cứu cả lý luận và thực tiễn về vấn đề tiền lương nói chung và việc xây dựng và thực hiện QCTL của DN nói riêng. Cụ thể một số nghiên cứu điển hình như sau:

Các nghiên cứu gần đây như: Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2008); Trịnh Duy Huyền (2011); Vũ Hồng Phong ((2011); Đỗ Thị Tươi (2012); Đoàn Thị Yến (2018) đều có cùng khái niệm “Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành dựa trên sự thỏa thuận giữa các bên trong quan hệ lao động; phụ thuộc vào quan hệ cung - cầu sức lao động trên thị trường lao động và phù hợp với các quy định của PL”.

Theo Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2008) đã đưa ra những lý luận cơ bản về tiền lương và nội dung cơ bản của QCTL. Đây là cơ sở lý luận chung để tác giả bước vào nghiên cứu cụ thể vấn đề tiền lương và QCTL hiện hành của DN [14]

Trịnh Duy Huyền (2011), Hoàn thiện phương thức trả lương linh hoạt cho NLĐ kỹ thuật cao trong ngành dầu khí Việt Nam, luận án tiến sĩ, Trường ĐH kinh tế quốc dân. Luận án đã đưa ra khái niệm mới về trả lương linh hoạt, phân tích và nêu rõ đặc trưng của phương thức trả lương linh hoạt so với phương thức trả lương truyền thống, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện phương thức trả lương linh hoạt với bối cảnh nghiên cứu là tập đoàn Dầu khí. [11]

Vũ Hồng Phong (2011) nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các DNNN ở Hà Nội đã chỉ ra các nhân tố và phân tích các nhân tố tác động đến

tiền lương, thu nhập của NLĐ; và đưa ra hệ thống các chỉ tiêu đánh giá thực trạng tiền lương, thu nhập của NLĐ trong DNNNN. Kết của nghiên cứu đã chỉ ra các yếu tố đặc thù của từng nhóm DN đang nghiên cứu có tác động đến tiền lương, thu nhập của NLĐ. Hơn nữa, tác giả đã đi sâu vào nghiên cứu các nhân tố bên trong và bên ngoài tác động đến tiền lương và thu nhập của NLĐ, từ đó làm căn cứ để đưa ra các giải pháp có tính lý luận và thực tiễn cao. Luận án đề cập đến tiền lương thu nhập của NLĐ một cách tổng thể không đi sâu vào nội dung chi tiết về mặt kỹ thuật của một QCTL. [15]

Đỗ Thị Tươi (2012), nghiên cứu về hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong các DN ở Hà Nội, đã đưa ra khái niệm phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường là phương pháp trả công lao động dựa trên giá trị sức lao động và quan hệ cung cầu sức lao động trên thị trường để quyết định mức lương và cách tính trả lương hợp lý đảm bảo tính cạnh tranh của tiền lương, thu hút và giữ chân NLĐ đồng thời DN phải kiểm soát được chi phí lao động. Luận án đã đưa ra mô hình nghiên cứu, thực hiện phân tích các nhân tố ảnh hưởng, phần 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 DN và đề xuất giải pháp xây dựng các phương pháp trả công lao động trong các loại hình DN. [13]

Đoàn Thị Yến (2018), “Nghiên cứu đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong DN”, 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 DN, đề xuất các giải pháp đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong DN thời gian tới. Qua đó, đề tài có những đề xuất để các chính sách PL về tiền lương trong DN ngày càng hợp lý hơn, nhằm tạo điều kiện, môi trường pháp lý thuận lợi cho DN. [16]

Như vậy, tiền lương là mối quan tâm lớn của toàn xã hội, là chính sách kinh tế quan trọng của một quốc gia, thể hiện triết lý, quan điểm và nghệ thuật

quản lý của các tổ chức. Do đó, trong thời gian qua có nhiều nghiên cứu ở tầm vĩ mô và vi mô liên quan đến tiền lương trong khu vực DN. Tuy nhiên, các nghiên cứu này chủ yếu là các công trình nghiên cứu về chính sách tiền lương, cơ chế quản lý tiền lương hay cơ chế, phương thức trả lương...., một số công trình nghiên cứu mới mang tính cấp thiết tại thời điểm nghiên cứu. Trong thực tế mỗi loại hình DN có những đặc thù khác nhau, vì vậy cần có những nghiên cứu về tiền lương phù hợp với từng mô hình Công ty, trong đó có mô hình Công ty TNHH MTV. Cho đến nay, theo hiểu biết của Học viên thì dường như chưa có công trình nghiên cứu nào về QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex. Đây là khoảng trống tri thức mà Luận văn cần nghiên cứu. Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex cũng đã xây dựng QCTL căn cứ vào đặc điểm của Công ty. Tuy nhiên, từ khi xây dựng quy chế đến nay, dù đã có nhiều lần tiến hành sửa đổi song QCTL của Công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế, chưa phù hợp với tình hình thực tế. Hơn nữa, Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex là 1 DN thuộc sở hữu của Nhà nước. Hiện nay, nhiều văn bản quy định mới về lao động, tiền lương thay đổi. Do đó, việc cập nhật, áp dụng những quy định mới này trong QCTL của Công ty là rất cần thiết. Bởi vậy việc nghiên cứu đề tài ***“QCTL tại Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex”*** nhằm phân tích, đánh giá thực trạng QCTL mà Công ty đang áp dụng, từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện QCTL của Công ty trong thời gian tới có ý nghĩa về lý luận và thực tiễn.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của Luận văn là nhằm đề xuất các giải pháp và khuyến nghị để hoàn thiện QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận chung về QCTL trong DN;
- Phân tích thực trạng QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex;
- Đề xuất các giải pháp và khuyến nghị nhằm hoàn thiện QCTL của

Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu:* QCTL trong DN

- *Phạm vi nghiên cứu:*

+ *Không gian:* Nghiên cứu thực hiện tại Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex.

+ *Về thời gian:* Các số liệu và thông tin thứ cấp được thu thập tại Công ty từ năm 2019 đến năm 2022; Số liệu sơ cấp được thu thập trong năm 2023 và đề xuất giải pháp, khuyến nghị đến năm 2025.

+ *Về nội dung:* Các nội dung trong QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex.

5. Phương pháp nghiên cứu

- *Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp:* dữ liệu thứ cấp được thu thập bao gồm: Các giáo trình, các công trình nghiên cứu, Luận án tiến sĩ,...; Các văn bản quy định pháp lý của Nhà nước về tiền lương trong DN; các quy chế, báo cáo, ... từ các phòng ban trong Công ty.

- *Phương pháp điều tra xã hội học:* Phương pháp này tiến hành khảo sát bằng bảng hỏi đối với nhóm cán bộ quản lý các cấp, NLĐ nhằm thu thập những ý kiến đánh giá về thực trạng thực hiện QCTL của Công ty và những đề xuất về giải pháp. Với tổng số 118 phiếu phát ra, thu về 100 phiếu, với 90 phiếu hợp lệ. Dữ liệu khảo sát được xử lý bằng phần mềm Excell.

- *Phương pháp thống kê mô tả:* được sử dụng để xử lý các dữ liệu và thông tin thu thập được nhằm đảm bảo tính chính xác và từ đó, có thể đưa ra các kết luận có tính khoa học và độ tin cậy cao về vấn đề nghiên cứu.

- *Phương pháp tổng hợp, so sánh:* được sử dụng để khái quát hóa các kết quả nghiên cứu từ việc phân tích, tổng hợp, so sánh dựa trên các số liệu được thu thập và tính toán để có minh chứng cho các nhận định trong đánh giá thực trạng và đề xuất các giải pháp hoàn thiện QCTL của Công ty.

6. Đóng góp mới của Luận văn

- *Về lý luận*: Luận văn đi sâu nghiên cứu cơ sở lý luận về QCTL trong DN, gồm: khái niệm về tiền lương, QCTL, vai trò, những nội dung cơ bản trong QCTL, và các nhân tố ảnh hưởng đến QCTL trong DN.

- *Về thực tiễn*: Nghiên cứu, tổng kết những kinh nghiệm trong xây dựng và thực hiện QCTL của một số DN, qua đó rút ra bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex; Phân tích và đánh giá thực trạng, và nguyên nhân của những hạn chế trong QCTL của Công ty. Đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện QCTL của Công ty có cơ sở khoa học và thực tiễn, đảm bảo đúng quy định của Nhà nước về tiền lương.

7. Kết cấu của Luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, và phụ lục nội dung của Luận văn có kết cấu gồm 3 chương sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận chung về QCTL trong DN.

Chương 2: Thực trạng QCTL tại Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex.

Chương 3: Giải pháp và khuyến nghị nhằm hoàn thiện QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TRONG DN

1.1. Khái niệm và bản chất của tiền lương

Hiện nay, tiền lương có nhiều khái niệm, quan điểm tiếp cận khác nhau.

Theo quy định tại Điều 90 - Bộ luật Lao động năm 2019, thì: “Tiền lương là khoản tiền mà NSDLĐ trả cho NLĐ để thực hiện công việc theo thỏa thuận. Tiền lương bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, PCL 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 thỏa thuận dựa trên năng lực của các bên khi tham gia thị trường lao động, tiền lương phải cao hơn mức lương sàn do Nhà nước quy định [1]

Theo Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2008), thì: “Tiền lương là giá cả của sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa NLĐ với người sử dụng lao động thông qua hợp đồng lao động bằng văn bản hoặc bằng miệng), phù hợp với quan hệ cung – cầu sức lao động trên thị trường lao động và phù hợp với các quy định tiền lương của PL lao động” [14].

- *Bản chất của tiền lương:*

Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành trên thị trường lao động. Vì vậy nó không chỉ bị chi phối bởi quy luật giá trị mà còn bị chi phối bởi quy luật cung cầu lao động.

Tiền lương thường xuyên biến động xoay quanh giá trị sức lao động, phụ thuộc vào quan hệ cung cầu và giá cả tư liệu sinh hoạt. Sự biến động xoay quanh giá trị sức lao động đó được coi như là sự biến động thể hiện bản chất của tiền lương.

1.2. Cơ sở lý luận về QCTL trong DN

1.2.1. Khái niệm về QCTL

Theo Đỗ Thị Tươi (2018), QCTL được định nghĩa như sau: “QCTL 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, DN nhằm đảm bảo tính công bằng và tạo động lực trong trả lương” [13].

QCTL còn được gọi bằng tên gọi khác là quy chế phân phối tiền lương - thu nhập, QCTL của cơ quan, DN do chính cơ quan, DN đó tự xây dựng và được trình bày theo từng chương, mục, các điều khoản và từng điểm tiết tuân theo quy định của PL hiện hành và chỉ có hiệu lực trong phạm vi quản lý của mình.

Tóm lại, tùy theo cách tiếp cận mà QCTL được định nghĩa khác nhau và có các thuật ngữ sử dụng khác nhau. Tuy nhiên, khi nói đến quy chế có thể hiểu: *“QCTL 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, DN nhằm đảm bảo tính công bằng và tạo động lực trong trả lương, trả thưởng”*

1.2.2. Nội dung của QCTL trong DN

Theo Đỗ Thị Tươi (2018), nội dung của QCTL gồm 5 phần: [13]

Phần 1: Những quy định chung

Phần 2: Quỹ tiền lương và sử dụng quỹ tiền lương

Phần 3: Phân phối lương, thưởng, phúc lợi

Phần 4: Tổ chức thực hiện

Phần 5: Điều khoản thi hành

Về định hướng quản lý tiền lương, hiện nay Nhà nước cho phép các DN chủ động xây dựng QCTL bảo đảm việc xác định nguồn quỹ, phân phối quỹ, chi trả tiền lương cho NLĐ tuân thủ theo Bộ luật lao động và các văn bản hướng dẫn. Do vậy, QCTL của các DN có thể khác nhau về nội dung nhưng những nội dung quan trọng thường được đề cập và phân tích nhiều nhất vẫn là những quy định chung (phần 1), Quỹ tiền lương và sử dụng quỹ tiền lương (phần 2) và Phân phối quỹ tiền lương cho NLĐ (phần 3).

Do vậy, trong Luận văn này, dựa trên khung lý thuyết của giáo trình Quản trị thù lao lao động trong DN của Đỗ Thị Tươi (2018), tác giả Luận văn đề cập tới những nội dung cơ bản nhất trong QCTL của DN như sau [13]:

1.2.2.1. Những qui định chung

Với mỗi quy chế lương thì phần quy định chung cũng đề cập tới những nội dung cơ bản nhất mang tính định hướng cho toàn bộ QCTL. Trong phần quy định chung của QCTL thường có các nội dung cơ bản sau:

** Những căn cứ để xây dựng QCTL:*

- *Các quy định của Nhà nước:* Căn cứ xây dựng là các văn bản quy phạm PL của Nhà nước mà đơn vị phải thực hiện; các văn bản hướng dẫn nghiệp vụ của các đơn vị quản lý Nhà nước nếu có, Căn cứ vào Bộ luật lao động hiện hành; Nghị định, Quyết định, Thông tư, Công văn,... đề cập đến tiền lương, PCL, tiền thưởng, các chế độ phúc lợi,...

- *Các quy định của DN:* Các quy định trong QCTL không mâu thuẫn với các cam kết về TL trong thỏa ước lao động tập thể của DN; Điều lệ hoạt động, Kế hoạch SX - KD, Quan điểm phân phối thu nhập của lãnh đạo 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 PL, 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.

** Phạm vi điều chỉnh và đối tượng áp dụng QCTL:*

- *Phạm vi điều chỉnh:* giới hạn việc áp dụng các nội dung quy định trong QCTL cho những đơn vị nào, có thể là chung cho tất đơn vị hoặc quy định riêng cho từng đơn vị.

- *Đối tượng áp dụng:* chỉ rõ đối tượng áp dụng quy chế là đối tượng nào. Có những DN khi xây dựng QCTL tách biệt nhóm NLĐ và quản lý.

** Những nguyên tắc chung trong 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 cho việc trả lương trong DN được quy định như sau:

- Công khai, dân chủ trong xây dựng quy chế lương
- Phân phối theo lao động, trả lương gắn với năng suất, chất lượng và hiệu quả của từng người, từng bộ phận lao động.
- Hưởng lương theo đúng người, đúng việc, có sự thay đổi phù hợp với các CDCV nhất định. NLĐ làm các công việc nặng nhọc độc hại, nguy hiểm cần phải có lương cao hơn công việc làm trong môi trường làm việc bình thường.
- Quỹ lương được phân phối trực tiếp cho NLĐ làm việc trong công ty, không được sử dụng vào mục đích khác.
- Lãnh đạo DN phối hợp với công đoàn cùng cấp để xây dựng quy chế lương. Quy chế cần phải được công khai đến từng NLĐ trong DN và báo cáo với cơ quan quản lý có thẩm quyền; Đối với DN Nhà nước thì báo cáo với cơ quan có thẩm quyền giao đơn giá tiền lương.

1.2.2.2. Nguồn hình thành quỹ tiền lương và sử dụng quỹ tiền lương

** Nguồn hình thành quỹ tiền lương:*

Xác định quỹ tiền lương thường được đề cập trong QCTL dưới dạng nguồn hình thành quỹ tiền lương. Trong nội dung này cho biết quỹ tiền lương DN sử dụng được hình thành từ những nguồn nào.

Căn cứ vào kết quả SX - KD, DN xác định nguồn quỹ lương tương ứng để trả lương cho NLĐ.

Nguồn hình thành quỹ lương cũng phụ thuộc tình hình thực tế của mỗi DN. Việc xác định nguồn hình thành quỹ lương của các đơn vị rất đa dạng, liên quan trực tiếp đến việc xác định quỹ tiền lương kế hoạch và quỹ tiền lương thực hiện.

Như vậy, nguồn hình thành quỹ lương đối với các DN phụ thuộc nhiều vào kết quả thực hiện nhiệm vụ kinh doanh để làm căn cứ chi trả tiền lương cho NLĐ.

** 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.

1.2.2.3. Phân phối tiền lương cho NLĐ

Phân phối tiền lương cho NLĐ là một trong những nội dung quan trọng nhất của QCTL, quy định các vấn đề có liên quan đến các loại tiền lương, PCL, tiền thưởng, các chế độ phúc lợi mà DN chi trả cho NLĐ.

** Các quy định về phân phối tiền lương đối với NLĐ:*

Do hiện nay có nhiều phương pháp xác định và phân phối tiền lương cho NLĐ. Một cách phân phối tiền lương gồm hai phần: Lương cơ bản và lương theo kết quả lao động cuối cùng.

Hiện nay các DN thường xác định việc phân phối tiền lương cơ bản của NLĐ theo phương pháp trả lương 3P. Đây là phương pháp trả lương dựa vào CDCV, đặc điểm cá nhân NLĐ và thành tích của NLĐ.

P1: Pay for position – Trả lương theo vị trí CDCV. Mỗi công việc đều có dải lương từ min – max và các ngạch lương.

P2: Pay for pertion – Trả lương theo cá nhân thông qua đánh giá năng lực nhân viên. Tùy vào năng lực để xếp lương cho cá nhân ở mức lương nào trong dải lương min – max của công việc.

P3: Pay for performance – Trả lương theo hiệu quả, kết quả hoàn thành công việc. Dựa trên mục tiêu đã thiết lập cho từng cá nhân để đánh giá kết

quả thực hiện. Tùy theo thành tích đạt được để xác định mức lương được hưởng.

Hàng tháng NLD nhận được lương cơ bản và lương vị trí của CDCV, phần lương ngày gắn với ngày làm việc thực tế được chi trả theo một kỳ hoặc hai kỳ trong tháng.

Phần lương bổ sung theo hiệu suất NLD sẽ nhận được khi có kế quả đánh giá hiệu quả làm việc của NLD

DN cũng có thể xây dựng công thức tính lương riêng cho từng nhóm đối tượng lao động. Việc xây dựng các công thức tính trả lương hoàn toàn phụ thuộc vào đặc điểm tính chất công việc và đặc điểm hoạt động SX - KD trong DN. Quy định về cách thức xác định các tham số trong công thức tính lương.

** Các qui định về phụ cấp lương:*

Các qui định về phụ cấp hiện nay đều phải tuân thủ các quy định PL trong việc xây dựng và ban hành PCL.

DN có thể đưa ra các chế độ PCL do Nhà nước quy định mà DN đủ điều kiện áp dụng.

DN cũng có thể xây dựng thêm các chế độ PCL khác tùy theo điều kiện cụ thể của DN.

** Các qui định về các chế độ trả lương theo quy định của PL:*

DN có thể quy định cụ thể và đưa ra công thức tính về các chế độ trả lương trong các trường hợp mà PL quy định như:

- Tiền lương làm thêm giờ, làm việc vào ban đêm.
- Trả lương cho NLD vào các ngày nghỉ luật định và theo sự thỏa thuận
- Tiền lương ngừng việc
- Trả lương cho điều kiện lao động nặng nhọc – độc hại
- Trả lương trong trường hợp tạm đình chỉ công việc của NLD
- Trả lương khi NLD đi học, học nghề, tập nghề
- Trả lương đối với một số loại lao động đặc thù
- Trả lương khi DN sát nhập, hợp nhất, chia tách, phá sản.

- Khấu trừ lương của NLD; Trả lương chậm trong một số trường hợp; Tạm ứng tiền lương.

- Chế độ nâng lương, nâng ngạch

** Các quy định về chế độ thưởng, tiền thưởng:*

Nếu DN không xây dựng một quy chế trả thưởng riêng thì có thể quy định về các chế độ thưởng trong QCTL.

DN có thể quy định đầy đủ, cụ thể về các chế độ thưởng đột xuất, các chế độ thưởng theo quý, thưởng hàng năm và phải tuân thủ các quy định thưởng theo các văn bản hướng dẫn của Nhà nước.

** Các qui định về chế độ phúc lợi:*

- Các qui định về chế độ phúc lợi bắt buộc như quy định về đóng các khoản bảo hiểm,...

- Các quy định về phúc lợi tự nguyện cho bản thân NLD và bố mẹ, vợ, chồng, con của NLD. Quy định rõ về tên chế độ phúc lợi, đối tượng hưởng, mức hưởng, cách chi trả,...

1.2.2.4. Tổ chức thực hiện QCTL trong DN

Nội dung này quy định trách nhiệm, thẩm quyền, phân cấp của cá nhân, tổ chức có liên quan đến việc thực hiện QCTL.

QCTL là hành lang pháp lý chung để DN có cơ sở chi trả lương cho NLD. Sau khi QCTL được ban hành, phần tổ chức thực hiện thông thường được giao cho Phòng chuyên trách công tác tổ chức, nhân sự hướng dẫn tổ chức thực hiện gồm: phổ biến, quán triệt đến toàn thể CBNV, tiếp nhận phản hồi từ NLD, 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.

1.2.2.5. Điều khoản thi hành quy chế lương

Phần này gồm các điều khoản quy định: Thời gian có hiệu lực của quy chế; Vấn đề giải quyết vướng mắc trong quá trình thực hiện quy chế; Trường hợp sửa đổi quy chế; Hình thức xử lý trong trường hợp vi phạm quy chế; Bên cạnh đó, để thuận lợi cho việc sửa đổi, bổ sung QCTL trong trường hợp cần thiết, phần tổ chức thực hiện cũng quy định rõ thẩm quyền quyết định sửa đổi, bổ sung hoặc thay thế QCTL.

1.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến QCTL trong DN

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

Luật pháp của Nhà nước cũng có tác động mạnh mẽ đến tiền lương cũng như việc xây dựng và ban hành QCTL trong DN. Việc xây dựng và thực hiện QCTL của các DN có thể linh hoạt cho phù hợp với từng điều kiện khác nhau song vẫn phải dựa trên cơ sở các quy định của Nhà nước về tiền lương và tuân thủ các quy định đó. Có những chính sách, quy định của PL mang tính ràng buộc, buộc các DN phải tuân thủ, bên cạnh đó cũng có những chính sách lại tạo điều kiện thuận lợi cho việc xây dựng, ban hành và áp dụng QCTL trong DN. Hơn nữa, khi chính sách tiền lương của Nhà nước thay đổi thì chính sách trả lương của mỗi DN cũng phải thay đổi theo. Vì vậy, các DN cần phải liên tục theo dõi và cập nhật các quy định mang tính pháp lý của PL liên quan đến tiền lương để từ đó có định hướng trong việc xây dựng, hoàn thiện QCTL sao cho đúng với quy định của PL và phù hợp với DN. Các quy định về tiền lương của Nhà nước mà các DN cần tuân thủ liên quan đến các nội dung gồm: tiền lương cơ sở; tiền lương tối thiểu vùng; quy định về thang lương, bảng lương, định mức lao động; PCL, tiền thưởng...

1.2.3.2. Hiệu quả sản xuất - kinh doanh của DN

Hiệu quả SX - KD của DN có ảnh hưởng trực tiếp đến quỹ tiền lương, từ đó nó làm ảnh hưởng tới việc xây dựng QCTL cho NLĐ trong DN. Bởi lẽ DN chi trả tiền lương cho NLĐ bằng quỹ tiền lương tương ứng với hiệu quả

hoạt động SX - KD của mình. Do đó, nếu hoạt động SX - KD tốt, đạt hiệu quả cao, quỹ tiền lương sẽ cao, DN sẽ có lợi thế và có điều kiện để tăng dần mức lương cho NLĐ, sửa đổi, hoàn thiện cách phân phối quỹ tiền lương cho hợp lý hơn. Ngược lại, nếu hiệu quả SX - KD thấp sẽ làm ảnh hưởng rất lớn đến tình hình tài chính của công ty, quỹ lương giảm làm ảnh hưởng đến thu nhập của NLĐ và có thể dẫn đến sự thay đổi về các chế độ đãi ngộ và cách thức phân phối tiền lương của DN, buộc DN phải nghiên cứu, xây dựng một hình thức mới phù hợp hơn.

1.2.3.3. Quan điểm trả lương của chủ sử dụng lao động

QCTL là văn bản quy định nội dung, nguyên tắc, phương pháp hình thành, sử dụng và phân phối quỹ tiền lương của DN, do chủ sử dụng lao động là người trực tiếp ra quyết định ban hành. Do đó quan điểm và cách nhìn nhận của người sử dụng lao động sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới việc xây dựng và hoàn thiện QCTL trong DN.

Khi người sử dụng lao động 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 người sử dụng lao động chỉ quan tâm tìm mọi biện pháp để tối đa hóa lợi nhuận không chú trọng 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.

1.2.3.4. Đội ngũ cán bộ làm công tác lao động - tiền lương của DN

Đội ngũ cán bộ làm công tác lao động - 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 về công tác lao động - tiền lương đáp ứng được yêu cầu công việc đặt ra, có trình độ chuyên môn chuyên sâu về lĩnh vực lao động - tiền

lương, số lượng lao động hợp lý sẽ đảm bảo xây dựng QCTL được khoa học và hợp lý. QCTL hợp lý thì NLĐ được trả lương xứng đáng, tạo động lực lao động cho NLĐ, đồng thời giúp ổn định tình hình SX - KD, phát huy tối đa hóa lợi nhuận cho DN. Ngược lại, nếu trình độ năng lực chuyên môn của cán bộ chuyên trách về lao động - tiền lương hạn chế thì sẽ gây khó khăn trong việc xây dựng và hoàn thiện QCTL phù hợp với DN, QCTL sẽ không sát thực, không đảm bảo tính khách quan, không đạt hiệu quả cao, từ đó không tạo được động lực cho NLĐ làm việc và gắn bó cống hiến cho DN.

1.2.3.5. 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. Chính vì vậy, công đoàn có ảnh hưởng rất lớn tới việc xây dựng và hoàn thiện QCTL. 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 “tầm” chính là năng lực trình độ, nắm rõ được các quy định của PL, đánh giá được tình hình SXKD của DN sẽ tham mưu cho Ban lãnh đạo xây dựng QCTL minh bạch, công bằng và dân chủ. Điều này sẽ tránh được những sai lầm mang tính chủ quan, áp đặt; mặt khác, làm cho NLĐ cảm thấy được tôn trọng và việc trả lương là do chính họ tham gia xây dựng và quyết định.

1.3. Kinh nghiệm về QCTL của một số công ty và bài học cho Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex

1.3.1. Kinh nghiệm về hoàn thiện QCTL của một số Công ty

1.3.1.1. Kinh nghiệm về QCTL của Công ty TNHH MTV đóng tàu Hạ Long

Là một trong những đơn vị lớn của Tổng Công ty công nghiệp tàu thủy Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực đóng mới và sửa chữa phương tiện vận tải

thủy, với bề dày kinh nghiệm gần 40 năm xây dựng và phát triển, do vậy Công ty TNHH MTV đóng tàu Hạ Long đã xây dựng QCTL khoa học gắn với đặc thù của công ty. Về cơ bản QCTL của công ty có nội dung 5 chương, 21 điều: quy định chung, quỹ tiền lương, phân phối tiền lương, tổ chức thực hiện và điều khoản thi hành. Quy chế đã tuân thủ tốt các chính sách của PL của Nhà nước về tiền lương như tiền lương tối thiểu vùng, các nguyên tắc xây dựng, hệ thống thang lương, thưởng và các chế độ phúc lợi tài chính,..

Hiện nay Công ty đang sử dụng hình thức trả lương theo thời gian và hình thức trả lương khoán. Công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian đối với bộ phận lao động quản lý và bộ phận lao động phục vụ. Tiền lương NLD nhận được phụ thuộc vào hệ số tiền lương theo CDCV, ngày công đi làm thực tế, tiền lương tối thiểu vùng do Nhà nước quy định và phụ cấp (nếu có), kết quả xếp loại lao động trong tháng, dựa trên đánh giá kết quả thực hiện công việc và đánh giá năng lực cá nhân, hệ số lương năng suất và hệ số lương kinh doanh điều đó phản ánh mức độ đóng góp của NLD khi thực hiện công việc, khuyến khích NLD làm việc hết khả năng. Đối với lao động trực tiếp sản xuất Công ty áp dụng hình thức trả lương khoán. Tiền lương khoán NLD nhận được phụ thuộc vào đơn giá khoán và số lượng công việc công nhân tạo ra. Hiện nay công ty đã tự xây dựng hệ thống thang bảng lương riêng để thực hiện việc chi trả lương cho những ngày NLD ngừng việc, đi họp, nghỉ lễ, phép, tết, làm thêm giờ. Công ty đã định kỳ sửa đổi, bổ sung QCTL phù hợp với yêu cầu thực tiễn, hầu hết các nội dung trong công tác trả lương đã được hệ thống, đưa vào trong quy chế chi tiết hơn, cụ thể, đảm bảo đúng quy định của PL, không ngừng nâng cao lợi ích cho NLD.

Tuy nhiên, hạn chế của QCTL của công ty là, mặc dù trong phương pháp phân phối tiền lương cho NLD của Công ty đã gắn tiền lương với kết quả ĐGTHCV. Tuy nhiên, các tiêu chí sử dụng ĐGTHCV cá nhân còn chung chung, chưa cụ thể, chưa gắn với nội dung và kết quả công việc. Hệ số chênh lệch các thành tích còn mang tính bình quân không có khoảng cách riêng biệt

cho từng trình độ. Như vậy sẽ không kích thích được NLĐ học hỏi, nâng cao kiến thức để đạt được mức tiền lương cao hơn. Ngoài ra đối với việc trả lương cho bộ phận trực tiếp sản xuất cần xây dựng lại phương pháp định mức có căn cứ khoa học hơn.

1.3.1.2. Kinh nghiệm về QCTL của Công ty cổ phần xây lắp 1 - Petrolimex

Công ty Cổ phần xây lắp 1 - Petrolimex là DN hàng đầu Việt Nam trong lĩnh vực xây lắp bồn bể chứa xăng dầu, gas, hóa dầu, hóa chất, Jet A-1. Với kinh nghiệm 50 năm xây dựng và phát triển. Công ty rất coi trọng chính sách đãi ngộ nhân viên nói chung, chính sách trả lương, khen thưởng nói riêng nhằm góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh, giảm bớt chi phí sản xuất, chi phí đào tạo nhân viên, tăng cường năng lực cạnh tranh mà trước hết là sự cạnh tranh về sở hữu nguồn nhân lực chất lượng, giữ chân người tài, chống hiện tượng “chảy máu chất xám”... Từ năm 2020 Công ty đã sửa đổi và đưa vào áp dụng QCTL cho CBCNV làm việc tại các phòng, ban, đơn vị trực thuộc Công ty. Theo đó, lương của các CBCNV gồm 2 phần: Phần lương cứng và phần lương mềm.

+ *Phần lương cứng*: Được xác định dựa trên hệ số lương và khoản phụ cấp khác (nếu có); mức lương tối thiểu vùng do Nhà nước quy định; số ngày công làm việc thực tế của NLĐ trong tháng. Hệ số lương và hệ số phụ cấp khác của NLĐ được xếp theo thang bảng lương do Công ty tự xây dựng.

Phần lương cứng cũng là căn cứ đóng BHXH và các khoản trích nộp khác đối với NLĐ: đảng phí, đoàn phí... Phần lương cứng chiếm 50% trong tổng quỹ tiền lương được phép chi trong năm của Công ty.

+ *Phần lương mềm*: Được xác định chủ yếu dựa vào CDCV, kết quả làm việc và tính trách nhiệm của từng CBCNV. CDCV chia làm 12 bậc. Bậc một là lao động giản đơn, lao động phổ thông gồm nhân viên tạp vụ, bảo vệ.. cho đến bậc cao nhất là bậc 12 áp dụng đối với chức danh Tổng Giám đốc Công ty. Kết quả làm việc và tính trách nhiệm của từng CBCNV sẽ do lãnh

đạo bộ phận nhận xét, đánh giá và cho điểm xếp hạng. HĐL Công ty sẽ tiến hành họp, đánh giá và xếp loại. Kết quả đánh giá xếp loại cán bộ là căn cứ để xác định mức lương cho NLĐ trong thời gian 3 tháng. Đối với những CBCNV không đủ điều kiện để đánh giá, xếp loại sẽ chỉ được hưởng phần lương cứng, không hưởng lương mềm.

1.3.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex

Sau khi nghiên cứu kỹ một số QCTL của những DN, Học viên có rút ra một số bài học kinh nghiệm trong việc xây dựng và hoàn thiện QCTL cho Công ty như sau:

- Thứ nhất, việc hoàn thiện QCTL là cần thiết nhưng cần có sự ủng hộ, đồng thuận từ tất cả NLĐ và đặc biệt sự đồng thuận của lãnh đạo Công ty.

- Thứ hai, Công ty cần đánh giá đúng vai trò của trả lương theo giá trị công việc, nên tự xây dựng hệ thống thang lương, bảng lương gắn với vị trí công việc và giá trị của từng công việc là yếu tố kích thích NLĐ nỗ lực làm việc từ đó góp phần thu hút và giữ chân lao động giỏi.

- Thứ ba, thực hiện trả lương gắn với vị trí công việc, hiệu quả SX - KD của DN và hiệu quả làm việc của NLĐ. Ngoài ra, thực hiện phân phối tiền lương phù hợp với từng nhóm đối tượng lao động là trực tiếp và gián tiếp.

- Thứ tư, việc hoàn thiện QCTL nên áp dụng các phương pháp tiên tiến, công cụ quản trị hiệu quả, đồng bộ với hoàn thiện QCTL thì cần xây dựng hệ thống ĐGTHCV để trả lương đúng người, đúng việc, giảm thiểu những ty nạn trong nội bộ.

- Thứ năm, việc xác định nguồn hình thành quỹ TL bám sát vào điều kiện thực tế tình hình SXKD của Công ty và tuân thủ các quy định của Nhà nước.

- Thứ sáu, cần tuân thủ quy định PL về tiền lương, thường xuyên cập nhật những quy định mới về tiền lương tối thiểu vùng, quy định về bảng lương, xác định quỹ tiền lương để xây dựng QCTL đúng quy định PL lao động hiện hành.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QCTL TẠI CÔNG TY TNHH HÓA CHẤT PETROLIMEX

2.1. Giới thiệu chung về Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex

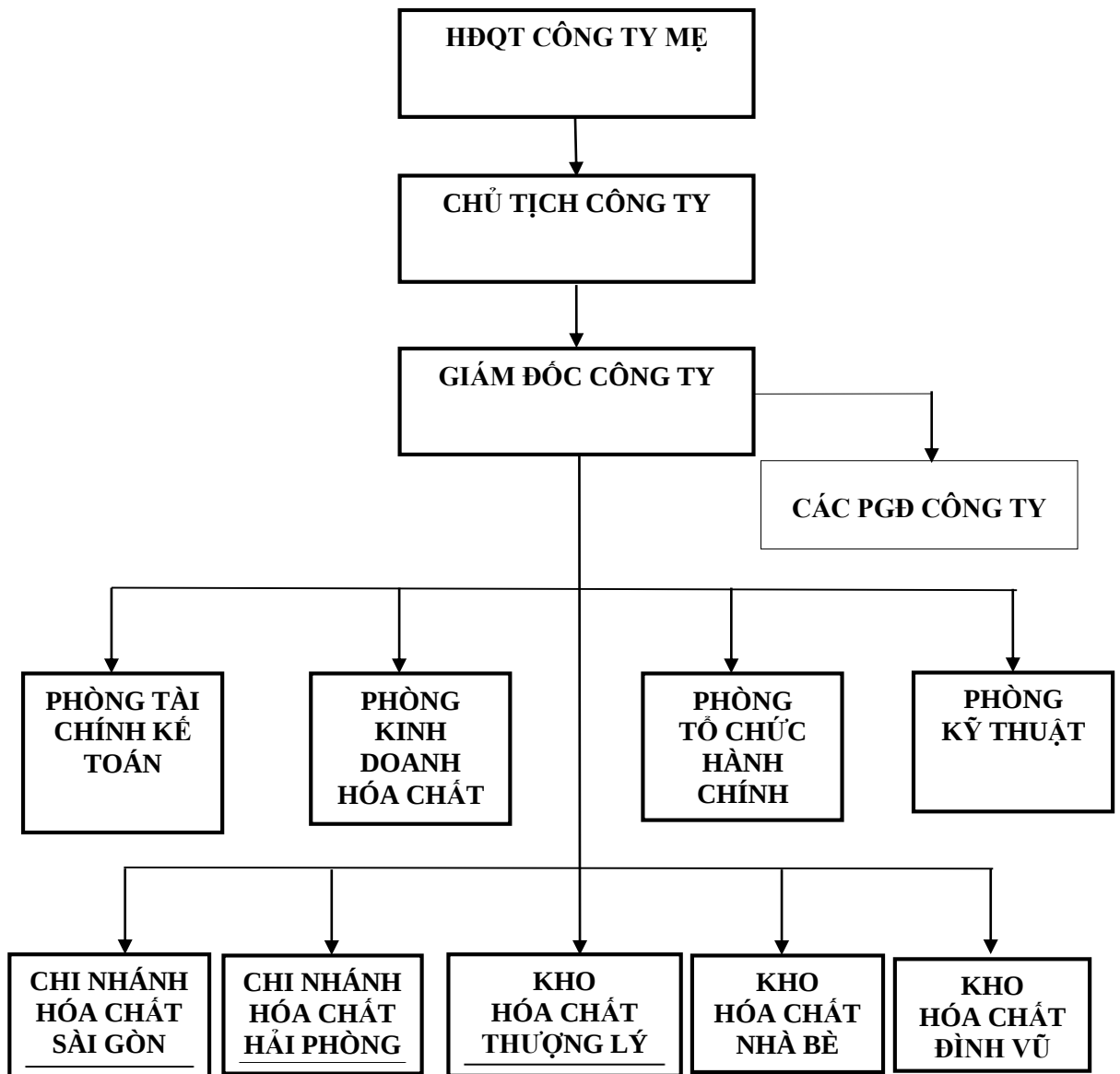
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.

Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex là Công ty TNHH MTV, được thành lập từ năm 2006, do Tổng công ty CP Hóa dầu Petrolimex thành viên Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam–PETROLIMEX) thành lập và sở hữu 100% vốn điều lệ.

- **Tên tiếng Việt:** Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex
- **Tên giao dịch quốc tế:** PETROLIMEX CHEMICALS COMPANY LIMITED
- **Địa chỉ:** Số 195 Khâm Thiên - Phường Khâm Thiên - quận Đống Đa - thành phố Hà Nội;
- **Điện thoại :** 0438 513 210
- **Fax :** 0438 513 214
- **Vốn điều lệ:** 50.000.000.000 VNĐ (Năm mươi tỷ đồng Việt Nam)
- **Lĩnh vực kinh doanh:**
 - Kinh doanh, xuất nhập khẩu Dung môi, Hóa chất, Cao su tự nhiên, Cao su tổng hợp và các sản phẩm khác thuộc lĩnh vực Dung môi, Hóa chất, Cao su tự nhiên, Cao su tổng hợp;
 - Kinh doanh các dịch vụ có liên quan đến lĩnh vực Dung môi, Hóa chất, Cao su tự nhiên, Cao su tổng hợp: vận tải thuê, cho thuê kho bãi, phân tích thử nghiệm, tư vấn và dịch vụ kỹ thuật.

Sau 13 năm xây dựng và phát triển, đến nay, Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex trở thành nhà cung cấp các sản phẩm dung môi hóa chất hàng đầu trên thị trường Việt Nam. Nhằm duy trì vị thế này và từng bước vươn ra thị trường khu vực, công ty tập trung phát huy mọi nguồn lực, đầu tư mở rộng cơ sở vật chất kỹ thuật theo hướng đồng bộ và hiện đại.

2.1.2. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty



Sơ đồ 2.1. Bộ máy tổ chức Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Trong đó, cơ cấu tổ chức quản lý, điều hành:

Chủ tịch Công ty: là người đại diện của Tổng công ty Hóa dầu Petrolimex - CTCP để quản lý Công ty và chịu trách nhiệm trước Tổng công ty Hóa dầu Petrolimex - CTCP về sự phát triển của Công ty theo các mục tiêu được Tổng công ty Hóa dầu Petrolimex - CTCP giao. Quyền hạn và nghĩa vụ của Chủ tịch công ty được quy định trong Điều lệ công ty.

Giám đốc Công ty: là người trực tiếp điều hành mọi hoạt động hàng ngày của Công ty, chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị Tổng công ty Hóa dầu Petrolimex - CTCP, Chủ tịch công ty về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ của Giám đốc công ty được quy định trong Điều lệ công ty.

▪ **Các phòng nghiệp vụ Công ty:** Phòng Tổ chức - Hành chính; Phòng Tài chính - Kế toán; Phòng Kỹ thuật; Phòng Kinh doanh Hóa chất

▪ **Các đơn vị trực thuộc:** Chi nhánh hóa chất Hải Phòng; Chi nhánh Hóa chất Sài Gòn

2.1.3. Đặc điểm về nguồn nhân lực của Công ty

Bảng 2.1: Bảng quy mô và cơ cấu nhân lực Công ty năm 2020 – 2022

Yếu tố	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)
Tổng số lao động	112	100	113	100	118	100
Phân theo vị trí Công tác						
Ban Giám đốc	2	1,96	2	1,94	3	2,54
Lao động quản lý tại trụ sở chính	12	11,76	12	11,65	12	10,17
Lao động quản lý tại các Chi nhánh, Kho	15	14,71	15	14,56	16	13,56
NLĐ tại trụ sở chính	23	22,55	24	23,30	28	23,73
NLĐ tại các Chi nhánh, Kho	50	49,02	50	48,54	59	50,00
Phân theo cấp trình độ						
Trên Đại học	12	10,71	12	10,62	12	10,17
Đại học	53	47,32	53	46,90	54	45,76
Cao đẳng	3	2,68	3	2,65	6	5,08
Sơ cấp/Trung cấp	13	11,61	13	11,50	15	12,71
Công nhân kỹ thuật	18	16,07	19	16,81	18	15,25
LĐ giản đơn	13	11,61	13	11,50	13	11,02
Phân theo giới tính						
Nam	78	69,64	78	69,03	82	69,49
Nữ	34	30,36	35	30,97	36	30,51

Phân theo độ tuổi						
Từ 18 ÷ 24 tuổi	22	19,64	21	28,58	23	19,49
Từ 25 ÷ 31 tuổi	20	17,86	20	17,70	21	17,80
Từ 32 ÷ 38 tuổi	40	35,71	40	35,40	41	34,75
Từ 39 tuổi trở lên	30	26,79	32	28,32	33	27,97
Phân theo tính chất lao động						
Lao động trực tiếp	49	43,75	49	43,36	52	44,07
Lao động gián tiếp	63	56,25	64	54,64	66	55,93

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Qua bảng số liệu tình hình lao động tại Công ty, ta thấy rằng quy mô lao động của Công ty khá ổn định, số lượng lao động tăng qua các năm tương đối ít, biến động không nhiều trong giai đoạn 2020 – 2022. Năm 2020 so với năm 2021 tăng 1 lao động tương ứng với tốc độ tăng 0,89%, năm 2022 so với năm 2021 tăng 5 lao động tương ứng với tốc độ tăng 4,42%. Qua số liệu trên ta cũng có thể thấy rằng, lực lượng lao động gián tiếp tại Công ty khá cao và có xu hướng tăng 3,13% năm 2022 so với năm 2021, điều này khá là thiếu hiệu quả, lực lượng lao động trực tiếp tạo ra doanh thu cho Công ty lại chiếm tỷ lệ khá thấp, chiếm 44,07% vào năm 2022 Công ty cần xem xét lại tỷ trọng lao động trực tiếp để nâng cao hiệu quả SX - KD.

Hơn nữa, xét cơ cấu lao động theo chất lượng lao động, có thể nhận thấy rằng lực lượng lao động dưới đại học chiếm tỷ lệ khá lớn, năm 2022 tỷ lệ này là 44,07% trên tổng số lao động tại Công ty. Qua đó có thể thấy rằng, chất lượng lao động tại Công ty ít được nâng lên qua các năm.

2.2. Thực trạng QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex

2.2.1. Phân tích những quy định chung trong QCTL của Công ty

2.2.2.1. Căn cứ xây dựng QCTL của Công ty

QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex được xây dựng và ban hành áp dụng năm 2022. Theo Điều 3, khoản 1, Nguyên tắc chung của QCTL, tiền thưởng quy định như sau: “*Quy chế này được xây dựng trên cơ sở nghiên cứu áp dụng/vận dụng các quy định PL về lao động, việc làm, tiền lương, tiền thưởng, các chế độ BHXH và các quy định khác của PL có liên quan, phù hợp*

với điều kiện và đặc thù hoạt động SXKD của Công ty”.

Đối với các DN, việc xây dựng QCTL đều phải tuân thủ theo các văn bản hiện hành về chế độ TL của Nhà nước. Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex là Công ty TNHH MTV do Nhà nước làm chủ sở hữu, ngoài các quy định chung còn phải tuân thủ theo hệ thống các văn bản quy định về chính sách TL đối với các DNNN.

Các nguyên tắc kể trên mà Công ty đưa ra về cơ bản đã đúng tinh thần của nguyên tắc xây dựng QCTL. Tuy nhiên, ở nguyên tắc “*áp dụng/vận dụng các quy định PL*” thì mới chỉ nêu chung chung, chưa đưa được dẫn chứng và cập nhật các điều Luật hiện hành có liên quan đến công tác trả lương, thưởng, phúc lợi cho CBNV. Vì vậy, để đảm bảo nguyên tắc pháp lý khi xây dựng QCTL, Công ty cần phải bổ sung thêm những quy định có liên quan hiện hành như nêu trên vào phần căn cứ trả lương để đảm bảo tính sát thực và tuân thủ qui định của PL.

2.2.2.2. Phạm vi và đối tượng áp dụng

Theo Chương 1, Điều 1, khoản 1, 2 Phạm vi điều chỉnh và đối tượng áp dụng của QCTL, tiền thưởng quy định như sau:

Phạm vi áp dụng: Quy chế này quy định về nguồn hình thành, nguyên tắc quản lý và sử dụng Quỹ tiền lương, thu nhập bổ sung, tiền thưởng; chế độ chính sách về tiền lương, PCL, thu nhập bổ sung, tiền thưởng; hệ thống bảng lương, PCL và thu nhập bổ sung; quy định về trả lương, PCL, thu nhập bổ sung, trả thưởng trong Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex, đảm bảo tuân thủ quy định của PL hiện hành, Điều lệ tổ chức và hoạt động, phù hợp với điều kiện thực tế của Công ty.

Quy định phạm vi áp dụng mới chỉ đề cập đến phạm vi điều chỉnh nội dung của Quy chế, mà chưa nêu rõ đối tượng, vị trí, không gian, địa lý của các bộ phận sẽ chịu điều chỉnh bởi Quy chế này. Hơn nữa, Phạm vi áp dụng về nội dung của Quy chế vẫn chưa phản ánh đầy đủ một nội dung rất quan trọng của Quy chế là: về hình thức và cách thức phân phối quỹ tiền lương,

tiền thưởng. Do đó, cần bổ sung phạm vi về không gian, thời gian áp dụng Quy chế để đảm bảo sự thống nhất và rõ ràng trong triển khai áp dụng Quy chế trên thực tiễn.

Đối tượng áp dụng: NQL Công ty; NLĐ giao kết hợp đồng lao động và làm việc tại Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex (bao gồm cả các đơn vị, bộ phận trực thuộc Công ty).

Quy định đối tượng áp dụng Quy chế còn chung chung, chưa làm rõ những loại CDCV cụ thể nào trong Công ty sẽ bị điều chỉnh bởi quy chế. Hơn nữa, nội dung về đối tượng áp dụng Quy chế, nhưng lại trình bày cả phạm vi áp dụng của Quy chế, dẫn đến sự trùng lặp trong trình bày.

Mặt khác, theo quy định hiện hành với Công ty TNHH MTV do Nhà nước sở hữu 100%, chia lao động thành 3 nhóm: Nhóm NQL Công ty; Nhóm người là Trưởng ban kiểm soát, Kiểm soát viên; Nhóm NLĐ. Theo quy định hiện hành và bổ sung, Công ty phải xây dựng 3 QCTL riêng cho 3 đối tượng trên. Tuy nhiên, QCTL mà Công ty đã xây dựng và đang áp dụng chung cho 3 loại lao động trên là chưa phù hợp.

Học viên đã thực hiện một cuộc khảo sát với NLĐ trong Công ty, với 90 phiếu khảo sát thu về 50 phiếu hỏi CBQL và NLĐ đơn vị phụ thuộc Chi nhánh, Kho); 40 phiếu hỏi CBQL và NLĐ ở Văn phòng Công ty, cho thấy trong 90 người được hỏi có 67 người chiếm 74,44 %) cho rằng đối tượng áp dụng của quy chế hiện nay là chưa phù hợp, đi sâu vào nguyên nhân tại sao có nhận định trên, trong 67 người trả lời trên có 11 người cùng quan điểm cho rằng QCTL chỉ nên áp dụng cho NLĐ, 35 người cho rằng đối tượng chức danh quản lý Công ty cần có QCTL riêng, 21 người cho rằng Không nên đưa chức danh kiểm soát hoạt động CT vào quy chế lương của NLĐ.

2.2.2. Những nguyên tắc chung được quy định trong Quy chế lương

Theo Chương 1, Điều 3, quy định nguyên tắc chung của QCTL, tiền thưởng của Công ty gồm 8 nguyên tắc (***Chi tiết xem Phụ lục số 3***). Tuy nhiên, nội dung và trình bày 8 nội dung này chưa hoàn toàn thể hiện rõ các

nguyên tắc trả lương, mà diễn đạt như là mục đích của QCTL.

Mặc dù, trong từng nội dung chính cụ thể của QCTL, Công ty có đề cập tới các nguyên tắc cụ thể cần thực hiện. Tuy nhiên, Công ty cũng nên đề cập đến những nguyên tắc chung để định hướng cho việc tiếp cận, làm cơ sở quan trọng và đảm bảo tuân thủ trong việc xây dựng và áp dụng QCTL đảm bảo các mục tiêu mà Công ty đặt ra. Tuy nhiên, trong QCTL hiện đang áp dụng vẫn thiếu mục đề cập đến các nguyên tắc chung với QCTL của Công ty.

Do đó, để đảm bảo tính hợp lệ, hợp pháp cũng như là hiệu quả của việc trả lương, Công ty nên cụ thể hóa những căn cứ của Quy chế lương ở trên thành các nguyên tắc cơ bản phải tuân thủ khi xây dựng và thực hiện các nội dung của QCTL. Những nguyên tắc này đòi hỏi phải tuân thủ các quy định của PL hiện hành về tiền lương, áp dụng những nguyên tắc chung, và cũng như là các nguyên tắc riêng biệt trong việc trả lương tại DN do Nhà nước làm chủ sở hữu. Cụ thể, một số nguyên tắc trả lương cho NLD tại Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex cần được thể hiện rõ trong Quy chế như sau:

** Nguyên tắc hình thành, quản lý Quỹ tiền lương*

- *Quỹ tiền lương của NLD*: Căn cứ vào tiền lương bình quân thực hiện năm trước liền kề và các chỉ tiêu kế hoạch SX - KD như: NSLĐ, lợi nhuận, số lao động bình quân, Công ty xác định quỹ tiền lương kế hoạch cho NLD theo quy định tại Điều 9, Thông tư số 26/2016/TT-BLĐTBXH ngày 01/9/2016 của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội hướng dẫn thực hiện quản lý lao động, tiền lương và tiền thưởng đối với NLD trong Công ty TNHH MTV do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ.

- *Quỹ tiền lương của NQL*: Công ty xây dựng trên cơ sở số NQL Công ty và mức tiền lương bình quân kế hoạch của NQL gắn với NSLĐ, hiệu quả kinh doanh, Công ty xác định quỹ tiền lương kế hoạch cho NQL theo quy định tại Điều 10, Thông tư số 27/2016/TT-BLĐTBXH ngày 01/9/2016 của Bộ Lao động-Thương binh và Xã hội hướng dẫn thực hiện chế độ tiền lương,

thù lao, tiền thưởng đối với NQL Công ty TNHH MTV do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ hoặc văn bản sửa đổi, bổ sung, thay thế (nếu có).

** Trả lương ngang nhau cho lao động như nhau:* nắm rõ nguyên tắc trên, Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex đã quán triệt thực hiện trả lương như nhau cho lao động như nhau, điều này được thể hiện qua mục tiêu xây dựng QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex. TL trả cho NLD theo công việc được giao gắn với mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân và kết quả SX - KD của Công ty. Trong đó, những người thực hiện các công việc phức tạp đòi hỏi trách nhiệm, trình độ chuyên môn cao, năng lực quản lý giỏi và đóng góp nhiều vào kết quả SX - KD của Công ty thì được trả lương cao và ngược lại.

** Tốc độ tăng TL bình quân phải nhỏ hơn tốc độ tăng NSLĐ bình quân:* đây là một trong những nguyên tắc cơ bản bảo đảm cho DN phát triển ổn định bền vững gắn với chiến lược kinh doanh dài hạn. Các DN luôn muốn nâng cao NSLĐ, hiệu quả làm việc của NLD, mặc khác TL của NLD luôn có xu hướng tăng lên do tác động của các nhân tố khách quan. Nhưng giữa tăng TL và tăng NSLĐ có liên quan chặt chẽ với nhau được thể hiện qua nguyên tắc TL được trả phải dựa vào NSLĐ đạt được và phải nhỏ hơn chúng.

Thực tế, việc thực hiện nguyên tắc này tại Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex được áp dụng triệt để. Bảng số liệu 2.2 cho thấy doanh thu, lợi nhuận của Công ty không ổn định, doanh thu hàng năm của Công ty kể từ khi thành lập tới nay có quy mô lớn và có sự biến động tăng giữa các năm. Tuy nhiên, quy mô lợi nhuận chiếm tỷ lệ nhỏ trong tổng doanh thu.

Nhìn vào bảng 2.2 ta thấy, doanh thu có xu hướng tăng qua các năm từ 2020 – 2022. Tốc độ tăng NSLĐ tính theo doanh thu có xu hướng tăng qua các năm, nhưng tốc độ tăng NSLĐ theo doanh thu năm 2022 giảm so các năm trước. Năm 2022, mặc dù doanh thu có tăng so với các năm trước, số lượng lao động tăng, nhưng NSLĐ theo lợi nhuận lại giảm. Đó là vì, năm 2022 là một năm rất khó khăn đối với các DN ngành Hoá dầu nói chung và với Công

ty TNHH Hoá chất Petrolimex nói chung do giá dầu thô trên thị trường thế giới tăng cao; thị trường phân phối xăng - dầu của Việt Nam bị rối loạn; lạm phát tăng cao, đẩy giá các loại nguyên vật liệu đầu vào tăng cao; sự cạnh tranh ngày càng gay gắt với các thương hiệu lớn quốc tế và trong nước;...Do ảnh hưởng của biến động tỷ giá đặc biệt là (USD/VNĐ) và nguồn cung ngoại tệ làm tác động lớn đến kế hoạch tài chính và kết quả hoạt động SX - KD của Công ty; Hoạt động kinh doanh của Công ty luôn cần một lượng vốn lưu động rất lớn và thường được lấy từ nguồn vốn tín dụng. Tuy nhiên, năm 2022, khi các chính sách kiểm chế lạm phát của Nhà nước đã khiến DN trở nên khó tiếp cận nguồn vốn và phải sử dụng vốn với chi phí rất cao, một số khách hàng của Công ty bị giảm hoặc mất khả năng thanh toán, đã tác động không tốt tới tình hình hoạt động của Công ty. Chính vì vậy, cũng đã làm ảnh hưởng đến quỹ tiền lương của toàn Công ty, làm cho tiền lương bình quân năm của NLĐ bị giảm so với năm trước.

Bảng 2.2. Tốc độ tăng NSLĐ bình quân và TL bình quân của Công ty

Chỉ tiêu	Năm		
	2020	2021	2022
Doanh thu (Tr. đồng)	170.000	254.900	279.600
Lợi nhuận (Tr. đồng)	550	719	672
Lao động (Người)	113	112	118
Quỹ tiền lương (Tr. đồng)	20.622	21.047	17.916
NSLĐ theo lợi nhuận (Tr. Đồng/người/năm)	4,8673	6,4196	5,6949
Tốc độ NSLĐ bình quân theo lợi nhuận (%)	-	131,89	88,71
NSLĐ bình quân theo doanh thu (Tr. Đồng/người/năm)	1.504	2.276	2.369
Tốc độ NSLĐ bình quân theo doanh thu (%)	-	151,28	104,113
Tiền lương bình quân (Tr. Đồng/người/năm)	15,13	15,54	13,02
Tốc độ tăng tiền lương bình quân (%)	-	102,71	83,78

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính và Tính toán của Học viên)

* *Phân phối tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc của NLĐ và kết quả hoạt động SX - KD của DN:*

Theo Điều 6 Nghị định 52/2016/NĐ-CP việc xác định quỹ tiền lương, thù lao thực hiện với NQL chuyên trách được hướng dẫn bởi Điều 15 và Điều 16 Thông tư 27/2016/TT-BLĐTBXH trong trường hợp: Công ty có lợi nhuận thực hiện giảm so với lợi nhuận kế hoạch thì cứ 1% lợi nhuận thực hiện giảm so với kế hoạch, phải giảm trừ mức tiền lương bình quân thực hiện bằng 1% so với mức tiền lương bình quân kế hoạch.

Theo Bảng 2.3 cho thấy, lợi nhuận thực hiện của Công ty năm 2022 giảm so với kế hoạch 16%, do đó quỹ tiền lương thực hiện của Công ty cũng đã giảm xuống 16%. Như vậy, việc thực hiện quy định gắn tiền lương với kết quả SX - KD của Công ty thực hiện tốt, đúng theo quy định.

Bảng 2.3. Doanh thu, lợi nhuận, Quỹ tiền lương của Công ty

TT	Chỉ tiêu	Năm 2022		Năm 2023
		Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch
I	LỢI NHUẬN CỦA CÔNG TY (Tr.đồng)	800	672	1.000
II	TIỀN LƯƠNG CỦA NLĐ			
1	<i>Lao động</i> (Người)	116	118	119
2	<i>Mức tiền lương bình quân</i> (Tr.đồng/tháng)	14,27	13,02	16,3
3	<i>Quỹ tiền lương</i> (Tr.đồng)	19.920	17.916	23.276
4	<i>Quỹ tiền thưởng cho NLĐ</i> (Tr.đồng)	0	0	0
5	<i>Thu nhập bình quân</i> (Tr.đồng/tháng)	14,27	13,02	16,3
III	TIỀN LƯƠNG CỦA NQL			
1	<i>Số NQL DN</i> (Người)	5	5	5
2	<i>Mức tiền lương bình quân</i> (Tr.đồng/tháng)	45	37,73	45
3	<i>Quỹ tiền lương</i> (Tr.đồng)	2,700	2,263	2,700
4	<i>Quỹ tiền thưởng</i> (Tr.đồng)	0	0	0
5	<i>Mức TN bình quân của NQL</i> (Tr.đồng)	45	37,73	45

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

2.2.3. Nguồn hình thành và sử dụng quỹ lương

2.2.3.1. Nguồn hình thành quỹ lương của Công ty

Theo Điều 1 - Chương 2 của QCTL, tiền thưởng của Công ty quy định về nguồn hình thành Quỹ tiền lương và thu nhập bổ sung như sau:

* **Quỹ tiền lương và TNBS của Công ty** bao gồm (Quỹ tiền lương, TNBS của NQL và Quỹ tiền lương, TNBS của NLĐ) gọi chung là “Quỹ tiền lương” của Công ty được hình thành từ những nguồn sau:

- + Được HĐQT Công ty giao và phê duyệt hàng năm theo quy định.
- + Được trích lập dự phòng từ năm trước chuyển sang theo quyết định của Giám đốc Công ty.
- + Các nguồn khác theo quy định của HĐQT Công ty và/hoặc Điều lệ Công ty quy định (nếu có).
- Kết cấu Quỹ tiền lương kế hoạch của Công ty được HĐQT giao hằng năm như sau:

+ “Quỹ tiền lương tối thiểu” là Quỹ tiền lương với mức thấp nhất do HĐQT Tổng Công ty quy định để Công ty được sử dụng trong điều kiện hoạt động SXKD của Công ty gặp khó khăn có thể dẫn đến tình trạng không có lợi nhuận hoặc thua lỗ.

+ “Quỹ tiền lương kế hoạch” là Quỹ tiền lương do HĐQT Tổng Công ty giao tương ứng với nhiệm vụ kế hoạch SXKD hằng năm giao cho Công ty. Nếu hoàn thành kế hoạch SXKD được giao, Công ty sẽ được hưởng đầy đủ Quỹ tiền lương kế hoạch.

+ “Quỹ tiền lương tối đa” là Quỹ tiền lương với mức cao nhất mà Công ty được hưởng do HĐQT Tổng quy định hằng năm. Nếu hoàn thành vượt mức kế hoạch và đủ điều kiện, Công ty có thể được hưởng Quỹ tiền lương tối đa.

+ “Quỹ tiền lương thực hiện” là Quỹ tiền lương do HĐQT Tổng Công ty phê duyệt trên cơ sở kết quả hoạt động SXKD của Công ty đạt được sau khi kết thúc năm tài chính. Quỹ tiền lương thực hiện của Công ty không thấp hơn Quỹ tiền lương tối thiểu và không lớn hơn Quỹ tiền lương tối đa.

+ “Quỹ TNBS năm” là phần còn lại của Quỹ tiền lương thực hiện sau khi trừ đi Tổng Quỹ L_{CD}, Quỹ TNBS hằng quý, Quỹ tiền lương Tháng 13 và Quỹ tiền lương dự phòng.

*** Nguồn hình thành Quỹ tiền thưởng:**

+ Quỹ tiền thưởng của Công ty bao gồm Quỹ tiền thưởng của NQL Công ty và Quỹ tiền thưởng của NLĐ Công ty) được phê duyệt hằng năm trên cơ sở kết quả hoạt động SXKD của Công ty đạt được sau khi kết thúc năm tài chính và quy định của HĐQT Tổng Công ty;

+ Quỹ tiền thưởng của các năm trước Công ty chưa sử dụng hết được chuyển sang (nếu có);

*** Nguyên tắc quản lý Quỹ tiền lương, tiền thưởng:**

+ Quỹ tiền lương của Công ty được HĐQT Tổng Công ty giao và phê duyệt hằng năm đã bao gồm tất cả các khoản: tiền lương CDCV, TNBS theo hiệu quả công việc hằng quý, hằng năm, PCL, lương của ngày nghỉ hằng năm, nghỉ lễ, tết, làm đêm thêm giờ... được chi trả từ Quỹ tiền lương theo quy định hiện hành. Công ty có trách nhiệm tổ chức sử dụng đúng mục đích, hiệu quả và không vượt quá Quỹ tiền lương được phê duyệt trong mọi trường hợp.

+ Quỹ tiền lương, tiền thưởng của NQL Công ty được sử dụng để trả cho NQL theo chính sách của Tổng Công ty và Quy chế này, không sử dụng để trả cho NLĐ.

+ Quỹ tiền lương, tiền thưởng của NLĐ được sử dụng để trả cho NLĐ theo Quy chế này và không sử dụng để trả cho NQL.

*** Phương pháp tiếp cận xác định Quỹ tiền lương kế hoạch và thực hiện của Công ty như sau:**

- Quỹ tiền lương của NLĐ:

Căn cứ vào tiền lương bình quân thực hiện năm trước liền kề và các chỉ tiêu kế hoạch SX - KD như: NSLĐ, lợi nhuận, số lao động bình quân, Công ty xác định quỹ tiền lương kế hoạch cho NLĐ theo quy định tại Điều 9, Thông tư số 26/2016/TT-BLĐTBXH ngày 01/9/2016 của Bộ Lao động - Thương

binh và Xã hội hướng dẫn thực hiện quản lý lao động, tiền lương và tiền thưởng đối với NLĐ trong Công ty TNHH MTV do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ.

+ *Cách xác định Quỹ tiền lương kế hoạch của NLĐ:*

$$V_{KHNLD} = TL_{BQKHNLD} \times L_{BQKH} \times 12$$

Trong đó:

V_{KHNLD} : Quỹ tiền lương kế hoạch của NLĐ trong năm.

$TL_{BQKHNLD}$: Mức tiền lương bình quân kế hoạch

L_{BQKH} : Số lao động bình quân kế hoạch

12: Số tháng trong năm.

+ *Cách xác định Quỹ tiền lương thực hiện của NLĐ:*

$$V_{THNLD} = TL_{BQTHNLD} \times L_{BQTH} \times 12$$

Trong đó:

V_{THNLD} : Quỹ tiền lương thực hiện của NLĐ trong năm.

$TL_{BQTHNLD}$: Mức tiền lương bình quân thực hiện, xác định trên cơ sở mức tiền lương bình quân kế hoạch gắn với mức tăng hoặc giảm NSLĐ bình quân và lợi nhuận thực hiện so với kế hoạch.

L_{BQTH} : Số lao động bình quân thực tế sử dụng

12: Số tháng trong năm.

- *Quỹ tiền lương của NQL:*

NQL Công ty: là những chức danh cán bộ được HĐQT Tổng Công ty giao nhiệm vụ quản lý và điều hành Công ty, bao gồm: Hội đồng thành viên/Chủ tịch Công ty, Giám đốc, Phó Giám đốc Công ty, Kiểm soát viên Công ty, Kế toán trưởng Công ty.

Công ty xây dựng trên cơ sở số NQL Công ty và mức tiền lương bình quân kế hoạch của NQL gắn với NSLĐ, hiệu quả kinh doanh.

+ *Cách xác định Quỹ tiền lương kế hoạch của NQL:*

$$V_{KHNQL} = TL_{BQKHNQL} \times L_{QLKH} \times 12$$

Trong đó:

V_{KHNQL} : Quỹ tiền lương kế hoạch của NQL trong năm.

$TL_{BQKHNQL}$: Mức tiền lương bình quân kế hoạch của NQL Công ty

$LBQKH$: Số lao động quản lý bình quân kế hoạch, là người làm quản lý, điều hành hoặc kiểm soát Công ty, bao gồm: Hội đồng thành viên/Chủ tịch Công ty, Giám đốc, Phó Giám đốc Công ty, Kiểm soát viên Công ty, Kế toán trưởng Công ty.

12: Số tháng trong năm

+ *Cách xác định Quỹ tiền lương thực hiện của NQL:*

$$V_{THNQL} = TL_{BQTHNQL} \times L_{QLTH} \times 12$$

Trong đó:

V_{THNQL} : Quỹ tiền lương thực hiện của NQL trong năm.

$TL_{BQTHNQL}$: Mức tiền lương bình quân thực hiện của NQL Công ty.

$LBQTH$: Số lao động bình quân thực tế làm quản lý, điều hành hoặc kiểm soát Công ty, bao gồm: Hội đồng thành viên/Chủ tịch Công ty, Giám đốc, Phó Giám đốc Công ty, Kiểm soát viên Công ty, Kế toán trưởng Công ty.

12: Số tháng trong năm

Theo Bảng 2.4 cho thấy, lợi nhuận thực hiện của Công ty năm 2022 giảm so với kế hoạch 16%, do đó quỹ tiền lương thực hiện của Công ty năm 2022 cũng đã giảm xuống 16%. Như vậy, việc thực hiện quy định gắn tiền lương với kết quả SX - KD của Công ty thực hiện tốt, đúng theo quy định.

Công ty là một Công ty Nhà nước, Công ty đã vận dụng văn bản hướng dẫn của Nhà nước trong công tác lập kế hoạch quỹ tiền lương của mình một cách có cơ sở và khoa học.

Quỹ lương của Công ty được xây dựng dựa vào kết quả kinh doanh, chính vì vậy để quỹ lương cao và tiền lương trả cho NLĐ cao thì phải đạt được hiệu quả kinh doanh cao do đó nó tạo lên sự gắn kết NLĐ với hiệu quả SX - KD của Công ty làm cho NLĐ quan tâm đến hoạt động SX - KD của Công ty, từ đó kích thích NLĐ có những đóng góp chung giúp cho hoạt động SX - KD của Công ty phát triển.

Tuy nhiên, trong việc xác định các chỉ tiêu lập kế hoạch quỹ tiền lương của mình vẫn còn chưa hoàn toàn có cơ sở khoa học và hợp lý. Cụ thể:

Thứ nhất, Việc xác định số lao động định biên cho từng bộ phận trong Công ty vẫn chủ yếu theo phương pháp kinh nghiệm, chưa hoàn toàn gắn việc định biên lao động theo nhiệm vụ SX - KD của từng bộ phận trong mỗi thời kỳ. Hiện nay, Công ty chưa tiến hành phân tích công việc một cách chính thức làm cơ sở cho việc hoạch định nhân lực nói riêng và thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực nói chung một cách khoa học và gắn với thực tế của Công ty.

Thứ hai, Công ty đã tiến xây dựng bảng lương theo CDCV làm cơ sở cho việc xác định tiền lương và chi trả lương hàng tháng cho NLĐ. Tuy nhiên, Bảng lương chức danh được xây dựng vẫn còn nhiều điểm chưa hợp lý. Thực tế này sẽ làm cho quỹ tiền lương của Công ty xác định chưa chính xác và gắn với đóng góp, kết quả thực hiện công việc thực tế của NLĐ Công ty.

Thứ ba, như đã nói ở trên quỹ lương được xây dựng theo kế hoạch SX - KD. Chính vì vậy, muốn quỹ lương ổn định hoặc tăng lên, Công ty cần phải đảm bảo doanh thu và lợi nhuận tăng, điều này đòi hỏi Công ty cần có những biện pháp, chính sách để nâng cao hiệu quả SX - KD của mình. Hơn nữa, việc chọn chỉ lợi nhuận làm cơ sở lập kế hoạch quỹ lương theo kết quả SX - KD nhiều khi không chính xác và gắn hiệu quả SX - KD thực sự của Công ty. Bởi vì, chỉ tiêu đặc thù lĩnh vực hoạt động của Công ty trong lĩnh vực hóa chất chịu ảnh hưởng nhiều bởi sự biến động giá cả yếu tố đầu vào trên thị trường và tỷ giá khi nhập khẩu đầu vào.

2.2.3.2. Sử dụng quỹ lương, quỹ thưởng

* *Trích lập và sử dụng Quỹ tiền lương*: Sau khi được HĐQT Tổng Công ty giao Kế hoạch lao động tiền lương hằng năm, Quỹ tiền lương được trích lập và sử dụng như sau:

1) *Trích lập Quỹ tiền lương, PCL theo CDCV* trên cơ sở hệ thống

Thang bảng lương, PCL theo CDCV và trả cho NLD theo quy định của PL hiện hành, của Tổng Công ty và của Quy chế này.

2) *Trích lập Quỹ TNBS theo hiệu quả công việc hằng quý, được dùng để trả TNBS cho NLD theo kết quả thực hiện công việc nhằm khuyến khích NLD tích cực lao động, nâng cao năng suất, chất lượng công việc, sau khi đã quyết toán các khoản tiền lương làm đêm, thêm giờ (nếu có) .*

3) Trích lập Quỹ tiền lương tháng 13 để trả cho NLD theo quy định của Công ty;

4) *Trích lập Quỹ tiền lương dự phòng để thanh toán tiền nghỉ phép hằng năm cho NLD tương ứng với những ngày phép chưa nghỉ.*

5) *Các Quỹ được trích lập và sử dụng trên đây phải đảm bảo không thấp hơn Quỹ tiền lương tối thiểu do HĐQT quy định đối với Công ty.*

6) *Quyết toán các quỹ trên:* Sau khi kết thúc năm tài chính, trên cơ sở Quỹ tiền lương thực hiện của Công ty được HĐQT Tổng Công ty phê duyệt, Giám đốc Công ty chỉ đạo lập phương án quyết toán để tính và chi trả đầy đủ các khoản tiền lương, PCL, TNBS hằng quý, hằng năm cho NLD.

** Nguyên tắc trích lập và sử dụng Quỹ tiền thưởng:*

- Trên cơ sở nguồn hình thành Quỹ tiền thưởng của Công ty, Giám đốc Công ty chỉ đạo trích lập và sử dụng Quỹ tiền thưởng của Công ty bao gồm Quỹ tiền thưởng của Giám đốc Công ty và Quỹ tiền thưởng của CBCNV Công ty.

- Quỹ tiền thưởng của Công ty được sử dụng cho các mục đích sau đây:

+ Khen thưởng các danh hiệu mà các tập thể, cá nhân NLD của Công ty đạt được theo Luật thi đua khen thưởng và/hoặc Quy chế thi đua khen thưởng của Công ty;

+ Phân phối cho NQL, NLD theo mức thu nhập theo hiệu quả công việc hằng năm, gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ của đơn vị, bộ phận NLD làm việc.

Qua số liệu Bảng 2.4 cho thấy: Quỹ lương của Công ty được sử dụng

để chi trả lương hàng tháng cho CBNV trong toàn Công ty theo cách thức tính lương cho từng loại lao động. Trong đó:

- Trích 56,17 % Quỹ tiền lương, PCL theo chức danh CV
- Trích 35,0 % Quỹ TNBS theo hiệu quả công việc
- Trích 6,40 % Quỹ tiền lương tháng 13
- Trích lập 2,77 % Quỹ lương dự phòng của Công ty

Qua số liệu thực tế phân phối quỹ tiền lương năm 2022 như sau:

Bảng 2.4. Phân bổ QTL thực hiện năm 2022

Chỉ tiêu	Thực hiện năm 2022	
	Số tiền (Tr.đồng)	Tỉ trọng (%)
1. Trích lập Quỹ tiền lương, PCL theo CDCV	10,064	56,17
2. Trích lập Quỹ TNBS theo hiệu quả công việc	6,208	35,0
3. Trích lập Quỹ tiền lương tháng 13	1147	6,40
4. Trích lập Quỹ tiền lương dự phòng	497	2,77
TỔNG QUỸ TIỀN LƯƠNG	17,916	100%

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

Như vậy, khi QTL trả trực tiếp cho NLĐ theo CDCV chiếm tỷ trọng thấp thì QTL khuyến khích, bổ sung lại chiếm tỷ lệ lớn, tới 35 %. Điều này có nghĩa là có tới 35 % thu nhập của NLĐ nằm trong phần QTL khuyến khích bổ sung, trong điều kiện trả lương theo thời gian, không trực tiếp sản xuất, việc phát huy các sáng kiến nâng cao NSLĐ là không thường xuyên, dẫn tới tâm lý ĐGTHCV cao để hưởng lương khuyến khích bổ sung cao.

Thực tế thông qua khảo sát của Học viên, khi được hỏi về quy định nguồn hình thành, phân bổ QTL của Công ty, có tới 65 trong số 90 người cho rằng quy định này chưa hợp lý. Đi sâu vào tìm hiểu các nguyên nhân dẫn tới sự lựa chọn này, Học viên nhận thấy có tới 18 người đồng quan điểm cho rằng tỷ trọng QTL trả trực tiếp theo CDCV thấp, 21 người cho rằng Tỷ trọng phân bổ Quỹ TNBS theo hiệu quả công việc cao và phân phối phụ thuộc QL

theo CDCV; và với 26 người cho rằng trích lập Quỹ tiền lương dự phòng thấp. Do TL bổ sung là phần TL điều hòa lại thu nhập không nên căn cứ vào quỹ lương chức danh, như vậy người có lương chức danh càng cao thì lương bổ sung càng lớn và ngược lại.

Tại Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex, vào thời điểm cuối năm, sau khi HĐQT thông qua quyết toán chính thức Quỹ tiền lương, Công ty sẽ thực hiện quyết toán tiền lương cho các Đơn vị và hướng dẫn thực hiện, quyết toán tiền lương cho CBCNV.

Tuy nhiên, trên thực tế, vào cuối năm tài chính, sau khi được Tổng Công ty quyết toán quỹ lương, Công ty tiến hành phân phối hết các quỹ trên để chi trả cho NLĐ mà không sử dụng trích lập quỹ lương dự phòng để chi trả, mức dự trù cho những trường hợp phát sinh ngoài kế hoạch, và những tình huống không đoán biết trước được, điều này giúp cho Công ty ít bị ảnh hưởng bởi những yếu tố bất ngờ, có khoản đề phòng rủi ro.

Tại Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex, NLĐ được trả lương hàng tháng theo quỹ lương kế hoạch, cuối mỗi năm Công ty sẽ quyết toán quỹ lương trực tiếp cho các Đơn vị, các đơn vị về tự thực hiện phân phối, và điều này gây ra khó khăn cho quản lý bộ phận, do chưa nắm rõ chuyên môn hoặc năng lực không đủ khiến cho việc quyết toán phức tạp, dễ gây ra sai sót

2.2.4. Phân tích hệ thống bảng lương tại Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex

Từ ngày 01/01/2021, Khi Bộ luật lao động 2019 có hiệu lực và theo hướng dẫn tại Nghị định số 145/2020/NĐ-CP của Chính phủ về 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, cùng với Nghị định 38/2022/NĐ-CP của Chính phủ về Quy định mức lương tối thiểu đối với NLĐ làm việc theo hợp đồng lao động có hiệu lực từ ngày 01/9/2022, Công ty đã tiến hành điều chỉnh Bảng lương theo CDCV và xây dựng mới thêm Bảng lương bổ sung theo kết quả thực hiện công việc như sau:

❖ **Bảng lương CDCV:** dùng để thỏa thuận, trả lương cho NLĐ theo CDCV và ghi vào HĐLĐ, làm căn cứ đóng các chế độ BHXH, BHYT, BHTN cho NLĐ theo quy định của PL, thanh toán tiền lương phép cho NLĐ...

❖ **Bảng PCL theo CDCV:** dùng để chi trả các khoản phụ cấp cho NLĐ theo CDCV và công việc được phân công;

❖ **Bảng thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc:** dùng để trả phần thu nhập bổ sung cho NLĐ căn cứ vào kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao được đánh giá theo quy định về ĐGTHCV của NLĐ do Giám đốc Công ty ban hành; ngoài ra, Bảng lương hiệu quả công việc được sử dụng làm căn cứ phân phối tiền lương theo hiệu quả công việc, tiền thưởng cho NLĐ gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao.

❖ **Cấu trúc hệ thống bảng lương, PCL 2022:**

Hệ thống Bảng lương, PCL 2022 được kết cấu thành 2 nhóm lớn: là Nhóm NQL Công ty NQL và Nhóm NLĐ NLĐ; trong đó, Nhóm NQL gồm các chức danh NQL được quy định trong QCTL của NQL và Nhóm NLĐ gồm các CDCV cơ bản.

Nhận xét: Bảng lương được điều chỉnh và xây mới áp dụng trong Công ty từ năm 2022 đến nay cho thấy một số ưu điểm sau:

- Công ty đã có sự chủ động triển khai cập nhật các quy định hướng dẫn chung của Nhà nước trong việc xây dựng mới và cập nhật bảng lương để làm cơ sở cho việc xếp, trả lương, phụ cấp đảm bảo cho NLĐ theo quy định tối thiểu của Nhà nước.

- Hệ thống bảng lương do Công ty xây dựng đảm bảo gắn tiền lương với CDCV đảm nhận và hiệu quả làm việc của NLĐ, cũng như hiệu quả SX - KD của Công ty, nhằm kích thích, tạo động lực làm việc hiệu quả cho NLĐ và nâng cao hiệu quả SX - KD của Công ty.

- Các mức tiền lương, phụ cấp, và thu nhập bổ sung mới đảm bảo mức sống thực tế cho NLĐ theo tốc độ tăng giá cả hàng hóa trên thị trường và đảm bảo tương quan tiền lương so với các DN trên thị trường, nhằm thu hút, gắn

kết NLĐ với Công ty.

Tuy nhiên, bên cạnh đó hệ thống bảng lương hiện hành của Công ty đang áp dụng cũng còn tồn tại những hạn chế sau:

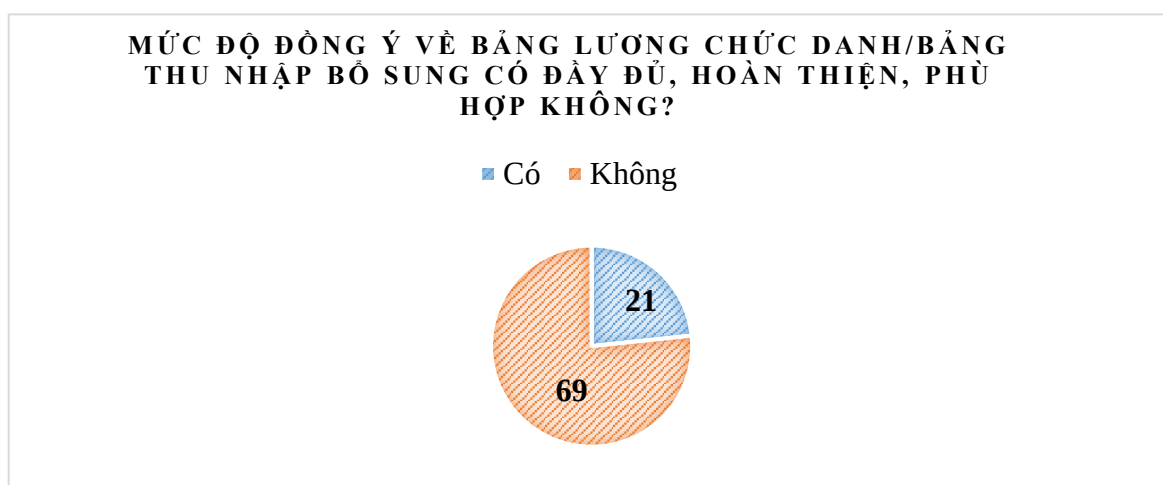
- Phân loại và phân nhóm các chức danh để xây dựng bảng lương chưa có tiêu chí cụ thể và thống nhất, chủ yếu căn cứ theo phạm vi công việc, địa điểm thực hiện công việc và vị trí của từng CDCV trong Công ty.

- Cơ sở và căn cứ xác định số lượng bậc lương, mức lương chủ yếu vẫn dựa vào bằng cấp và thâm niên, chưa gắn cụ thể với các yếu tố của công việc.

- Chưa xây dựng được khung các tiêu chí chung và định lượng để xác định số lượng bậc lương, mức lương và khoảng cách giữa các mức lương. Do đó, có sự chênh lệch lớn về mức lương giữa các bậc và giữa các CDCV phức tạp so với công việc đơn giản.

- Việc điều chỉnh mức lương hàng năm chủ yếu là điều chỉnh cơ học bằng cách tăng số % để bù sự trượt giá hoặc tốc độ tăng của tiền lương tối thiểu vùng thay đổi.

Qua kết quả khảo sát của Học viên với NLĐ của Công ty về đánh giá hệ thống bảng lương đang áp dụng tại Công ty có kết quả như sau:



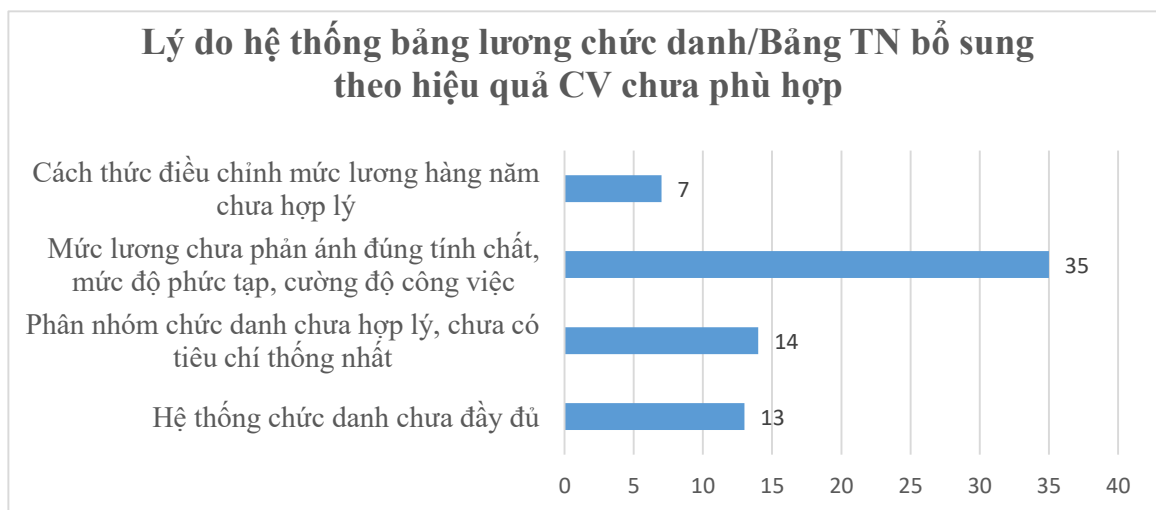
Hình 2.1. Mức độ hợp lý của BLCD/Bảng TNBS theo hiệu quả công việc

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của Học viên, năm 2023

Học viên đã thực hiện một cuộc khảo sát với NLĐ trong Công ty, với 90 phiếu khảo sát thu về 50 phiếu hồi CBQL và NLĐ đơn vị phụ thuộc Chi

nhánh, Kho; 40 phiếu hỏi CBQL và NLĐ ở Văn phòng Công ty, cho thấy trong 90 người được hỏi có 69 người (chiếm 76,67 %) cho rằng hệ thống bảng lương chức danh/Bảng thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc của Công ty hiện nay là chưa phù hợp.

Đi sâu vào nguyên nhân tại sao có nhận định trên, trong 69 người trả lời trên có 13 người cùng quan điểm cho rằng hệ thống chức danh chưa đầy đủ, 14 người cho rằng phân nhóm chức danh chưa hợp lý, chưa có tiêu chí thống nhất, 35 người cho rằng hệ số lương chưa phản ánh đúng tính chất, mức độ phức tạp, cường độ công việc, 7 người cho rằng cách thức điều chỉnh mức lương hàng năm chưa hợp lý, mang tính cơ học.



Hình 2.2. Lý do Bảng lương chức danh/TNBS chưa phù hợp

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của Học viên, năm 2023

2.2.5. Phân phối quỹ lương

2.2.5.1. Công thức chung tính thu nhập hàng tháng của NLĐ

Công thức tính thu nhập thực trả hàng tháng cho NLSS như sau:

$$TL_{NLĐ} = L_{CD} + TN_{BS} + PC) - \text{Các khoản NLĐ phải nộp theo quy định PL})$$

1) Công thức tính tiền lương CDCV hằng tháng trả cho NLĐ:

$$L_{CD} = \frac{ML_{CD}}{NC_{CD}} \times NC_{TT}$$

Trong đó:

- L_{CD} : Tiền lương CDCV hằng tháng của NLĐ.
- ML_{CD} : Mức lương CDCV của NLĐ ghi trong bảng lương CDCV.
- NC_{CB} : Ngày công chế độ của tháng làm việc.
- NC_{TT} : Ngày công làm việc thực tế trong tháng của NLĐ.

Tiêu chuẩn và nguyên tắc xếp lương CDCV:

- Tiêu chuẩn xếp lương CDCV:

+ NLĐ có trình độ đại học trở lên được xếp lương vào các chức danh thuộc nhóm Chuyên viên trở lên. Trường hợp NLĐ có trình độ đại học trở lên nhưng do yêu cầu công việc và NLĐ đồng ý làm công việc có yêu cầu thấp hơn yêu cầu công việc của nhóm Chuyên viên thì được xếp vào nhóm CDCV có yêu cầu thấp hơn.

+ NLĐ có trình độ Cao đẳng, Trung cấp được xếp lương vào nhóm các chức danh Nhân viên.

+ NLĐ có trình độ Công nhân kỹ thuật được xếp vào nhóm các chức danh Công nhân trực tiếp SX - KD.

+ NLĐ chưa qua đào tạo được bố trí làm những công việc giản đơn và thỏa thuận tiền lương theo HĐLĐ.

- Nguyên tắc xếp lương CDCV:

+ NLĐ làm công việc gì thì được xếp lương tương ứng với mức lương của CDCV đó.

+ Trường hợp NLĐ được phân công làm nhiều công việc thuộc các CDCV có L_{CD} khác nhau thì được xếp hưởng lương của CDCV chiếm tỷ trọng thời gian lớn nhất và được hưởng phụ cấp trách nhiệm theo L_{CD} . Trường hợp các công việc có tỷ trọng thời gian tương đương nhau thì NLĐ được hưởng lương của CDCV có L_{CD} cao nhất và không được hưởng phụ cấp trách nhiệm.

+ Trường hợp NLĐ được phân công làm nhiều công việc thuộc các CDCV có cùng L_{CD} thì được ưu tiên khi xem xét, đánh giá kết quả thực hiện công việc trong các kỳ đánh giá.

+ Cán bộ được giao kiêm nhiệm CDCV khác thì được hưởng tiền lương của CDCV có L_{CD} cao nhất.

Quy định về xếp lương và nâng lương CDCV.

- Hội đồng tiền lương Công ty xem xét kế hoạch nâng lương CDCV hằng năm của toàn Công ty và đề xuất Giám đốc Công ty xem xét, phê duyệt.

- Tiêu chuẩn xếp bậc lương theo CDCV:

+ NLD là học sinh, sinh viên, học viên mới tốt nghiệp, NLD chưa đủ 2 năm kinh nghiệm tại vị trí tương đương với vị trí công việc Công ty cần tuyển dụng, được tiếp nhận sau thời gian thử việc, được xếp hưởng lương bậc 1 của CDCV tương ứng.

+ NLD đã có từ 2 năm kinh nghiệm trở lên tại vị trí công việc tương đương với vị trí Công ty cần tuyển dụng, được tiếp nhận sau thời gian thử việc, được xếp hưởng lương bậc 2 của CDCV tương ứng nếu NLD có đầy đủ hồ sơ chứng minh quá trình làm việc trước đó.

+ NLD đã có từ 5 năm kinh nghiệm trở lên tại vị trí công việc tương đương với vị trí công việc Công ty cần tuyển dụng, được tiếp nhận sau thời gian thử việc, được xếp bậc lương theo Quyết định của Giám đốc Công ty nếu NLD có đầy đủ hồ sơ chứng minh quá trình làm việc trước đó.

- Tiêu chuẩn xét nâng lương theo CDCV:

NLD được xem xét, nâng bậc lương CDCV khi đáp ứng đầy đủ các điều kiện sau đây:

+ Không vi phạm chủ trương, chính sách của Đảng, PL của Nhà nước trong thời gian giữ bậc.

+ Không vi phạm nội quy lao động, quy định và quy chế nội bộ của Công ty đến mức khiển trách trong thời gian giữ bậc.

+ Tại thời điểm được nâng bậc lương theo quy định, NLD không bị đình chỉ công việc, không trong thời gian xem xét, xử lý kỷ luật lao động;

+ Có đủ thời gian giữ bậc theo quy định của Công ty, cụ thể như sau:

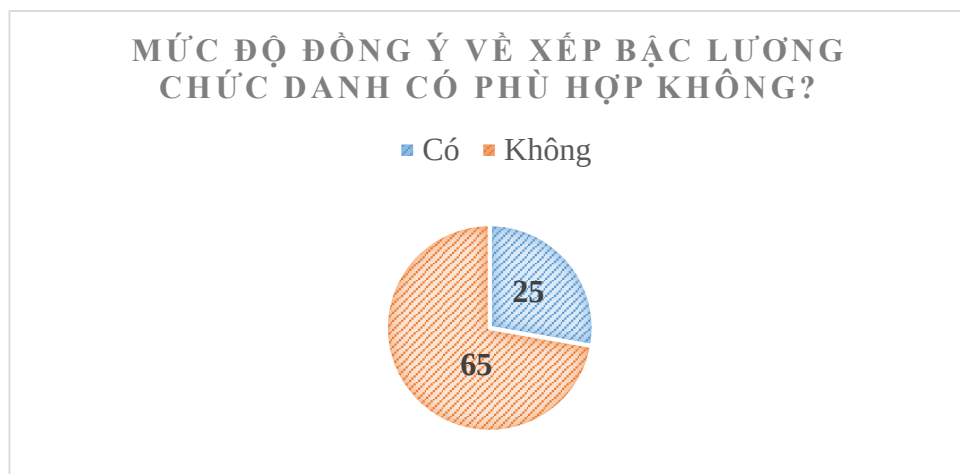
i) NLD đã có đủ 03 năm (36 tháng) giữ bậc.

ii) Trường hợp NLĐ có thành tích xuất sắc trong công việc có thể được nâng lương trước thời hạn nhưng tối đa không trước quá 06 tháng của yêu cầu về thời gian giữ bậc. Giám đốc Công ty quyết định nâng lương trước thời hạn cho NLĐ.

+ Hoàn thành nhiệm vụ được giao trong thời gian giữ bậc trên cơ sở xem xét hiệu quả thực hiện công việc theo quy định của Công ty.

Qua kết quả khảo sát của Học viên với NLĐ của Công ty về đánh giá nguyên tắc và tiêu chuẩn xếp, nâng bậc lương chức danh có kết quả như sau:

Học viên đã thực hiện một cuộc khảo sát với NLĐ trong Công ty, với 90 phiếu khảo sát thu về 50 phiếu hỏi CBQL và NLĐ đơn vị phụ thuộc Chi nhánh, Kho); 40 phiếu hỏi CBQL và NLĐ ở Văn phòng Công ty, cho thấy trong 90 người được hỏi có 65 người chiếm 72,22%) cho rằng nguyên tắc và tiêu chuẩn xếp bậc lương chức danh của Công ty hiện nay là chưa phù hợp.

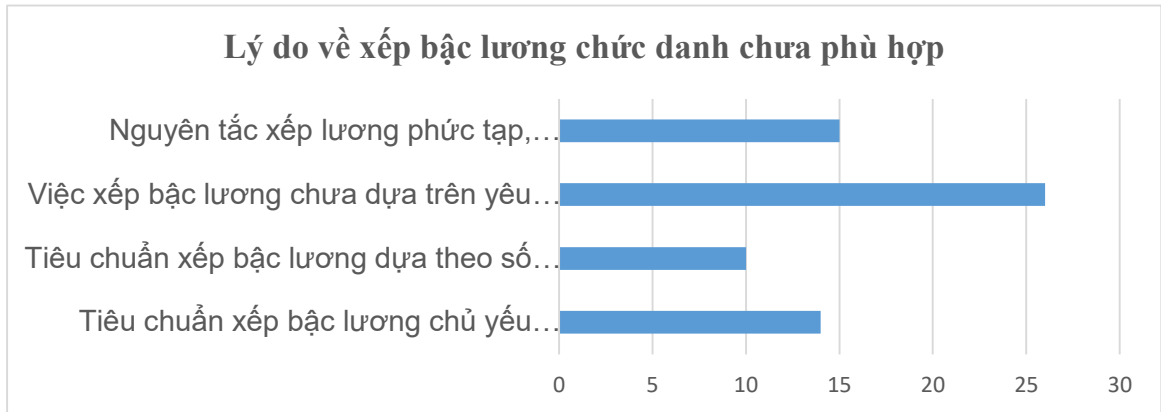


Hình 2.3. Mức độ hợp lý của nguyên tắc và tiêu chuẩn xếp bậc lương chức danh tại Công ty

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của Học viên, năm 2023

Đi sâu vào nguyên nhân tại sao có nhận định trên, trong 65 người trả lời trên có 14 người cùng quan điểm cho rằng tiêu chuẩn xếp bậc lương chủ yếu dựa theo bằng cấp, 10 người cho rằng tiêu chuẩn xếp bậc lương dựa theo số năm kinh nghiệm chưa thống nhất, 26 người cho rằng việc xếp bậc lương chưa dựa trên yêu cầu của công việc, 15 người cho rằng nguyên tắc xếp lương

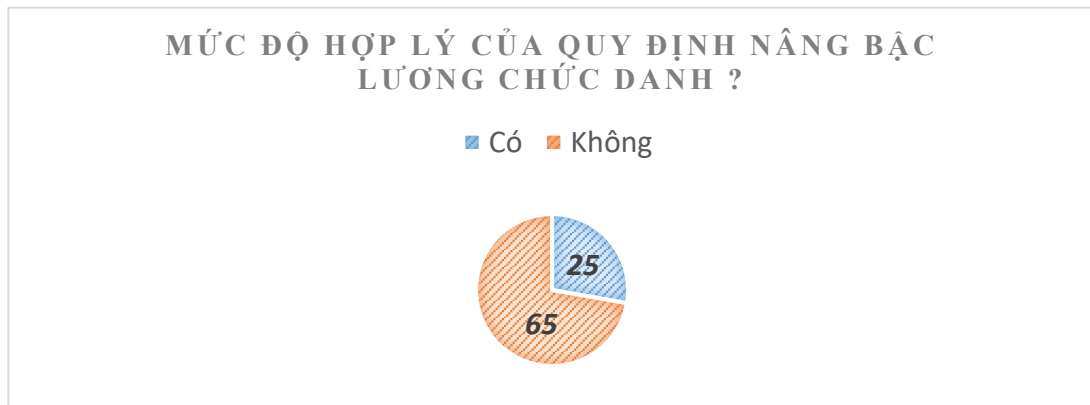
phức tạp, không ổn định, chưa đảm bảo công bằng.



Hình 2.4. Lý do về xếp bậc lương chức danh chưa phù hợp

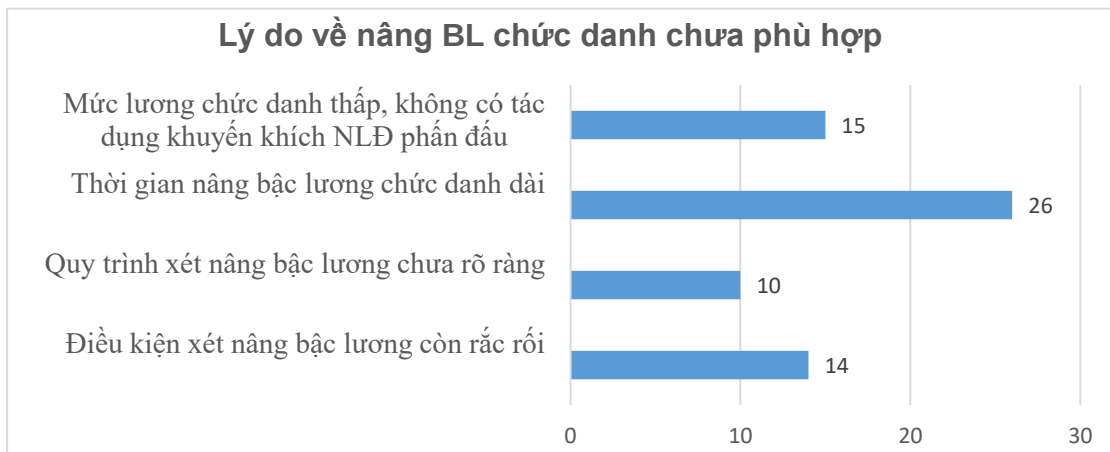
Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của Học viên, năm 2023

Qua kết quả khảo sát của Học viên với với NLĐ trong Công ty, với 90 phiếu khảo sát thu về 50 phiếu hỏi CBQL và NLĐ đơn vị phụ thuộc Chi nhánh, Kho); 40 phiếu hỏi CBQL và NLĐ ở Văn phòng Công ty, cho thấy trong 90 người được hỏi có 65 người chiếm 72,22%) cho rằng quy định nâng bậc lương hiện nay của Công ty hiện nay là chưa phù hợp - Hình 2.5



Hình 2.5. Mức độ hợp lý của quy định nâng bậc lương chức danh

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của Học viên, năm 2023



Hình 2.6. Lý do về nâng bậc lương chức danh chưa phù hợp

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của Học viên, năm 2023

Hình 2.6 cho thấy, trong 65 người trả lời quy định nâng bậc lương hiện nay của Công ty hiện nay là chưa phù hợp, lý do cụ thể như sau: có 14 người cùng quan điểm cho rằng điều kiện xét nâng bậc lương còn rắc rối, 10 người cho rằng quy trình xét nâng bậc lương chưa rõ ràng, 26 người cho rằng thời gian nâng bậc lương chức danh quá lâu, 15 người cho rằng mức lương chức danh thấp, hệ số giãn cách nhỏ, không có tác dụng khuyến khích NLD phấn đấu, để được nâng lương trước thời hạn, hoặc kỳ vọng vào việc nâng lương chức danh.

2) Công thức tính thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc hằng tháng, hằng quý:

$$TNBS_Q = \frac{MTN_{HQ}}{NC_{CD}} \times NC_{TT}$$

Trong đó:

- $TNBS_Q$: Thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc hằng tháng/hằng quý của NLD được tạm ứng/quyết toán.
- MTN_{HQ} : Mức thu nhập bổ sung tương ứng với kết quả thực hiện công việc được tạm ứng/đánh giá, xếp loại.
- NC_{CD} : Ngày công chế độ của tháng làm việc.
- NC_{TT} : Ngày công làm việc thực tế trong tháng của NLD.

Công ty ban hành “Bảng thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc”, ban hành kèm theo Quyết định số 03/QĐ-PLC.HC-HĐTV ngày 19 tháng 08 năm 2022 của HĐTV Công ty TNHH Hoá chất Petrolimex. Trong đó:

- Bảng TNBS theo hiệu quả công việc quy định mức TNBS theo hiệu quả công việc áp dụng đối với các CDCV tương ứng, là căn cứ để tính khoản TNBS theo kết quả thực hiện công việc hằng quý, hằng năm (nếu có), tiền thưởng (nếu có) của NLĐ.

- Bảng TNBS theo hiệu quả công việc do HĐTV quyết định ban hành trên cơ sở đề nghị của Giám đốc Công ty.

- Bảng TNBS theo hiệu quả công việc có thể được điều chỉnh để phù hợp với quy định của PL và điều kiện thực tế của Công ty theo quyết định của HĐTV trên cơ sở đề nghị của Giám đốc Công ty.

- Mức TNBS ghi trong Bảng TNBS là mức thu nhập tương ứng của 01 tháng làm việc, trường hợp Công ty trả lương theo tuần, ngày, giờ thì TNBS ghi trong Bảng TNBS là căn cứ để tính mức lương tuần, ngày, giờ theo quy định tại Quy chế này.

- **Tiêu chuẩn và nguyên tắc xác định mức thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc.**

Tiêu chuẩn và nguyên tắc xác định mức TNBS theo hiệu quả công việc được áp dụng tương tự tiêu chuẩn và nguyên tắc xếp lương CDCV quy định ở trên.

Quy định về ĐGTHCV:

Quy định về đánh giá, xếp loại kết quả thực hiện công việc để hưởng mức thu nhập bổ sung MTNHQ được thực hiện theo ban hành kèm theo Quyết định số 03/QĐ-PLC.HC-HĐTV ngày 19 tháng 08 năm 2022 của HĐTV Công ty TNHH Hoá chất Petrolimex. Đối tượng là NLĐ làm việc trong Công ty theo Hợp đồng lao động trong đó có quy định trả lương theo kết quả thực hiện công việc. Cụ thể gồm 3 nhóm sau: 1) Nhóm CBNV làm công việc kinh doanh; 2) Nhóm CBNV làm công tác chuyên môn, nghiệp vụ;

3) Nhóm CBNV làm công việc trực tiếp sản xuất (Chi tiết xem Phụ lục 6)

** Nguyên tắc ĐGTHCV:*

Cán bộ cấp trên ĐGTHCV đối với cấp dưới do mình trực tiếp phụ trách và chịu trách nhiệm trước cấp trên trực tiếp phụ trách mình.

HĐL có trách nhiệm kiểm tra, và giám sát việc ĐGTHCV, đảm bảo quy định ĐGTHCV được tuân thủ. Báo cáo, đề xuất Giám đốc Công ty/Giám đốc chi nhánh phê duyệt kết quả ĐGTHCV và đề xấp lương cho CBCNV trong kỳ đánh giá.

Giám đốc Công ty/Giám đốc chi nhánh xem xét đề nghị của HĐL Công ty/HĐL chi nhánh để quyết định việc xấp lương cho CBCNV.

** Phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc công việc:*

Căn cứ tính chất công việc, nhiệm vụ được giao của mỗi chức danh, Công ty xây dựng hệ thống các tiêu chí cơ bản nhằm đánh giá một cách đầy đủ và đúng đắn nhất kết quả thực hiện nhiệm vụ trong kỳ của mỗi CBCNV trong kỳ.

Điểm đánh giá: là đại lượng đo lường chất lượng mỗi tiêu chí thuộc hệ thống các tiêu chí ĐGTHCV của mỗi NLD trong kỳ. Và Điểm thấp nhất là một, điểm cao nhất là năm điểm.

Hệ số điểm: là đại lượng đo lường mức độ quan trọng của mỗi tiêu chí trong hệ thống các tiêu chí ĐGTHCV của mỗi CBCNV.

Kết quả ĐGTHCV của mỗi CBCNV là tổng số điểm CBCNV đạt được trong kỳ đánh giá, tổng số điểm đánh giá CBCNV đạt được trong kỳ tính theo công thức sau:

$$TSD = \sum_{n,m} H_{ij} \times TC_{ij}$$

Trong đó:

TSD_j : Tổng số điểm CNCNV thức j đạt được trong kỳ.

H_{ij} : Hệ số điểm của nội dung đánh giá thứ i trong hệ thống các nội

dung đánh giá kết quả thực hiện công việc công việc của CBCNVj.

TCij: Điểm đánh giá của nội dung thứ i trong hệ thống các nội dung đánh giá kết quả thực hiện công việc công việc của CBCNV thứ j.

n: Số tiêu chí; m: Số CBCNV.

** Sử dụng kết quả đánh giá kết quả thực hiện công việc:*

Sử dụng kết quả ĐGTHCV của CBCNV trong kỳ để xem xét xếp, nâng, và hạ hoặc giữ nguyên bậc lương đang hưởng, quy định như sau:

Bảng 2.5. Quy định điểm đánh giá và xếp bậc lương TNBS

Số điểm	Bậc lương CD
Dưới 50 điểm	Xếp bậc 1
Từ 50 đến dưới 60 điểm	Xếp bậc 2
Từ 60 đến dưới 70 điểm	Xếp bậc 3
Từ 70 đến dưới 80 điểm	Xếp bậc 4
Từ 80 đến dưới 90 điểm	Xếp bậc 5
Từ 90 điểm trở lên	Xếp bậc 6

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

** Phân cấp ĐGTHCV:*

Tại Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex, và việc ĐGTHCV được thực hiện 3 tháng/1 lần và được phân tầng đánh giá như sau:

Giám đốc Công ty: trực tiếp đánh giá kết quả thực hiện công việc công việc hàng kỳ của các Phó Giám đốc Công ty, và Kế toán trưởng/ Trưởng phòng Tài chính – Kế toán, Trưởng các Phòng nghiệp vụ trực thuộc Công ty và Giám đốc chi nhánh, Giám đốc các Kho hóa chất, Phó trưởng phòng các Phòng nghiệp vụ Chi nhánh trong trường hợp chưa có Trưởng phòng.

Giám đốc các Chi nhánh Hóa chất: ĐGTHCV của Trưởng các Phòng nghiệp vụ Chi nhánh, và Phó trưởng phòng và các Phòng nghiệp vụ Chi nhánh trong trường hợp Phòng Nghiệp vụ đó chưa có Trưởng phòng.

Giám đốc các Kho Hóa chất: ĐGTHCV của Trưởng các phòng nghiệp

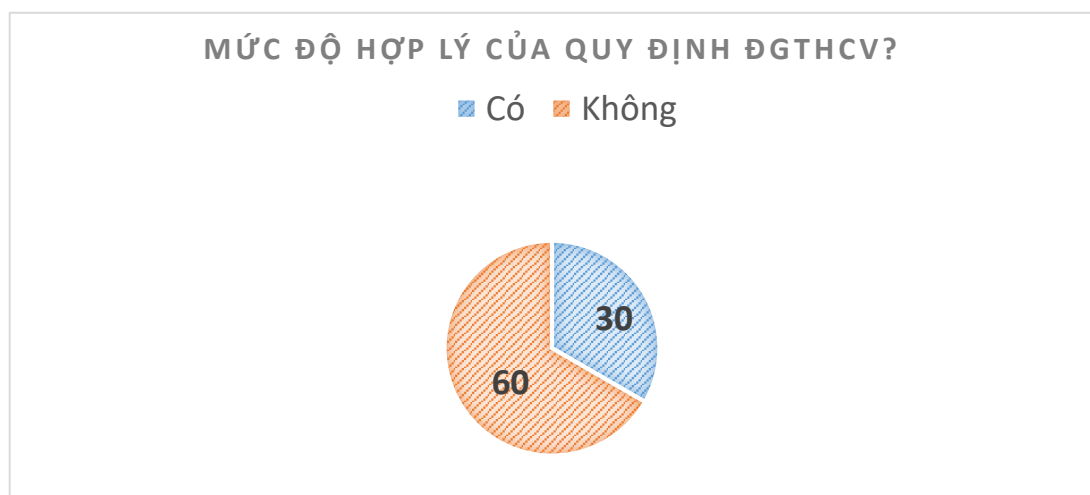
vụ, Đội trưởng các Đội sản xuất, và Phó trưởng phòng các Phòng Nghiệp vụ, Đội phó các Đội sản xuất trực thuộc Kho. trong trường hợp Phòng nghiệp vụ/Đội sản xuất đó chưa có Trưởng phòng/Đội trưởng.

Kế toán trưởng/Trưởng phòng Tài chính Kế toán Công ty, Trưởng phòng/Phó trưởng phòng các Phòng Nghiệp vụ Công t /chi nhánh: ĐGTHCV với CBCNV do mình phụ trách.

** Tổ chức thực hiện:*

Thời gian tổ chức: Kết thúc mỗi Quý, các Đơn vị, các Phòng ban, Bộ phận phải tổ chức ĐGTHCV với CBCNV trên cơ sở kết quả công việc đạt được trong Quý.

Để làm rõ thực trạng những quy định của Công ty về đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLĐ. Học viên đã tiến hành khảo sát ý kiến đánh giá với NLĐ của Công ty về những quy định đánh giá kết quả thực hiện của NLĐ để xếp bậc lương thu nhập bổ sung tại Công ty có kết quả như sau:

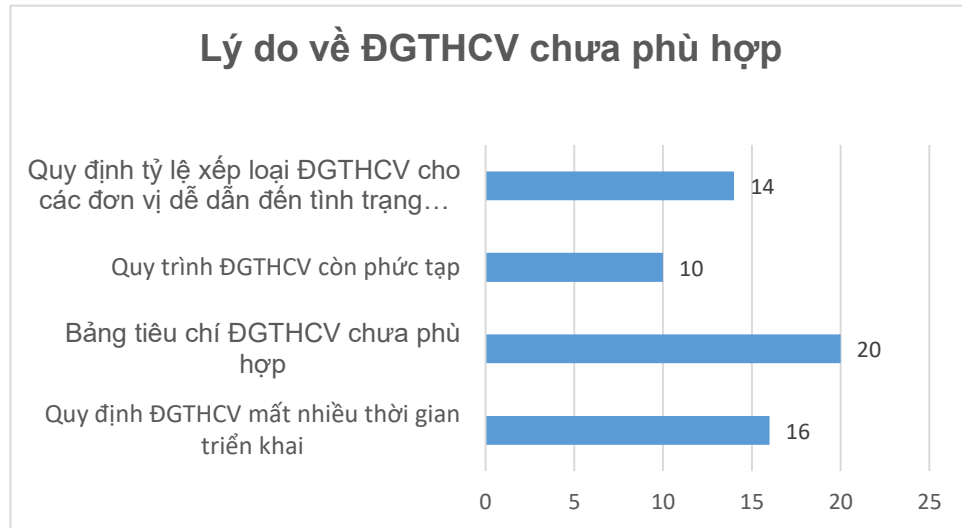


Hình 2.7. Mức độ hợp lý của quy định ĐGTHCV với NLĐ của Công ty

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của Học viên, năm 2023

Qua kết quả khảo sát của Học viên với NLĐ trong Công ty, với 90 phiếu khảo sát thu về 50 phiếu hỏi CBQL và NLĐ đơn vị phụ thuộc Chi nhánh, Kho); 40 phiếu hỏi CBQL và NLĐ ở Văn phòng Công ty, cho thấy,

trong 90 người được hỏi có 60 người chiếm 66,67%) cho rằng quy định đánh giá kết quả thực hiện của NLĐ để xếp bậc lương thu nhập bổ sung của Công ty hiện nay là chưa phù hợp - Hình 2.7



Hình 2.8. Lý do quy định ĐGTHCV với NLĐ chưa phù hợp

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của Học viên, năm 2023

Hình 2.8 cho thấy, trong 60 người trả lời quy định đánh giá kết quả thực hiện của NLĐ để xếp bậc lương thu nhập bổ sung của Công ty hiện nay là chưa phù hợp, lý do đưa ra cụ thể như sau: có 16 người cùng quan điểm cho rằng quy định ĐGTHCV mất nhiều thời gian triển khai, 20 người cho rằng bảng chỉ tiêu đánh giá xếp loại cá nhân chưa phù hợp, 10 người cho rằng quy trình thực hiện đánh giá còn phức tạp, 14 người cho rằng quy định tỷ lệ xếp loại đánh giá cho các đơn vị dễ dẫn đến tình trạng đánh giá luân phiên bình quân.

Kết quả thực tiễn trên khẳng định thêm những nhận định về hạn chế trong quy định liên quan đến phân phối tiền lương trong QCTL của Công ty là chủ yếu tập trung vào việc chưa xây dựng được hệ thống CDCV đầy đủ, quy định xếp, nâng bậc lương chức danh chưa hợp lý, đồng thời khiếm khuyết trong QCTL cũng đến từ việc chưa có hệ thống ĐGTHCV đồng bộ, nên việc đánh giá và xếp bậc lương hưởng thu nhập bổ sung chưa hợp lý. Những nhận xét đánh giá của Học viên trong các phần trên, cùng với nguyên nhân được

đối tượng hỏi đưa ra sẽ là cơ sở cho những giải pháp và khuyến nghị của Học viên trong chương 3 nhằm hoàn thiện QCTL của Công ty khoa học, linh hoạt và hiệu quả hơn.

3) Công thức tính PCL hằng tháng của NLĐ:

$$PC = \frac{ML_{CD}}{NC_{CD}} \times NC_{PC} \times \% PC$$

Trong đó:

- PC : Các khoản phụ cấp mà NLĐ được hưởng.
- ML_{CD} : Mức lương CDCV của NLĐ.
- NC_{CD} : Ngày công chế độ của tháng làm việc.
- NC_{PC} : Ngày công làm việc thực tế được hưởng PCL của NLĐ.
- % PC : Mức PCL được hưởng theo quy định

Các chế độ phụ cấp lương của Công ty đang áp dụng gồm:

❖ **Phụ cấp trách nhiệm (PC1)**

- *Đối tượng áp dụng:* Phụ cấp trách nhiệm được áp dụng đối với NLĐ làm một số công việc có yếu tố trách nhiệm quản lý chung như Tổ trưởng, Tổ phó, Trưởng ca, Phó trưởng ca, Trưởng kíp, Phó trưởng kíp và các CDCV tương tự) hoặc công việc đòi hỏi trách nhiệm cao hơn so với trách nhiệm đã tính trong mức L_{CD} của bảng lương như (Thủ quỹ, Thủ kho và các CDCV tương tự).

- *Mức phụ cấp:* Mức phụ cấp cao nhất không vượt quá 10% mức L_{CD} của CDCV được hưởng phụ cấp.

- *Phương thức trả phụ cấp:*

+ Phụ cấp trách nhiệm được trả cùng kỳ trả lương hàng tháng căn cứ Bảng chế độ phụ cấp của Công ty.

+ Trường hợp NLĐ không làm công việc được hưởng phụ cấp trách nhiệm từ 01 tháng trở lên thì không được hưởng phụ cấp trách nhiệm.

❖ **Phụ cấp nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm (PC2).**

- *Đối tượng áp dụng:* Phụ cấp nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm được áp

dụng đối với NLĐ làm việc trong môi trường nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm hoặc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm nhưng trong L_{CD} chưa tính đến các yếu tố nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm.

- *Mức phụ cấp:*

+ Mức phụ cấp đối với NLĐ làm việc trong điều kiện lao động nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm thấp nhất bằng 5% và cao nhất bằng 10% mức L_{CD} của CDCV trong điều kiện lao động bình thường.

+ Mức phụ cấp đối với NLĐ làm việc trong điều kiện lao động đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm thấp nhất bằng 7% và cao nhất bằng 15% mức lương L_{CD} của CDCV trong điều kiện lao động bình thường.

- *Phương thức trả phụ cấp:*

+ Phụ cấp nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm được trả cùng kỳ trả lương hàng tháng theo thời gian thực tế làm việc trong điều kiện lao động nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm căn cứ Bảng chế độ phụ cấp của Công ty.

+ Thời gian làm việc dưới 4 giờ trong ngày thì được tính bằng 1/2 ngày.

+ Thời gian làm việc từ 4 giờ trở lên thì được tính cả ngày.

❖ **Phụ cấp lưu động (PC3)**

- *Đối tượng áp dụng:* Phụ cấp lưu động được áp dụng đối với NLĐ làm các công việc phải thay đổi địa điểm làm việc và nơi ở, như thi công, giám sát thi công các công trình xây dựng; khảo sát xây dựng định mức nhiên liệu các phương tiện vận tải...

- *Mức phụ cấp:* Mức phụ cấp cao nhất không vượt quá 10% mức L_{CD} của CDCV được hưởng phụ cấp.

- *Phương thức trả phụ cấp:* Phụ cấp lưu động được trả cùng kỳ trả lương hàng tháng theo số ngày thực tế lưu động.

❖ **Các khoản phụ cấp khác (nếu có).**

Theo quyết định của HĐQT trong từng thời kỳ trên cơ sở tiền lương, thì Công ty có áp dụng các mức phụ cấp thêm có sự khác biệt, tuy nhiên trên

thực tế, Công ty thường xuyên chi trả thêm một số loại phụ cấp như sau:

Phụ cấp ăn ca: 680.000 đ/người/tháng, và được chi trả theo ngày công đi làm thực tế.

Phụ cấp xăng xe: Công ty phân bổ quỹ xăng xe cố định cho từng phòng ban, mỗi phòng tự chi trả cho CBCNV tùy theo công việc phát sinh.

Phụ cấp điện thoại: tương tự phụ cấp xăng xe; Phụ cấp tài năng: dành riêng cho cán bộ quản lý

Nhận xét: Đối với các khoản phụ cấp, ngoài các khoản lương Công ty cũng có chú trọng đến chi trả phụ cấp cho CBCNV nhằm giúp họ yên tâm công tác. Trên thực tế, hầu như CBCNV của Công ty thường nhận được phụ cấp ăn ca, cùng các loại phụ cấp khác như là: ăn ca, xăng xe, điện thoại... do liên quan nhiều đến thực tế làm việc; các phụ cấp còn lại thường áp dụng cho số ít CBCNV có công việc mang tính đặc thù, như: trách nhiệm, độc hại, lưu động... Tuy nhiên các phụ cấp hay được chi trả cho NLĐ thì vẫn còn thấp và chưa phát huy được tác dụng hỗ trợ đối với CBCNV.

4) Các khoản NLĐ phải nộp theo quy định PL bao gồm:

- ✓ Các chế độ BHXH, BHYT, BHTN mà NLĐ phải nộp theo quy định
- ✓ Thuế thu nhập cá nhân của NLĐ tạm nộp hàng tháng (nếu có).
- ✓ Các khoản phải nộp khác của NLĐ theo quy định PL (nếu có).

Để giúp hiểu rõ hơn về cách phân phối tiền lương cho toàn thể cán bộ nhân viên, Học viên xin được dẫn chứng cụ thể bằng bảng thanh toán lương, thu nhập tháng 9 năm 2022 của Phòng Tổ chức - Hành chính. Căn cứ vào bảng thanh toán lương, thu nhập ta tính được lương từng cá nhân như sau:

Ví dụ minh họa: Anh Nguyễn Bá Hùng với vị trí công tác là Trưởng Phòng Tổ chức - Hành chính, dựa vào công thức ta tính được như sau:

*** Tiền lương chức danh thực nhận trong tháng L_{CD} L_{CB})**

$$L_{CD} = \frac{ML_{CD}}{NC_{CD}} \times NC_{TTCD}$$

Với:

+ ML_{CD} = 11.951.000 đồng/tháng), là mức lương chức danh được xếp trong Bảng lương CDCV do Công ty xây dựng Tương ứng chức danh Trưởng phòng TCHC - Bậc lương số 1)

+ NC_{CD} = 22 ngày/tháng

+ NC_{TTCD} = 22 ngày/tháng - Là số ngày thực tế hưởng lương chức danh trong tháng 9/2022.

+ Vậy Tiền lương chức danh được hưởng tháng 9 của Anh Hùng là:

$$L_{CD} = \frac{11.951.000 \times 22}{22} = 11.951.000 \text{ (đồng/tháng)}$$

**** TN bổ sung theo hiệu quả CV thực nhận tạm tính trong tháng***
 $TNBS_Q$

$$TNBS_Q = \frac{MTN_{HQ}}{NC_{CD}} \times NC_{TTHQCV}$$

Với:

+ MTN_{HQ} = 10.000.000 đồng/tháng), Mức thu nhập bổ sung tương ứng với kết quả thực hiện công việc được tạm ứng/đánh giá, xếp loại - Mức B+ - Tương ứng chức danh Trưởng phòng TCHC Công ty. Bảng lương CDCV do Công ty xây dựng ban hành kèm theo Quyết định số 03/QĐ-PLC.HC-HĐTV ngày 19 tháng 08 năm 2022 của HĐTV Công ty TNHH Hoá chất Petrolimex)

+ NC_{CD} = 22 ngày/tháng

+ NC_{TTHQCV} = 22 ngày/tháng - Là số ngày thực tế hưởng thu nhập bổ sung trong tháng 9/2022.

+ Vậy thu nhập bổ sung theo kết quả thực hiện công việc tạm tính được hưởng tháng 7 của Anh Nguyễn Bá Hùng là:

$$TNBS_Q = \frac{10.000.000 \times 22}{22} = 10.000.000 \text{ (đồng/tháng)}$$

**** Chế độ phụ cấp ăn ca trong tháng:***

Trong năm 2022, Công ty áp dụng mức phụ cấp hỗ trợ ăn ca trong 1 tháng tương ứng 22 ngày công chế độ là: 680.000 đồng/tháng. Tương ứng mức phụ cấp hỗ trợ ăn ca cho 1 ngày chế độ là: 680.000 đồng/tháng)/22 ngày/tháng) = 30.909 đồng/ngày. Từ đó, mức phụ cấp hỗ trợ ăn ca thực tế của NLĐ trong tháng được tính như sau:

$$TNBS_Q = \frac{PC_{AC \text{ tháng}}}{NC_{CD}} \times NC_{TT}$$

$$TNBS_Q = \frac{680.000 \times 22}{22} = 680.000 \text{ (đồng/tháng)}$$

*** Các khoản giảm trừ trong tháng:**

- Công ty sử dụng mức lương chức danh được xếp của NLĐ để tính giảm trừ các khoản phải đóng gồm: BHXH, BHYT, BHTN.

- Anh Nguyễn Bá Hùng có mức lương chức danh được xếp $ML_{CD} = 11.951.000$ đồng/tháng), nên phải đóng các chế độ bảo hiểm như sau:

$$BHXH = 11.951.000 \times 8 \% = 956.080 \text{ đồng/tháng)}$$

$$BHYT = 11.951.000 \times 1,5 \% = 179.265 \text{ đồng/tháng)}$$

$$BHTN = 11.951.000 \times 1 \% = 119.510 \text{ đồng/tháng)}$$

- Trong tháng 9 - Quý 4: Anh Hùng phải đóng thuế thu nhập theo thu nhập thực tế cho quý 3 theo tổng thu nhập quý 4 là: 9.935.216 đồng

⇒ Tổng các khoản giảm trừ gồm các chế độ Bảo hiểm và thuế TNCN trong tháng 9 năm 2022 là $1.254.855 + 2.935.216 = 4.190.071$ đồng.

⇒ Tiền thu nhập thực lĩnh trong tháng 9 năm 2022 của Nguyễn Bá Hùng là:

$$TL_{NLĐ} = L_{CD} + TN_{BS} + PC_{AC}) - \text{Các khoản NLĐ phải nộp theo quy định PL})$$

$$= 11.951.000 + 10.000.000 + 680.000 - 4.190.071 = 18.440.929 \text{ đồng/tháng)}$$

- Giảm trừ phí Công đoàn: tính bằng 1% so với thu nhập thực lĩnh.

$$KPCĐ = 18.440.929 \times 1 \% = 184.409 \text{ đồng/tháng)}$$

⇒ Tiền thu nhập được lĩnh trong tháng 9 năm 2022 của Anh Hùng là:
 $18.440.929 - 184.409 = 18.256.520$ đồng/tháng

⇒ Tương tự ta tính được tiền lương, TN của các nhân viên còn lại trong Phòng

Nhận xét:

+ Trả lương theo thời gian là phương án trả lương phổ biến được nhiều Công ty áp dụng hiện nay nên đã được Công ty áp dụng cho toàn thể cán bộ công nhân viên trong Công ty. Ta thấy trả lương theo thời gian thì yếu tố quan trọng quyết định đến tiền lương là thời gian làm việc thực tế của NLĐ nên Công ty đã tiến hành xây dựng hệ thống theo dõi thời gian làm việc thực tế của NLĐ thông qua việc chấm công bằng vân tay. Việc chấm công được thực hiện đúng nguyên tắc chặt chẽ. Ngày công của NLĐ dựa vào bảng chấm công theo đúng kỷ luật, tuy nhiên việc giám sát hiệu quả thời gian làm việc còn nhiều thiếu sót. Bởi vì thời gian tính lương phải là thời gian làm việc thực tế nhưng nhiều khi NLĐ đủ công trong tháng nhưng thời gian sử dụng trong ngày không được sử dụng hết cho công việc. Việc quản lý thời gian đó là chưa chính xác. NLĐ còn lãng phí nhiều thời gian nhưng lương vẫn được hưởng đầy đủ. Ngoài ra hình thức trả lương của Công ty chưa đa dạng, chưa chú ý đến chất lượng lao động, chưa có đơn giá cụ thể cho bộ phận kinh doanh đồng thời chưa gắn với kết quả lao động cuối cùng, do đó không có khả năng kích thích NLĐ tăng NSLĐ. Do vậy theo dõi ngày công nhưng đồng thời vẫn theo dõi giờ công theo đúng yêu cầu công việc, đúng kỷ luật hay không là điều quan trọng để áp dụng chính xác hình thức trả lương thời gian, phát huy tính hiệu quả của nó và tạo nên tính công bằng trong việc trả lương giữa các nhân viên trong Công ty.

Mặt khác, Bảng bổ sung thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc được quy định bằng mức hưởng tuyệt đối giữa các nhóm chức danh chênh lệch lớn. Đặc biệt là giữa chức danh hưởng mức quản lý chênh lệch cao nhất 16 triệu đồng so với CDCV hưởng mức thấp nhất 225 nghìn đồng (chênh lệch 71 lần) là chưa đảm bảo công bằng và hợp lý. Tạo nên sự bất bình đẳng trong thu nhập và vị trí công tác và ảnh hưởng đến sự gắn bó với

Công ty, cũng như giảm động lực lao động. Trong khi việc xếp lương theo chức danh và nâng lương theo chức danh chủ yếu dựa vào tiềm năng của NLD Bằng cấp, trình độ chuyên môn và kinh nghiệm công tác. Hơn nữa, các tiêu chí và quy trình đánh giá kết quả thực hiện công việc để hưởng lương bổ sung theo hiệu quả công việc vẫn còn phức tạp trong quy trình thực hiện, khác nhau về tiêu chí giữa các chức danh, còn nhiều chỉ tiêu đánh giá định tính

Bảng 2.6. BẢNG THANH TOÁN LƯƠNG PHÒNG TỔ CHỨC - HÀNH CHÍNH - Tháng 09 năm 2022

STT	Họ và tên	chức danh	NC chế độ	NC thực tế	NC hưởng lương CDCV	NC hưởng lương HQCV	Lương, PCL được xếp		Tiền lương, phụ cấp được hưởng			Các khoản phải khấu trừ			
							Lương chức danh	TN bổ sung theo hiệu quả CV	Lương chức danh Lcb)	TN bổ sung theo HQCV	Tổng TN LCD, LHQ	BHXX 8%)	BHYT 1,5%)	BHTN 1%)	Cộng
1	Nguyễn Bá Hùng	TP	22	22	22	22	11,951,000	10,000,000	11,951,000	10,000,000	21,951,000	956,080	179,265	119,510	1,254,855
2	Phạm Như Huân	PP	22	21	21	21	8,918,000	6,000,000	8,512,636	5,727,273	14,239,909	713,440	133,770	89,180	936,390
3	Hoàng Minh Tuấn	CV Pháp chế	22	22	22	22	7,704,000	2,500,000	7,704,000	2,500,000	10,204,000	616,320	115,560	77,040	808,920
4	Lưu Thị Thúy Hằng	CV QTNL	22	22	22	22	7,337,000	2,500,000	7,337,000	2,500,000	9,837,000	586,960	110,055	73,370	770,385
5	Nguyễn Thị Hải Yến	CV HCVP	22	22	22	22	7,337,000	2,500,000	7,337,000	2,500,000	9,837,000	586,960	110,055	73,370	770,385
6	Nguyễn Thị Ngọc	NV Văn thư	22	17	17	17	7,337,000	700,000	5,669,500	540,909	6,210,409	586,960	110,055	73,370	770,385
7	Tông Anh Tú	NV LX con	22	22	22	22	6,338,000	700,000	6,338,000	700,000	7,038,000	507,040	95,070	63,380	665,490
8	Hà Xuân Minh	NV LX con	22	22	22	22	6,037,000	700,000	6,037,000	700,000	6,737,000	482,960	90,555	60,370	633,885

Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính

Bảng 2.7. BẢNG THANH TOÁN TIỀN ĂN CA PHÒNG TỔ CHỨC - HÀNH CHÍNH - Tháng 09 năm 2022

STT	Họ và tên	chức danh	Ngày công được thanh toán ăn ca	Đơn giá	Tiền ăn ca
1	Nguyễn Bá Hùng	TP	22.0	30,909	680,000
2	Phạm Như Huân	PP	21.0	30,909	649,100
3	Hoàng Minh Tuấn	CV Pháp chế	22.0	30,909	680,000
4	Lưu Thị Thúy Hằng	CV QTNL	22.0	30,909	680,000
5	Nguyễn Thị Hải Yến	CV HCVP	22.0	30,909	680,000
6	Nguyễn Thị Ngọc	NV Văn thư	17.0	30,909	525,500
7	Tổng Anh Tú	NV LX con	22.0	30,909	680,000
8	Hà Xuân Minh	NV LX con	22.0	30,909	680,000

Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính

Bảng 2.8. BẢNG TỔNG HỢP LƯƠNG, THU NHẬP THÁNG 09/2022 PHÒNG TỔ CHỨC - HÀNH CHÍNH

STT	Họ và tên	chức danh	Thu nhập trong tháng			Các khoản phải khấu trừ					Thu nhập thực lĩnh	Công đoàn phí 1% TN thực lĩnh)	Còn lĩnh
			Tiền lương CDCV và tiền bổ sung theo hiệu quả CV	Ăn ca	Cộng	BHXH	BHYT	BHTN	Thuế TNCN	Cộng			
1	Nguyễn Bá Hùng	TP	21,951,000	680,000	22,631,000	956,080	179,265	119,510	2,935,216	4,190,071	18,440,929	184,409	18,256,520
2	Phạm Như Huân	PP	14,645,273	649,100	15,294,373	713,440	133,770	89,180	1,056,075	1,992,465	13,301,908	133,019	13,168,889
3	Hoàng Minh Tuấn	CV Pháp chế	10,204,000	680,000	10,884,000	616,320	115,560	77,040	432,069	1,240,989	9,643,011	96,430	9,546,581
4	Lưu Thị Thúy Hằng	CV QTNL	9,837,000	680,000	10,517,000	586,960	110,055	73,370	119,727	890,112	9,626,888	96,269	9,530,619
5	Nguyễn Thị Hải Yến	CV HCVP	9,837,000	680,000	10,517,000	586,960	110,055	73,370	0	770,385	9,746,615	97,466	9,649,149
6	Nguyễn Thị Ngọc	NV Văn thư	7,877,909	525,500	8,403,409	586,960	110,055	73,370	0	770,385	7,633,024	76,330	7,556,694
7	Tổng Anh Tú	NV LX con	7,038,000	680,000	7,718,000	507,040	95,070	63,380	0	665,490	7,052,510	70,525	6,981,985
8	Hà Xuân Minh	NV LX con	6,737,000	680,000	7,417,000	482,960	90,555	60,370	0	633,885	6,783,115	67,831	6,715,284

Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính

2.2.5.2. Kết cấu tiền lương, thu nhập bổ sung và tiền thưởng của NLD

1) “*Tiền lương CDCV*” là khoản tiền lương được quy định trong hệ thống Thang bảng lương CDCV của Công ty, được sử dụng để ghi vào hợp đồng lao động khi giao kết với NLD và các Quyết định về tiền lương của NLD, làm căn cứ để trả lương cho NLD, làm cơ sở đóng các khoản bảo hiểm bắt buộc và giải quyết các chế độ, quyền lợi khác cho NLD theo quy định của PL.

2) “*TNBS theo hiệu quả công việc*” là khoản bổ sung không xác định được trước mức tiền cụ thể, dùng để chi trả thêm cho NLD tùy thuộc vào kết quả thực hiện công việc của NLD được đánh giá theo quy định của Công ty.

* *Thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc hằng quý TNBSQ*: là khoản thu nhập NLD nhận được thêm ngoài LCD trên cơ sở hiệu quả thực hiện công việc hàng quý của NLD, được đánh giá và xếp loại theo quy định của Công ty ban hành tại từng thời điểm.

- Hằng tháng, NLD được Công ty tạm thanh toán một khoản TNBS với mức phù hợp.

- Sau khi có kết quả đánh giá hiệu quả công việc hằng quý, Công ty sẽ quyết toán lại khoản TNBS_Q cho NLD.

- Giám đốc Công ty xem xét, quyết định mức tạm thanh toán khoản TNBS theo hiệu quả công việc để chi trả hằng tháng cho NLD và quyết toán khoản TNBS này sau khi có kết quả đánh giá, xếp loại hiệu quả công việc hằng quý của NLD.

- Ngoài ra, TNBS_Q được sử dụng làm căn cứ để phân phối TNBS hằng năm và phân phối tiền thưởng cho NLD (nếu có).

* *Thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc hằng năm TNBSN*: là khoản TNBS khác gắn với kết quả thực hiện công việc của NLD và kết quả thực hiện nhiệm vụ của đơn vị, bộ phận mà NLD làm việc đạt được trong năm, không xác định được mức tiền cụ thể trong HĐLĐ và được trả cho NLD trên cơ sở kết quả thực hiện công việc của NLD và tình hình thực tế Quỹ lương thực hiện hằng năm của Công ty được quyết toán.

- Sau khi kết thúc năm tài chính, nếu Quỹ tiền lương thực hiện của Công ty được quyết toán đủ điều kiện để trích lập Quỹ TNBS_N Giám đốc Công ty quyết định việc phân phối TNBS_N cho các đơn vị/bộ phận, gắn TNBS_N của đơn vị/bộ phận với kết quả thực hiện nhiệm vụ được Công ty giao

- NLĐ của bộ phận, đơn vị nào sẽ được phân phối $TNBS_N$ theo Quỹ $TNBS_N$ của đơn vị, bộ phận đó, theo mức $TNBS_Q$ bình quân đạt được trong năm và thời gian làm việc thực tế trong năm của NLĐ được hưởng $TNBS_Q$

* *Thu nhập bổ sung từ Quỹ lương dự phòng*: Quỹ lương dự phòng được sử dụng để thanh toán tiền nghỉ phép hằng năm cho NLĐ tương ứng với những ngày phép chưa nghỉ và những vấn đề khác phát sinh trong quá trình thực hiện công tác lao động tiền lương hằng năm; Trong trường hợp không sử dụng hết, Quỹ lương dự phòng được chuyển sang Quỹ $TNBS_N$ và phân phối cho NLĐ theo quy định phân phối $TNBS$ theo hiệu quả công việc hằng năm.

Phương pháp tính $TNBS$ theo hiệu quả công việc hằng năm cho NLĐ.

$$TNBS_{N_i} = \left(\overline{TNBS_i} \times NC_{HQ} / \sum_{i=1}^n \overline{TNBS_i} \times NC_{HQ} \right) \times QTNBS_N$$

Trong đó:

- $TNBS_{N_i}$: Thu nhập bổ sung theo HQCV hàng năm của NLĐ thứ i.
- $\overline{TNBS_i}$: $TNBS_Q$ bình quân trong năm của NLĐ thứ i đạt được trong năm.
- NC_{HQ} : Ngày công được hưởng $TNBS$ theo hiệu quả công việc quy định tại Khoản 3, Điều 23 của Quy chế này.
- $QTNBS_N$: Tổng Quỹ $TNBS$ năm của đơn vị, bộ phận được phân bổ gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ được Công ty giao.
- n: Số NLĐ được hưởng $TNBS$ năm của đơn vị, bộ phận.

3) “*Tiền lương tháng 13*” là khoản thu nhập của NLĐ được Công ty trả thêm khi kết thúc mỗi năm theo mức tiền lương CDCV và $TNBS$ theo hiệu quả công việc bình quân hằng quý mà NLĐ đạt được trong năm.

Phương pháp tính tiền lương Tháng 13 cho NLĐ.

$$T_{T13} = (\overline{L_{CDQT}} + \overline{L_{HQQT}})$$

Trong đó:

- T_{T13} : Tiền lương Tháng 13 của NLĐ thứ i.
- $\overline{L_{CDQT}}$: L_{CD} bình quân quyết toán của NLĐ thứ i đạt được trong năm.
- $\overline{L_{HQQT}}$: $TNHQ$ bình quân quyết toán của NLĐ thứ i đạt được trong năm.

4) “*Tiền thưởng*” là khoản thu nhập NLĐ nhận được khi Công ty được HĐQT Tổng Công ty phê duyệt phương án phân phối Quỹ khen thưởng từ lợi nhuận

thực hiện hằng năm (nếu có) theo quy định của Tổng Công ty; Việc phân phối tiền thưởng cho NLĐ được thực hiện theo Quy chế này.

Phương pháp tính tiền thưởng hằng năm cho NLĐ.

$$TT_{N_i} = \left(\overline{TNBS}_i \times NC_{HQ} / \sum_{i=1}^n \overline{TNBS}_i \times NC_{HQ} \right) \times QTT_N$$

Trong đó:

- TT_i : Tiền thưởng hằng năm của NLĐ thứ i.
- $\overline{TNBS}_i$: $TNBS_Q$ bình quân trong năm của NLĐ thứ i đạt được trong năm.
- NC_{HQ} : Ngày công được hưởng $TNBS$ theo hiệu quả công việc quy định tại Khoản 3, Điều 23 của Quy chế này.
- QTT_N : Tổng Quỹ tiền thưởng của đơn vị, bộ phận được phân bổ gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ được Công ty giao.
- n : Số NLĐ được hưởng tiền thưởng của đơn vị, bộ phận.

Để giúp hiểu rõ hơn về cách phân phối quyết toán: TL CDCV; tiền lương HQCV; Tiền lương tháng 13; Lương HQCV bổ sung năm 2022 cho toàn thể cán bộ nhân viên, Học viên xin được dẫn chứng cụ thể bằng bảng thanh toán lương, thu nhập quyết toán năm 2022 của Phòng Tổ chức - Hành chính. Căn cứ vào quy định trong quy chế lương, bảng thanh toán lương, thu nhập các tháng ta tính được lương, thu nhập quyết toán từng cá nhân như sau:

Ví dụ minh họa: Anh Nguyễn Bá Hùng với vị trí công tác là Trưởng Phòng Tổ chức - Hành chính, dựa vào công thức ta tính được như sau:

*** Quyết toán tiền lương chức danh năm 2022:**

- TL CDCV tạm trả bình quân năm 2022: 11.951.000 đồng/tháng
- Ngày công làm việc thực tế hưởng LCD trong năm: 262 ngày
- Ngày công chế độ trong năm: 262 ngày

$$L_{CDQT} = \frac{ML_{CD}}{NC_{CD}} \times NC_{TTCD}$$

$$L_{CDQT} = \frac{11.951.000 \times 262}{262} = 11.951.000 \text{ (đồng/tháng)}$$

*** Quyết toán tiền lương hiệu quả công việc năm 2022:**

- TL HQCV tạm trả bình quân năm 2022: 10.000.000 đồng/tháng
- Ngày công làm việc thực tế hưởng HQCV trong năm: 261 ngày
- Ngày công chế độ trong năm: 262 ngày

$$L_{HQQT} = \frac{64}{NC_{CD}} \times NC_{TTHQCV}$$

$$L_{HQQT} = \frac{10.000.000 \times 261}{262} = 9.961.832 \text{ (đồng/tháng)}$$

*** Quyết toán tiền lương tháng 13 năm 2022:**

$$T_{T13} = (\overline{L_{CDQT}} + \overline{L_{HQQT}})$$

Trong đó:

- T_{T13} : Tiền lương Tháng 13 của NLĐ thứ i.
- $\overline{L_{CDQT}}$: L_{CD} bình quân quyết toán của NLĐ thứ i đạt được trong năm.
- $\overline{L_{HQQT}}$: TNHQ bình quân quyết toán của NLĐ thứ i đạt được trong năm.

$$T_{T13} = 11.951.000 + 9.961.832 = 21.912.832 \text{ đồng}$$

Trong năm, Anh Hùng đã tạm nhận tiền lương tháng 13 là: 21.000.000 đồng

Do đó, còn được lĩnh bổ sung là: $21.912.832 - 21.000.000 = 874.664$ đồng.

*** Quyết toán tiền lương HQ bổ sung năm 2022:**

Do trong năm, Tổng quỹ lương phân bổ cho Khối văn phòng Gồm các Phòng tại trụ sở chính) chi cho các chế độ trên còn dư nên QL này kết chuyển sang QTL HQ năm 2022 để trả bổ sung thêm cho NLĐ như sau:

- QL kết chuyển sang QTL HQ bổ sung cho NLĐ khối Văn phòng năm 2022: 1.316.900.294 đồng

- Tính tiền lương HQCV quy đổi theo số ngày công thực tế tính hưởng lương hiệu quả của từng NLĐ Khối văn phòng bằng cách: Lấy mức lương theo hiệu quả quyết toán trên của NLĐ, nhân với tổng ngày công làm việc thực tế hưởng HQCV trong năm:

Với Anh Hùng: TL HQCV quy đổi theo NC hưởng LHQ = $9.961.832 \times 261 = 2.600.038.168$ đồng

- Tương tự tính cho những NLĐ còn lại trong khối VP, ta tính được tổng TL HQCV quy đổi theo NC hưởng LHQ của tất cả các NLĐ của Khối VP là: 19.080.849.498 đồng.

- Tính TNBS theo hiệu quả công việc hằng năm cho Anh Hùng:

$$\begin{aligned} TNBS_{N_i} &= (2.600.038.168 / 19.080.849.498) \times 1.316.900.294 \\ &= 179.446.467 \text{ đồng.} \end{aligned}$$

Tính tương tự cho NLĐ còn lại Trong Phòng ta có kết quả trên.

Nhận xét:

Bên cạnh các khoản thu nhập theo chức danh đảm nhận và lương bổ sung theo hiệu quả công việc. Trên cơ sở tiết kiệm và chưa phân bổ hết quỹ lương, Công ty chuyển các quỹ còn lại trong năm tài chính để phân phối bổ sung khoản lương tháng 13 và thu nhập bổ sung năm cho NLD, và tiền thưởng cho NLD. Như vậy, nguyên tắc phân phối quỹ lương của Công ty thực hiện theo nguyên tắc: Trong năm căn cứ vào kết quả kinh doanh và chủ trương duyệt các quỹ mà NLD được hưởng của HĐQT Tổng Công ty giao sẽ được phân phối hết cho NLD. Theo cách thức phân phối này sẽ đảm bảo quyền lợi cho NLD tốt hơn. Tuy nhiên, chưa đảm bảo nguyên tắc quản lý quỹ lương. Bởi vì, theo quy định nếu các quỹ lương, thưởng của năm trước chưa sử dụng hết, trước hết phải ưu tiên trích lập quỹ dự phòng để chi trả cho NLD trong trường hợp kết quả SX - KD không đạt kế hoạch.

Hơn nữa, khi thực hiện phân phối các quỹ chưa sử dụng hết năm trước chuyển sang để phân phối cho NLD theo 2 chế độ là: Lương tháng 13 và Thu nhập bổ sung theo kết quả công việc trong năm còn mang tính bình quân, chủ yếu lại dựa vào lương chức danh và lương hiệu quả công việc bình quân 12 tháng trong năm, và thời gian làm việc thực tế trong năm, nên tiêu chí phân phối bị lặp lại, chưa thực sự gắn với kết quả và hiệu quả công việc của từng người. Mặt khác, như Học viên đã phân tích ở trên, cách xếp lương chức danh, xác định mức thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc hàng tháng chưa thực sự hợp lý và có sự chênh lệch lớn giữa các chức danh. Do đó, những người giữ chức vụ quản lý có mức lương chức danh cao và đánh giá xếp mức thu nhập theo hiệu quả công việc hàng tháng cao, cuối năm lại được phân phối thêm thu nhập bổ sung năm lại rất cao, lại tạo ra sự chênh lệch lớn về thu nhập giữa các CDCV. Với ví dụ tính phân phối thu nhập bổ sung và tiền lương tháng 13 trên cho thấy chênh lệch tiền lương 13 và thu nhập bổ sung năm chênh lệch giữa chức danh trưởng phòng và chức danh nhân viên lái xe thấp nhất lần lượt là: 8 lần và 148 lần do ngày công làm việc thực tế của chức danh nhân viên lái xe trong năm chỉ có 111/262 ngày/năm)

Có thể tổng quát rằng mức lương, thu nhập của NLD vẫn còn sự chênh lệch khá lớn, dẫn đến tình trạng NLD ở mức lương thấp hầu hết là NLD trực tiếp, điều kiện đáp ứng cuộc sống không thực sự tốt, dẫn đến việc vẫn còn hiện tượng NLD xin nghỉ việc. Vì vậy, Công ty cần có các biện pháp tốt hơn nhằm cải thiện mức lương cho NLD phổ thông và lao động trực tiếp.

BẢNG 2.9. BẢNG LƯƠNG THÁNG 13, LƯƠNG BỔ SUNG VÀ QUYẾT TOÁN LƯƠNG NĂM 2022

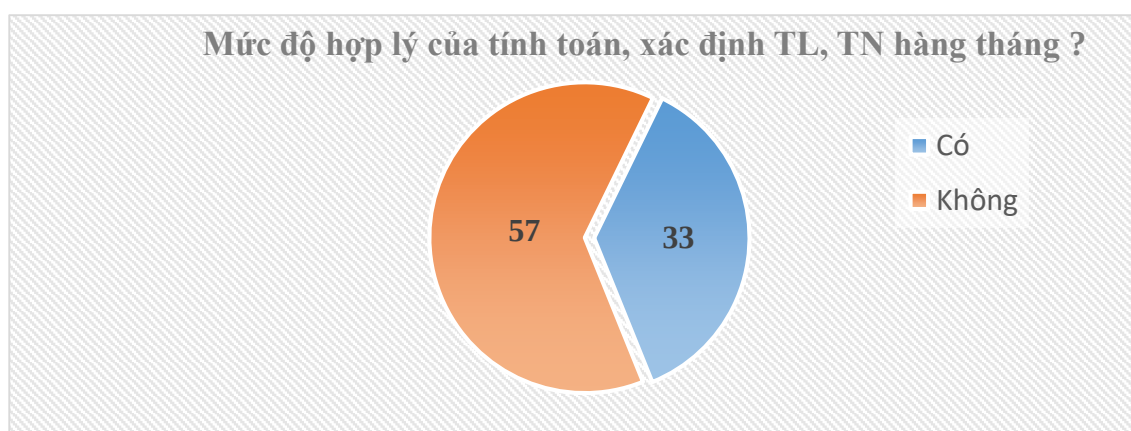
STT	Họ và tên	Chức danh	NC chế độ	NC hưởng LCD	NC hưởng LHQ	TL CDCV tạm trả bình quân năm 2022	TL CDCV quyết toán bình quân năm 2022	TL HQCV tạm trả bình quân năm 2022	TL HQCV quyết toán bình quân năm 2022	Tiền lương tháng 13 đã nhận	Tiền lương tháng 13 được quyết toán	Còn lĩnh	TL HQCV quy đổi theo NC hưởng LHQ	Lương HQ bổ sung năm 2022	Tổng cộng	Tiền thưởng năm 2022	Còn lĩnh
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
1	Nguyễn Bá Hùng	TP	262	262	261	11,951,000	11,951,000	10,000,000	9,961,832	21,000,000	21,912,832	874,664	2,600,038,168	179,446,467	180,321,131	-	180,321,131
2	Phạm Như Huân	PP	262	262	248	8,918,000	8,918,000	6,000,000	5,679,389	12,000,000	14,597,389	2,276,779	1,408,488,550	97,209,455	114,083,623	-	114,083,623
3	Hoàng Minh Tuấn	CV PC	262	259	255	7,398,167	7,313,455	2,500,000	2,433,206	10,000,000	9,746,661	(404,845)	620,467,557	42,822,722	52,164,538	-	52,164,538
4	Lưu Thị Thúy Hằng	CV QTNL	262	134	132	7,337,000	3,752,511	2,500,000	1,259,542	5,000,000	5,012,053	(4,812,893)	166,259,542	11,474,711	11,673,872	-	11,673,872
5	Nguyễn Thị Hải Yến	CV HCVP	262	262	261	7,337,000	7,337,000	2,500,000	2,490,458	8,000,000	9,827,458	1,817,916	650,009,542	44,861,617	56,506,991	-	56,506,991
6	Nguyễn Thị Ngọc	NV VT	262	262	256	6,988,000	6,988,000	700,000	683,969	6,000,000	7,671,969	1,655,939	175,096,183	12,084,589	21,412,497	-	21,412,497
8	Tổng Anh Tú	NV LX	262	262	259	6,112,250	6,112,250	700,000	691,985	6,000,000	6,804,235	796,219	179,224,046	12,369,481	19,969,935	-	19,969,935
9	Hà Xuân Minh	NV LX	262	111	101	6,037,000	2,557,660	450,000	173,473	2,000,000	2,731,134	(3,024,733)	17,520,802	1,209,231	915,631	-	915,631

Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính

BHXX, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp:

Trong khoảng thời gian từ 01/08/2022 đến nay, Công ty đã xây dựng được hệ thống bảng lương mới, chính vì vậy Công ty đang đóng BHXX, BHYT, BHTN theo mức lương chức danh được xếp, cụ thể tính toán được thể hiện ở Bảng số liệu trên.

Để làm rõ thực trạng những quy định và thực hiện tính tiền lương, thu nhập của NLĐ hàng tháng tại Công ty. Học viên đã tiến hành khảo sát ý kiến đánh giá của NLĐ trong Công ty có kết quả như sau:



Hình 2.9. Mức độ hợp lý của tính toán, xác định TL, TN hàng tháng của NLĐ tại Công ty

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của Học viên, năm 2023

Qua kết quả khảo sát của Học viên với NLĐ trong Công ty, với 90 phiếu khảo sát thu về 50 phiếu hỏi CBQL và NLĐ đơn vị phụ thuộc Chi nhánh, Kho); 40 phiếu hỏi CBQL và NLĐ ở Văn phòng Công ty, cho thấy, trong 90 người được hỏi có 57 người chiếm 63,33%) cho rằng việc tính toán, xác định TL, TN hàng tháng hiện nay chưa phù hợp - Hình 2.9

Hình 2.10 cho thấy, trong 57 người trả lời việc tính toán, xác định lương hàng tháng hiện nay chưa phù hợp, lý do đưa ra cụ thể như sau: có 6 người cùng quan điểm cho rằng tính lương chức danh chưa hợp lý vì chỉ dựa vào ngày công làm việc thực tế, 9 người cho rằng tính TN bổ sung dựa trên lương chức danh chưa phù hợp, 6 người cho rằng đánh giá hoàn thành công việc để tính thu nhập bổ sung chưa phù hợp, 18 người cho rằng TN bổ sung

tính trả chưa hợp lý vì chỉ dựa vào ngày công làm việc thực tế, 18 người cho rằng lương chức danh và TN bổ sung chênh lệch lớn giữa các chức danh CV.



Hình 2.10. Lý do việc tính toán, xác định TL, TN hàng tháng hiện nay chưa phù hợp

2.2.6. Một số quy định khác trong QCTL của Công ty

2.2.6.1. Hình thức, thời điểm trả lương

Công ty có thể lựa chọn phương thức trả lương theo thời gian hoặc khoán để thỏa thuận với NLĐ và ghi nhận trong HĐLĐ.

- Tiền lương theo thời gian được trả cho NLĐ căn cứ vào thời gian làm việc thực tế theo tháng, tuần, ngày, giờ.

- Tiền lương khoán được trả căn cứ vào khối lượng, chất lượng công việc và thời gian phải hoàn thành.

- Thời gian thanh toán lương: Trừ trường hợp HĐLĐ có quy định khác, Công ty sẽ trả tiền lương hằng tháng cho NLĐ 01 lần/tháng trong khoảng thời gian từ ngày 05 đến ngày 10 của tháng tiếp theo liền kề. Tiền lương hằng tháng được trả bằng phương thức chuyển khoản qua tài khoản của NLĐ mở tại ngân hàng hoặc bằng hình thức khác do Giám đốc Công ty quyết định.

2.2.6.2. Lương làm thêm giờ, làm đêm.

*** Trả lương làm thêm giờ được quy định như sau:**

Công ty không khuyến khích NLĐ tại các Đơn vị, bộ phận làm việc thêm giờ, trong trường hợp đặc biệt cần phải làm thêm giờ, và thì Lãnh đạo các Đơn vị, Bộ phận có kế hoạch báo cáo Giám đốc Công ty phê duyệt, Công

ty sẽ hướng dẫn các bộ phận về việc làm thêm giờ và trả lương làm thêm giờ bằng văn bản.

- *Trả lương làm thêm giờ có hệ số như sau:*

Điều kiện	Hệ số làm thêm K_{LTi} (%)	Trường hợp
Không nghỉ bù	150	Làm thêm ngày thường
	200	Làm thêm ngày nghỉ hàng tuần
	300	Làm thêm ngày lễ, tết..
Có nghỉ bù	50	Làm thêm ngày thường
	100	Làm thêm ngày nghỉ hàng tuần
	200	Làm thêm ngày lễ, tết...

+ Tiền lương làm thêm giờ đối với lao động hưởng lương thời gian xác định như sau:

$$TL_{LTi} = \frac{(ML_{CDi} + PC_i)}{N_{CD} * G_{CD}} * K_{LTi} \% * N_{TTi} * G_{LTi}$$

Trong đó : + ML_G : Mức lương giờ

+ K_{LTi} : Hệ số làm thêm

+ G_{lt} : số giờ làm thêm

* **Trả lương làm đêm được quy định như sau:**

+ Tiền lương làm việc vào ban đêm:

$$TL_{LTi} = \frac{(ML_{CDi} + PC_i)}{N_{CD} * G_{CD}} * 130\% * N_{TTi} * G_{TTi}$$

Trong đó:

ML_{CDi} : Mức lương theo chức danh của lao động thứ i.

PC_i : Mức phụ cấp của lao động thứ i.

TL_{min} : tiền lương tối thiểu của Công ty.

N_{CD}, G_{CD} : ngày/giờ làm việc chế độ.

N_{TT}, G_{TT} : ngày/giờ làm thêm của công nhân thứ i.

+ Tiền lương làm thêm vào ban đêm:

$$TL_{LTĐT} = \frac{(ML_{CDi} + PC_i)}{N_{CD} * G_{CD}} * 130\% * K_{LTi} \% * N_{TTi} * G_{LTi}$$

T_{LTĐi}	=	TL giờ thực trả của công việc đang làm vào ngày làm việc bình thường	x	Mức ít nhất 150%	+	TTL giờ thực trả của công việc đang làm vào ngày làm việc bình thường	x	Mức ít nhất 30%	+	20%	x	TL giờ vào ban ngày của ngày làm việc bình thường	x	Số giờ LT vào ban đêm

Trong đó, **tiền lương giờ làm việc ban ngày của ngày làm việc bình thường** được tính như sau:

- Ít nhất bằng 100% so với tiền lương giờ thực trả của công việc của công việc đang làm vào ngày làm việc bình thường: Trong trường hợp NLĐ không làm thêm giờ vào ban ngày trước khi làm thêm giờ vào ban đêm.

Tức là: $150\% + 30\% + 20\%$ x lương thực trả = 200% x lương thực trả.

- Ít nhất bằng 150% so với tiền lương giờ thực trả của công việc đang làm vào ngày làm việc bình thường: Trong trường hợp NLĐ có làm thêm giờ vào ban ngày trước khi làm thêm giờ vào ban đêm:

Tức là: $150\% + 30\%) \times \text{lương thực trả} + 20\% \times 150\% \text{ lương thực trả}$
 $= 210\% \times \text{lương thực trả}.$

Nhận xét:

+ Tiền lương làm thêm giờ, làm đêm được Công ty xây dựng phù hợp với quy định của PL.

+ Công ty đã đưa ra được công thức tính rõ ràng, dễ hiểu

- + Có tác dụng tốt cho NLĐ có động lực làm việc.

+ Theo Bộ luật lao động mới thì tiền lương làm thêm vào ngày nghỉ lễ, ngày nghỉ có hưởng lương, ít nhất bằng 300% chưa kể tiền lương ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương đối với NLĐ hưởng lương ngày.

2.2.5.3. Trả lương cho NLĐ trong các trường hợp khác

♦ **Tiền lương những ngày chưa nghỉ hằng năm:**

- Công ty khuyến khích NLĐ chủ động đăng ký nghỉ phép theo chế độ.

- Trường hợp NLĐ chưa nghỉ hết số ngày phép hằng năm theo quy định, NLĐ được thanh toán bằng tiền những ngày chưa nghỉ của năm đó.

- Tiền lương làm căn cứ trả cho NLĐ trong những ngày chưa nghỉ hết số ngày nghỉ hằng năm là L_{CD} theo HĐLĐ của 06 tháng liền kề trước khi Công ty tính trả tiền những ngày chưa nghỉ hằng năm..

♦ **Tiền lương và PCL (nếu có) trong thời gian ngừng việc:**

- Nếu ngừng việc do lỗi của Công ty, thì NLĐ được trả đủ LCD và PCL (nếu có).

- Nếu ngừng việc do lỗi của NLĐ, thì NLĐ đó không được trả tiền lương; những NLĐ khác trong cùng đơn vị phải ngừng việc được trả lương LCD theo thỏa thuận của hai bên nhưng ít nhất bằng mức lương tối thiểu vùng Nhà nước quy định.

- Trường hợp ngừng việc vì sự cố về điện, nước mà không do lỗi của Công ty, NLĐ hoặc vì những nguyên nhân khách quan khác như thiên tai, hỏa hoạn, dịch bệnh nguy hiểm, dịch họa, di dời địa điểm hoạt động theo yêu cầu của cơ quan Nhà nước có thẩm quyền hoặc vì lý do kinh tế, thì LCD được trả cho NLĐ được xác định như sau:

+ Nếu thời gian ngừng việc dưới 04 giờ trong một ngày làm việc, NLĐ được tính hưởng đủ 01 ngày làm việc để tính lương.

+ Nếu thời gian ngừng việc từ 04 giờ trở lên trong một ngày làm việc, NLĐ được tính hưởng $\frac{1}{2}$ ngày làm việc để tính lương.

Nhận xét:

+ Tiền lương cho các ngày nghỉ hưởng nguyên lương như nghỉ phép, lễ tết, hội họp, học tập, nghỉ việc riêng có lương được Công ty xây dựng đúng theo quy định của Bộ luật lao động.

+ Tiền lương của các ngày ngừng việc do sự cố về điện, nước mà không do lỗi của người sử dụng lao động, NLĐ hoặc vì các nguyên nhân khách quan khác như thiên tai, hỏa hoạn, dịch bệnh nguy hiểm, dịch họa, di dời địa điểm hoạt động theo yêu cầu của cơ quan Nhà nước có thẩm quyền hoặc vì lý do kinh tế, thì tiền lương ngừng việc bằng 75% tiền lương ngày làm việc bình thường là phù hợp nhưng bổ sung thêm không được thấp hơn mức lương tối thiểu vùng do Chính phủ quy định.

2.2.7. Tổ chức thực hiện quy chế lương của Công ty

2.2.7.1. Tổ chức bộ máy thực hiện công tác tiền lương.

Bộ máy quản lý công tác tiền lương nói chung và QCTL nói riêng của Công ty bao gồm 2 cấp:

♦ Hội đồng tiền lương Công ty.

- Hội đồng tiền lương Công ty do Giám đốc Công ty quyết định thành lập để tham mưu và giúp việc cho Giám đốc Công ty tổ chức thực hiện công tác tiền lương theo Quy chế này.

- Thành phần Hội đồng tiền lương Công ty do Giám đốc Công ty quyết định, tối thiểu bao gồm:

- 1) Giám đốc/người được Giám đốc ủy quyền: Chủ tịch Hội đồng.
- 2) Phó Giám đốc Công ty: Phó Chủ tịch Hội đồng.
- 3) Trưởng phòng Tổ chức Hành chính Công ty: Ủy viên thường trực Hội đồng.
- 4) Chủ tịch Công đoàn Công ty: Ủy viên Hội đồng.
- 5) Trưởng các Phòng nghiệp vụ Công ty, Thủ trưởng các đơn vị trực thuộc Công ty: Ủy viên Hội đồng.
- 6) Chuyên viên Phòng Tổ chức Hành chính Công ty: Thư ký Hội đồng.

♦ Hội đồng tiền lương Chi nhánh:

- HĐL của các Chi nhánh trực thuộc Công ty do Giám đốc Chi nhánh quyết định thành lập để tham mưu và giúp việc cho Giám đốc Chi nhánh tổ chức thực hiện công tác tiền lương tại Chi nhánh theo quy định của Công ty.

Nhận xét:

Công ty cần bổ sung thêm phân công nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm, mối quan hệ của các thành phần trong HĐL cấp Công ty và cấp Chi nhánh. Đồng thời, bổ sung Chế độ làm việc, thù lao, phụ cấp của từng thành viên.

2.2.7.2. Chế độ báo cáo, kiểm tra, khen thưởng và xử lý vi phạm

- *Chế độ báo cáo:* Định kỳ hoặc đột xuất, các Đơn vị thực hiện báo cáo công tác lao động tiền lương theo hướng dẫn của Công ty.

- *Chế độ kiểm tra:* Công ty thẩm định và kiểm tra việc thực hiện công

tác quản lý tiền lương để điều chỉnh các sai lệch của Đơn vị để đảm bảo đúng quy định, đồng thời làm căn cứ để khen thưởng và xử lý vi phạm đối với các đơn vị, cá nhân.

- *Khen thưởng và xử lý vi phạm:*

+ *Khen thưởng:* Đơn vị, cá nhân thực hiện tốt các quy định quản lý tiền lương tại quy chế này sẽ được xem xét khen thưởng theo các hình thức khen thưởng phù hợp theo quy định tại Quy chế Thi đua Khen thưởng của Công ty.

+ *Xử lý vi phạm:* Căn cứ vào tính chất và mức độ vi phạm quy chế này, tập thể và các cá nhân vi phạm sẽ bị xử lý theo hình thức từ tự hoàn trả đến cắt thưởng các danh hiệu thi đua hoặc các hình thức kỷ luật theo quy định hiện hành.

Nhận xét: + Trong QCTL Công ty đã đề cập đến những thành phần nằm trong HDL của Công ty và các Chi nhánh.

+ Trách nhiệm của HDL cần bổ sung thêm như tham mưu cho Giám đốc về mức lương tối thiểu của Công ty, đánh giá điều chỉnh đơn giá tiền lương cho phù hợp với thực tiễn.

+ Ở phần này QCTL của Công ty cần bổ sung thêm nếu có vướng mắc trong quá trình thực hiện quy chế thì cần làm gì, hình thức xử lý trong trường hợp vi phạm quy chế và thời gian sửa đổi quy chế.

2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex

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

* *Về Chính sách tiền lương của Nhà nước:* là một trong những công cụ quan trọng giúp Nhà nước điều tiết và quản lý tiền lương. Chính sách TL của Nhà nước bao gồm: TL cơ sở; TL tối thiểu vùng; quy định bảng lương, định mức lao động và những quy định về quản lý TL.

Nhà nước ban hành mức TL tối thiểu vùng, tiền lương cơ sở, quy định các nguyên tắc xây dựng hệ thống bảng lương, định mức lao động làm căn cứ cho các DN nói chung, DNNN nói riêng xác định quỹ lương và chi trả tiền lương, bảo hiểm, phụ cấp... cho NLĐ. Hiện nay, Chính phủ quy định mức

lương cơ sở là 1.800.000 đồng/ tháng áp dụng từ 01/7/2023, mức lương tối thiểu theo 4 vùng đối với DN, vùng I: 4.680.000 đồng/tháng, vùng II: 4.160.000 đồng/tháng, vùng III: 3.640.000 đồng/tháng, vùng IV: 3.250.000 đồng/tháng được tách riêng so với mức lương cơ sở áp dụng thống nhất trong các loại hình DN kể từ ngày 01/09/2022.

Bộ luật Lao động 2019 có hiệu lực từ ngày 01/01/2021 quy định về việc xây dựng bảng lương như sau: 1) Người sử dụng lao động 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 NLĐ; 2) Người sử dụng lao động phải tham khảo ý kiến của tổ chức đại diện NLĐ tại cơ sở đối với nơi có tổ chức đại diện NLĐ tại cơ sở khi xây dựng thang lương, bảng lương và định mức lao động; 3) Thang lương, bảng lương và mức lao động phải được công bố công khai tại nơi làm việc trước khi thực hiện. Mức lương tối thiểu vùng làm cơ sở để xây dựng bảng lương của DN. Vì theo quy định tại thì Mức lương tối thiểu là mức lương thấp nhất được trả cho NLĐ làm công việc giản đơn nhất trong điều kiện lao động bình thường. Vì vậy, khi xây dựng bảng lương, DN phải căn cứ vào Mức lương tối thiểu vùng để thực hiện đúng quy định về nguyên tắc trả lương.

** Về quản lý tiền lương:*

- Đối với DN 100% vốn Nhà nước, quản lý TL tách riêng NLĐ theo hợp đồng lao động và lao động quản lý, cụ thể:

+ Đối với NLĐ hưởng lương tính theo đơn giá TL, hàng năm căn cứ vào kế hoạch kinh doanh, DN quyết định đơn giá TL, QTL gắn với NSLĐ và hiệu quả kinh doanh và đăng ký với chủ sở hữu trước khi thực hiện.

+ Đối với lao động quản lý hưởng quỹ lương riêng, xác định theo năm, hàng tháng được tạm ứng bằng 70%, còn lại thanh toán vào cuối năm theo mức độ hoàn thành nhiệm vụ. QTL này do DN xác định gắn với các điều kiện do Nhà nước quy định và trình chủ sở hữu phê duyệt trước khi thực hiện.

Với Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex: Công ty đã xây dựng QCTL căn cứ vào các quy định của Nhà nước về tiền lương, quản lý tiền lương năm

2022. Tuy nhiên, hiện nay có nhiều hệ thống văn bản pháp quy do Nhà nước ban hành có sự thay đổi, bổ sung qua các thời kỳ. Tuy nhiên, do QCTL của Công ty chưa được sửa đổi, bổ sung, cập nhật trên văn bản. Do đó, nhiều quy định trong QCTL đã trở nên lỗi thời, chưa phù hợp với thực tiễn hiện nay. Điều này gây khó khăn trong việc chi trả TL, tiền phụ cấp, làm thêm giờ...cho viên chức quản lý và NLĐ tại Công ty. Do đó, Công ty phải kịp thời cập nhật, sửa đổi, bổ sung QCTL phù hợp với quy định của PL và thực tiễn.

2.3.2. Tình hình SX - KD của Công ty

Tiền lương của Công ty phụ thuộc chủ yếu vào kết quả SX - KD. Khi nền kinh tế thị trường biến động, SX - KD có nhiều thay đổi thì QCTL dành cho NLĐ cũng sẽ có những thay đổi sao cho phù hợp với tình hình SX - KD. Là công ty TNHH Nhà nước MTV, vì vậy QCTL cho NLĐ không chỉ căn cứ vào Bộ Luật lao động hiện hành, mà còn chịu ảnh hưởng các văn bản pháp lý quy định riêng với DNNN và quy định về tiền lương đối với DN hoạt động theo Luật DN 2020. Cụ thể: Quỹ tiền lương kế hoạch và thực hiện của Công ty được xác định trên cơ sở số NLĐ kế hoạch, thực tế tính bình quân và mức tiền lương bình quân kế hoạch, thực hiện gắn với mức độ thực hiện chỉ tiêu bảo toàn và phát triển vốn Nhà nước, nộp ngân sách, NSLĐ, lợi nhuận theo quy định của Nhà nước.

Bảng 2.10. Một số kết quả hoạt động SX - KD của Công ty giai đoạn 2020 - 2022

Chỉ tiêu	Năm		
	2020	2021	2022
Doanh thu (Tỷ đồng)	1.700	2.549	2.796
Lợi nhuận (Triệu đồng)	5,500	7,190	6,720
Nộp ngân sách (Triệu đồng)	167,534	182,250	224,870
Lao động (Người)	113	112	118
Quỹ tiền lương (Tỷ đồng)	20,622	21,047	20,029
Tiền lương bình quân (Tr.đồng /tháng)	15,13	15,54	13,02

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

Với ngành nghề SX - KD đặc thù về hóa chất trong lĩnh vực hóa dầu, do vậy QCTL, quỹ tiền lương và tiền lương của Công ty cũng mang tính đặc thù. Trong những năm gần đây do ảnh hưởng của nền kinh tế thế giới bất ổn, xung đột, chiến tranh, ... đã làm ảnh hưởng lớn đến giá năng lượng, trong đó

có xăng - dầu toàn cầu, đã ảnh hưởng trực tiếp đến lĩnh vực SX - KD của Công ty. Trong các năm gần đây, mặc dù chỉ tiêu doanh thu Công ty luôn vượt kế hoạch, Tuy nhiên, vì các sản phẩm hóa chất dầu khí đều phải nhập khẩu từ nước ngoài, nên các chi phí phát sinh do thị trường bất ổn, sự thay đổi tỷ giá đã làm tăng chi phí hoạt động của Công ty. Do đó, lợi nhuận những năm gần đây, Công ty gần như không đạt so với kế hoạch. Với những đặc điểm trên sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến việc xác định quỹ tiền lương, hình thức phân phối quỹ lương, chế độ thưởng, phụ cấp ảnh hưởng đến QCTL của Công ty. Điều này dẫn đến thu nhập của NLĐ giảm, QCTL của Công ty sẽ được điều chỉnh cho phù hợp với tình hình, đảm bảo nguồn TL ổn định, đảm bảo cuộc sống cho NLĐ.

2.3.3. Quan điểm trả lương của đại diện chủ sở hữu Công ty

Lãnh đạo Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex luôn coi tiền lương - thưởng là một khoản đầu tư để tạo ra lợi nhuận lớn hơn vì tiền lương - thưởng là đòn bẩy kinh tế giúp tăng NSLĐ. Do đó, đội ngũ cán bộ nhân viên chuyên trách về tiền lương dưới sự chỉ đạo của lãnh đạo Công ty, luôn phải nghiên cứu, xây dựng và triển khai QCTL vừa phù hợp với từng giai đoạn phát triển của Công ty, vừa tạo động lực cho NLĐ và thu hút nhân tài cho 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 NLĐ 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. Lãnh đạo Công ty coi NLĐ là cốt lõi, luôn quan tâm đảm bảo cuộc sống của nhân viên. 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. Do 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 SX - KD của Công ty. Trong quá trình triển khai xây dựng, vận hành và hoàn thiện quy chế lương cho cán bộ nhân viên của Công ty, tổ chức luôn duy trì các quan điểm sau: Tiền lương phải đảm bảo đời sống cho NLĐ, thực hiện và phát huy vai trò đòn bẩy kinh tế nhằm kích thích cá nhân, tập thể đóng góp hiệu quả

vào hoạt động SX - KD của Công ty; Cơ chế lương đơn giản, dễ hiểu, công khai, minh bạch gắn với kết quả SX - KD để NLĐ có thể tự tính được lương của mình.

2.3.4. Vai trò của tổ chức Công đoàn

Công đoàn là tổ chức đại diện quyền lợi của NLĐ ở DN. Các cán bộ Công đoàn đều do NLĐ trong Công ty bình bầu hàng năm, là tổ chức đại diện quyền lợi của NLĐ ở Công ty. Trong quá trình xây dựng và ban hành QCTL - thưởng, đều có tham khảo ý kiến của tổ chức công đoàn tham gia với tư cách là 1 thành phần quan trọng trong HĐL của Công ty.

Tuy nhiên, cán bộ công đoàn trong Công ty hoạt động kiêm nhiệm, và thường được chỉ định theo định hướng của tổ chức Đảng trong Công ty. Do đó, khi được tham gia đóng góp vào các chính sách liên quan đến quyền lợi của NLĐ trong Công ty nhưng tổ chức này vẫn chưa thật sự phát huy tốt vai trò của mình.

Vì vậy, việc xây dựng và ban hành QCTL tham khảo ý kiến của NLĐ, sẽ giúp cho cán bộ tiền lương, lãnh đạo nắm bắt được ưu, nhược điểm của QCTL hiện tại và những vấn đề cần khắc phục; nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của NLĐ về tính công bằng, hợp lý trong cách tính lương... Qua đó, làm cho NLĐ cảm thấy được tôn trọng và việc trả lương do chính họ xây dựng và quyết định.

Điều này cho thấy tổ chức Công đoàn vẫn chưa thật sự phát huy tốt vai trò của mình, chưa thực hiện tốt công tác tuyên truyền, hướng dẫn cụ thể đến NLĐ về các quy định trong QCTL của Công ty. Ngoài ra, việc lắng nghe và tiếp thu những ý kiến đóng góp, nguyện vọng của NLĐ cũng hạn chế.

2.3.5. Đội ngũ cán bộ lao động - tiền lương trong Công ty

Bộ phận phụ trách công tác lao động - tiền lương trong Công ty là Phòng Tổ chức - Hành chính. Một trong các chức năng của Phòng là tham mưu, giúp việc cho lãnh đạo Công ty trong các lĩnh vực về tổ chức nhân sự, đào tạo, tiền lương, và chế độ chính sách đối với NLĐ của Công ty theo quy định của PL hiện hành.

Bảng 2.11. Thông tin về CBNV trong Phòng Tổ chức - Hành chính

STT	Họ và tên	Chức danh CV	Tình độ chuyên môn	Ghi chú
1	Nguyễn Bá Hùng	Trưởng phòng	Thạc sỹ	Cử nhân Kinh tế chuyên ngành Kinh tế lao động Thạc sỹ Quản trị kinh doanh
2	Phạm Như Huân	P. Trưởng phòng	Đại học	Kỹ sư Kinh tế - ĐH Kỹ thuật ĐH Quốc gia TP. Hồ Chí Minh), Cử nhân Quản lý công nghiệp-ĐH Bách Khoa Hà Nội
3	Hoàng Minh Tuấn	Chuyên viên Pháp chế	Đại học	Cử nhân Luật, Thạc sỹ luật học
4	Lưu Thị Thúy Hằng	Chuyên viên Quản trị nhân sự	Đại học	Cử nhân Kinh tế Chuyên ngành Quản trị nhân lực
5	Nguyễn Thị Hải Yến	Chuyên viên Hành chính văn phòng	Đại học	Cử nhân quản lý kinh doanh

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Tổng số cán bộ của Phòng Tổ chức - Hành chính là 5 người, chiếm 4,25% so với tổng số cán bộ nhân viên trong Công ty tại thời điểm hiện nay là 118 người. Như vậy, với quy mô 118 lao động như hiện nay thì số lượng nhân lực của Phòng Tổ chức - Hành chính quá ít ỏi, chưa đủ để đảm bảo hoàn thành tốt các nhiệm vụ, công việc của phòng. Bên cạnh đó, hầu hết các cán bộ trong Phòng không có chuyên môn QTNL ngay từ ban đầu gây ảnh hưởng không nhỏ đến việc xây dựng các chế độ, chính sách, QCTL, trả thưởng, phúc lợi của Công ty. Chính điều này gây khó khăn trong việc xây dựng và hoàn thiện QCTL của Công ty. Vì vậy, trong thời gian tới, Công ty cần có những chính sách quan tâm đến việc đào tạo, tạo điều kiện cho cán bộ tiền lương được đi học các lớp đào tạo nâng cao về QTNL để nâng cao trình độ, chuyên môn cho đội ngũ cán bộ nhân sự lao động tiền lương.

2.4. Đánh giá chung về QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex

2.4.1. Những ưu điểm

Qua quá trình phân tích thực trạng QCTL của Công ty, Học viên thấy rằng Công ty đã đạt được những thành công, ưu điểm sau:

Mức độ tuân thủ các quy định pháp luật trong xây dựng và thực hiện QCTL: Công ty đã đánh giá đúng vai trò, vị trí, tầm quan trọng của QCTL trong chính sách nhân sự của Công ty. Công ty luôn tìm tòi, cập nhật các quy định pháp lý của Nhà nước và Chủ sở hữu để bổ sung và hoàn thiện các nội dung trong QCTL nhằm hướng tới việc có được một QCTL khoa học, hiệu quả phù hợp với đặc thù SX - KD của mình. Kể từ khi được thành lập đến nay, QCTL đã được Công ty liên tục cập nhật, bổ sung cho phù hợp với thực tiễn áp dụng, QCTL đã được hoàn thiện qua các năm.

Đánh giá về tính cạnh tranh của tiền lương và thu nhập trong QCL:

Để thu hút và giữ chân NLĐ trong Công ty, Công ty đã mạnh dạn xây dựng bảng lương chức danh (dù còn nhiều hạn chế), thay cho Bảng lương do Nhà nước xây dựng. Việc ban hành bảng lương chức danh đã khắc phục được một số tồn tại trong hệ thống thang bảng lương Nhà nước, đảm bảo đúng quy định của pháp luật, không ngừng nâng cao lợi ích cho NLĐ. Bên cạnh Bảng lương theo chức danh công việc để trả lương đảm bảo thu nhập ổn định cho NLĐ, Công ty đã ban hành Bảng thu nhập bổ sung theo kết quả ĐGTHCV có đã tác dụng tạo động lực lao động, gắn tiền lương, thu nhập của NLĐ với hiệu quả công việc.

Đánh giá mức độ đảm bảo tính công bằng và hiệu quả trong phân phối tiền lương, thu nhập cho NLĐ.

Khi xây dựng quy chế trả lương, Công ty đã đưa ra các nguyên tắc là cần phân phối tiền lương, thu nhập cho NLĐ đảm bảo tính công bằng và hiệu quả. Điều này thể hiện trong xây dựng hệ thống bảng lương và công thức tính tiền lương, phụ cấp và tiền thưởng phản ánh đúng mức độ phức tạp của công việc, năng lực và hiệu quả làm việc. Do đó, QCTL và việc thực hiện QCTL đã được thực hiện công khai, minh bạch, việc đánh giá kết quả thực hiện công

việc và chi trả tiền lương hàng tháng tới NLD được thực hiện đầy đủ, chính xác, đúng thời hạn quy định.

Đánh giá mức độ rõ ràng và dễ hiểu của Quy chế lương của Công ty:

Để NLD hiểu và tính được lương của mình thì công thức tính lương cần đơn giản, dễ hiểu. NLD có tự tính được lương của mình thì mới có động lực để thúc đẩy cá nhân nỗ lực hoàn thành chỉ tiêu sản lượng, doanh thu, lợi nhuận. Cá nhân từng NLD phải cảm nhận được việc đạt được sản lượng, doanh thu, lợi nhuận cao thì lương mới cao. Công ty đã có nhiều hình thức để truyền thông quy chế lương như truyền thông trực tiếp thông qua cuộc họp hội nghị NLD cuối năm, truyền thông từ người đứng đầu các đơn vị, thông qua cán bộ Công đoàn, bộ phận đại diện cho NLD chính là đối tượng truyền thông quy chế lương tốt nhất cho NLD nắm và hiểu quy chế lương.

Đánh giá mức độ hợp lý về thành phần cấu tạo của công thức tính lương:

Khi xây dựng QCTL, Công ty đã dựa vào quan điểm của chủ sở hữu và đối tượng được chi trả lương để xây dựng các thành phần cấu tạo nên công thức lương sao cho phù hợp. Trong thành phần của công thức lương của Công ty đang áp dụng gồm: lương cứng (theo chức danh công việc), lương mềm (lương hiệu quả) và thưởng. Tỷ trọng phân bổ giữa lương cứng, lương mềm và thưởng phải xây dựng sao cho phù hợp, để vừa đảm bảo cho NLD có một khoản ổn định để yên tâm công tác, vừa có tác dụng kích thích được NLD nỗ lực trong công việc để đạt hiệu quả làm việc cao nhất. Qua đó, Công ty dùng chính công cụ tiền lương làm đòn bẩy tạo động lực cho NLD và định hướng NLD hướng làm việc hiệu quả hơn mang lại doanh thu, lợi nhuận cao hơn cho Công ty. Các chức danh công việc khác nhau thì cũng có kết cấu các thành phần chi trả lương khác nhau, không nên sử dụng chung một công thức lương cho tất cả các bộ phận trong Công ty.

2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân

** Những mặt còn hạn chế:*

Tuy nhiên, trong quá trình xây dựng, áp dụng QCTL của Công ty vẫn còn một số nội dung chưa được hoàn thiện như sau:

Mức độ tuân thủ các quy định pháp luật trong xây dựng và thực hiện QCTL: Trong quá trình áp dụng và hoàn thiện QCTL, Công ty vẫn còn chưa kịp thời nghiên cứu, vận dụng, cập nhật các quy định pháp lý của Nhà nước và chủ sở hữu trong QCTL. Đặc biệt là các quy định của Bộ Luật lao động 2019 và Nghị định hướng dẫn thực hiện. Gần đây nhất là quy định của Bộ Tài chính ban hành Thông tư 105/2021/TT-BTC hướng dẫn việc trích lập, quản lý tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với Trưởng ban kiểm soát, Kiểm soát viên tại công ty TNHH MTV do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ. Tuy nhiên, Trong QCTL của Công ty chưa kịp thời cập nhật vào phiên bản đang áp dụng.

Đánh giá về tính cạnh tranh của tiền lương và thu nhập trong QCL: Với QCTL hiện hành thì mức thu nhập của NLĐ giữ chức vụ quản lý và NLĐ làm công tác chuyên môn, nghiệp vụ ở các Phòng ban, Chi nhánh đã đảm bảo mức thu nhập bình quân chung trên thị trường. Tuy nhiên, tiền lương của những lao động trực tiếp vẫn chưa thực sự cạnh tranh so với các loại hình DN khác.

Đánh giá mức độ đảm bảo tính công bằng và hiệu quả trong phân phối tiền lương, thu nhập cho NLĐ:

Qua việc phân tích thực trạng phân phối tiền lương, thu nhập cho NLĐ tại Công ty theo QCTL hiện áp dụng cho thấy: NLĐ đánh giá tiền lương, thu nhập của NLĐ chưa thực sự đảm bảo sự công bằng và hiệu quả. Điều này thể hiện ở nguyên tắc xếp và tăng bậc lương chức danh, tiêu chí đánh giá thực hiện công việc để hưởng lương bổ sung còn mang tính bình quân. Kết quả là chênh lệch tiền lương và thu nhập giữa lao động gián tiếp và lao động trực tiếp quá cao. Do đó, chưa đảm bảo tính công bằng và kích thích, giữ chân NLĐ.

Đánh giá mức độ hợp lý của thành phần cấu tạo của công thức tính lương: Theo công thức tính tiền lương, thu nhập của NLĐ theo quy định của QCTL hiện hành của Công ty cho thấy, tiền lương, thu nhập của NLĐ phục thuộc chủ yếu và bậc lương chức danh được xếp, thời gian làm việc thực tế và

kết quả đánh giá thực hiện công việc của NLD đạt được. Tuy nhiên, quy định về đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLD để hưởng thêm thu nhập bổ sung chưa thực sự hiệu quả, chưa phản ánh được chính xác hiệu quả làm việc của NLD ở các bộ phận. Công thức tính lương cho theo chức danh chỉ dựa vào ngày công làm việc thực tế của NLD, không tính đến hiệu quả làm việc của NLD. Điều này làm cho việc phân phối lương mang tính bình quân, chưa đảm bảo công bằng.

** Nguyên nhân của hạn chế*

Qua quá trình tìm hiểu thực tế cho thấy Quy chế lương của công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Điều này được chỉ ra do một số nguyên nhân chủ yếu như:

Thứ nhất: Lãnh đạo Công ty trong các năm gần đây luôn có sự luân chuyển do Tổng Công ty Cổ phần hóa dầu - Công ty mẹ sở hữu bố trí cán bộ, nên chính sách, quan điểm về tiền lương và QCTL luôn thay đổi, thiếu đồng bộ và nhất quán. Quan điểm của người đứng đầu thay đổi dẫn đến bản quy chế cũng được thay đổi nhiều lần mà vẫn chưa đưa ra được bản hoàn chỉnh, đồng bộ.

Thứ hai: Tiền lương, Thu nhập của NLD còn phụ thuộc vào quyết định phê duyệt của Tổng công ty hóa dầu mà Công ty không chủ động được.

Thứ ba: Tổ chức công đoàn của Công ty chưa phát huy hết vai trò của mình trong việc bảo vệ quyền và lợi ích cho NLD để tạo động lực làm việc cho họ. Công đoàn còn hoạt động mang tính hình thức, chưa có đóng góp cho hoạt động xây dựng, hoàn thiện, phổ biến và áp dụng QCTL – thưởng

Thứ tư: Hệ thống các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD chưa hệ thống và đồng bộ.

Thứ năm: Chưa có sự rà soát và đánh giá quy chế thường xuyên để kịp thời sửa đổi những điểm bất hợp lý và bổ sung những mục còn thiếu sót.

Thứ sáu: Năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương còn hạn chế, hầu hết các cán bộ làm công tác tiền lương khi được tuyển dụng vào đều không được đào tạo đúng chuyên ngành. Hơn thế nữa, số lượng cán bộ tiền lương ít ỏi, nên phải kiêm nhiệm một khối lượng công việc lớn.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP VÀ KHUYẾN NGHỊ NHẪM HOÀN THIỆN QCTL CỦA CÔNG TY TNHH HÓA CHẤT PETROLIMEX

3.1. Phương hướng hoàn thiện QCTL của Công ty trong thời gian tới

Để thực hiện chỉ tiêu kế hoạch SX - KD trong năm cũng như đáp ứng nhu cầu của cán bộ công nhân viên trong Công ty, Ban lãnh đạo Công ty đã đưa ra những định hướng để cải thiện tiền lương của NLĐ trong thời gian tới:

- 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. 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.

- 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.

- Trong thời gian tới Công ty sẽ hoàn thiện Bảng lương cho phù hợp với từng chức danh công việc.

3.2. Một số giải pháp và khuyến nghị nhằm hoàn thiện QCTL của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex trong thời gian tới

3.2.1. Hoàn thiện hệ thống bảng lương của Công ty

Qua phân tích bảng lương chức danh tại Công ty, Học viên nhận thấy, bảng lương chức danh này còn nhiều hạn chế, cụ thể: việc phân nhóm chức danh chưa thống nhất, Mức độ chênh lệch mức lương giữa các bậc trong cùng 1 ngạch thấp và có sự chênh lệch rất lớn về mức lương ở những ngạch nhóm công việc quản lý, điều hành so với ngạch công việc trực tiếp; tương quan giữa số bậc của các ngạch trong bảng lương chức danh chưa phù hợp; Kèm theo đó là tiêu chí, tiêu chuẩn xếp bậc lương chức danh chưa thống nhất và

phức tạp. Bảng lương chức danh này còn tồn tại một số bất cập như: Hệ số lương chức danh cụ thể của từng nhóm chức danh cần được đánh giá xác định sát hơn với thực tế hao phí sức lao động và số lượng, chất lượng công việc đảm nhận (hiện nay chỉ dựa theo độ phức tạp công việc và vai trò trách nhiệm của từng nhóm chức danh). Cơ sở phân phối tiền lương theo chức danh chủ yếu phụ thuộc vào bậc lương chức danh được hưởng và ngày công làm việc thực tế, chưa gắn với đánh giá số lượng, chất lượng, hiệu quả công việc. Theo quy định của Công ty về việc xếp bậc lương theo chức danh chủ yếu phụ thuộc vào trình độ đào tạo và thâm niên của NLĐ.

Bảng lương như là xương sống trong QCTL, muốn có một QCTL phù hợp thì việc đầu tiên cần chú trọng là xây dựng hệ thống thang bảng lương sát với chức danh công việc. Học viên đề xuất việc xây dựng hệ thống bảng lương chức danh áp dụng thống nhất, làm cơ sở để trả lương tại Công ty.

Theo đó, lương cơ bản là phần lương được xác định thông qua bảng lương chức danh của Công ty, phần lương theo kết quả thực hiện công việc xác định dựa vào ĐGTHCV với NLĐ. Trình tự xây dựng bảng lương theo chức danh công việc được tiến hành theo 6 bước sau:

Bước 1: Thống kê lại hệ thống chức danh

Bước 2: Xây dựng bản MTCV và tiêu chuẩn công việc

Bước 3: Lựa chọn các tiêu chuẩn định lượng giá trị công việc

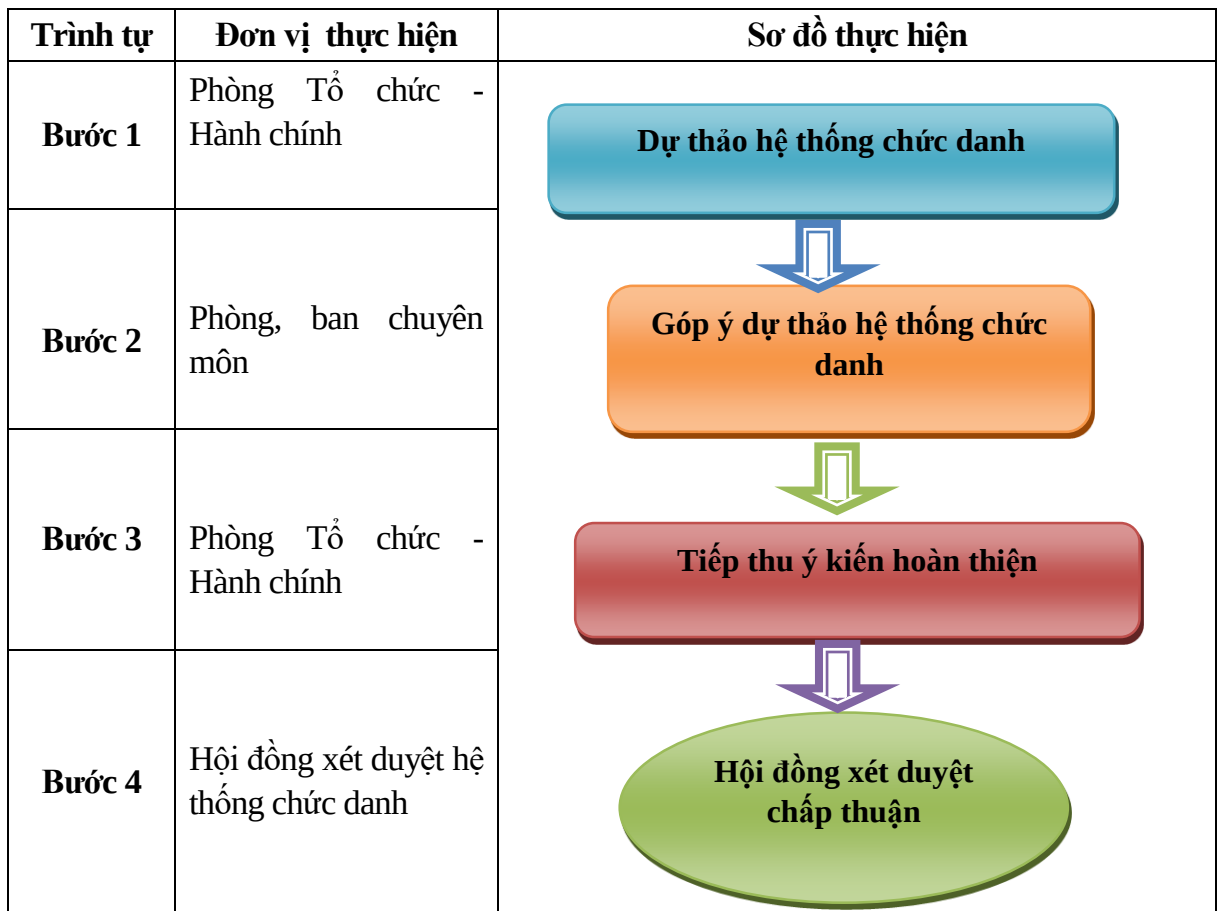
Bước 4: Xác định giá trị công việc

Bước 5: Phân nhóm công việc, xác định, hình thành thang bảng lương

Bước 6: Chuyển xếp lương, ban hành thang bảng lương thống nhất

Bước 1. Thống kê hệ thống chức danh: Học viên thực hiện rà soát hệ thống chức danh tại Công ty và sắp xếp theo các phòng, ban chức năng.

Về cơ bản hệ thống chức danh công việc hiện nay theo QCTL được phân theo tính chất công việc, tuy nhiên nhiều vị trí công việc được xếp vào bậc lương cao nhưng kết quả thực hiện công việc chưa tương xứng. Vì vậy, căn cứ trên tình hình cụ thể tại Công ty, Học viên đề xuất quy trình rà soát chức danh như sơ đồ 3.1.



Sơ đồ 3.1. Quy trình rà soát hệ thống chức danh

Nguồn: Học viên đề xuất

Bước 2. Xây dựng bản MTCV và tiêu chuẩn thực hiện công việc

Trên cơ sở hệ thống các công việc đã được thống kê tại bước 1, Công ty tiến hành thiết lập các bản MTCV và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Bản MTCV là một văn bản giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể.

Bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu/ tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản MTCV. Tiêu chuẩn thực hiện công việc có thể được coi là sự mở rộng của bản MTCV (vì thế nhiều khi chúng được viết gộp lại thành một bản).

Bản MTCV thường bao gồm cả ba nội dung, MTCV, yêu cầu thực hiện công việc đó và tiêu chuẩn để thực hiện công việc. Phần MTCV có các nội dung: xác định công việc; tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm công việc; các điều kiện làm việc. Bản MTCV nên ngắn gọn, súc tích và nên sử dụng các

động từ hành động có tính quan sát để mô tả từng hoạt động cụ thể của từng nghĩa vụ nói chung.

Trên cơ sở hệ thống chức danh, Công ty tiến hành xây dựng bản MTCV đối với từng chức danh. Bản MTCV cần được xây dựng cẩn thận làm cơ sở cho việc đánh giá giá trị của từng công việc.

Bước 3. Lựa chọn tiêu chuẩn định lượng giá trị công việc

Hiện nay có nhiều phương pháp xác định giá trị công việc, đối với mỗi phương pháp có hệ thống tiêu chuẩn đánh giá, trọng số mức độ quan trọng, tỷ trọng điểm, dải điểm lớn nhất – nhỏ nhất (Max-Min) riêng để định giá giá trị công việc như phương pháp Hay, phương pháp đánh giá giá trị công việc thông qua chấm điểm yếu tố công việc.

Căn cứ vào đặc điểm sở hữu, loại hình sản xuất và trình độ của đội ngũ làm công tác nhân sự tại Công ty Học viên lựa chọn phương pháp đánh giá giá trị công việc theo phương pháp chấm điểm yếu tố công việc. Theo phương pháp này, có 10 yếu tố lao động được lựa chọn, mỗi yếu tố chia thành các cấp độ chi tiết khác nhau, tương ứng với một số điểm nhất định.

Bảng 3.1. Các yếu tố đánh giá giá trị công việc

STT	Yếu tố
1A	Trình độ đào tạo kiến thức, kỹ năng tối thiểu cần có theo yêu cầu của công việc.
1B	Các loại chứng chỉ, giấy phép hay giấy chứng nhận là bắt buộc theo yêu cầu công việc đòi hỏi
2	Kinh nghiệm làm việc
3A	Trách nhiệm quản lý/ giám sát
3B	Phạm vi quản lý/ giám sát
4	Quan hệ và giao tiếp
5	Phức tạp công việc
6	Trách nhiệm ra quyết định
7	Trách nhiệm tài chính
8	Trách nhiệm tài sản
9	Điều kiện và môi trường làm việc
10	Nguy cơ rủi ro trong công việc

Nguồn: Học viên đề xuất

Bước 4. Xác định giá trị công việc

Quy định về khung điểm và trọng số cho từng yếu tố như bảng 3.2

Bảng 3.2. Các yếu tố và trọng số đánh giá giá trị công việc

Yếu tố đánh giá	Giải thích	Trọng số (%)	Tỷ trọng (%)	Điểm tối đa	Điểm tối thiểu	Mức tiêu chí
1A. Trình độ đào tạo	Trình độ đào tạo, kiến thức và kỹ năng tối thiểu cần có theo yêu cầu của công việc.	70	10.5	126	11	4
1B. Trình độ đào tạo	Yêu cầu về chứng chỉ, giấy phép ... (nếu công việc bắt buộc đòi hỏi).	10	1.5	18	2	3
2. Kinh nghiệm làm việc	Thời gian kinh nghiệm làm việc tối thiểu cần có theo yêu cầu của công việc. Không phải là số năm thâm niên làm việc của NLĐ.	80	12	144	12	7
3A. Trách nhiệm quản lý và giám sát	Tính chất và nội dung quản lý, giám sát về chất lượng, khối lượng công việc của người khác.	80	12	144	12	6
3B. Phạm vi quản lý /giám sát	Phạm vi quản lý, giám sát trực tiếp và gián tiếp (tức là tổng số lao động thuộc quyền quản lý, giám sát trực tiếp hoặc gián tiếp).	20	3	36	3	5
4. Quan hệ và giao tiếp	Nội dung, tính chất và tần suất quan hệ, giao tiếp với người khác trong và ngoài đơn vị mà công việc đòi hỏi.	65	9.8	117	10	6
5. Phức tạp công việc	Tính độc lập và mức độ đa dạng, phức tạp trong việc xử lý các thông tin, tình huống phát sinh, đưa ra phương án giải quyết để có thể hoàn thành công việc theo yêu cầu.	100	15	180	15	6
6. Trách nhiệm ra quyết định	Mức độ độc lập và trách nhiệm trong việc ra các quyết định. Sự ảnh hưởng, tác động của các quyết định đó đối với công việc của người khác và các hoạt động của công ty.	100	15	180	15	6
7. Trách nhiệm tài chính	Mức độ chịu trách nhiệm đề xuất, phê duyệt và sử dụng tài chính theo chức trách công việc được giao.	55	8.3	99	8	6
8. Trách nhiệm tài sản	Mức độ chịu trách nhiệm quản lý và sử dụng các thiết bị, tài sản của Công ty theo chức trách công việc được giao.	55	8.3	99	8	6
9. Môi trường, điều	Mức độ và yếu tố không thuận lợi của môi trường làm việc.	20	3	36	3	5

kiện làm việc						
10. Nguy cơ rủi ro nghề nghiệp	Mức độ và yếu tố nguy cơ rủi ro của công việc (ảnh hưởng đến sức khỏe, sự an toàn của người thực hiện).	10	1.5	18	2	5
Tổng số		665	100	1.200	100	

Nguồn: Học viên đề xuất

Trong đó: - Tổng điểm đánh giá là 1.200 điểm cho 10 yếu tố.

- Mỗi yếu tố được xác định trọng số riêng, phụ thuộc vào mức độ quan trọng, trên cơ sở so sánh với các yếu tố khác.

- Xác định tỷ trọng điểm của từng yếu tố (tổng cộng là 100%).

- Xác định giá trị điểm tối đa của từng yếu tố trên cơ sở tỷ trọng điểm và khung điểm cao nhất 1.200 điểm.

- Xác định điểm tối thiểu của mỗi yếu tố bằng **1/12** giá trị điểm cao nhất của yếu tố đó. Xác định số điểm phân bổ dần cách (I), theo công thức:

$$I = \frac{(MAX - MIN)}{(N - 1)} \quad (\text{Max, Min giá trị điểm cao nhất, thấp nhất; N là số cấp độ})$$

Cấp độ, điểm yếu tố đánh giá giá trị công việc quy định tại Bảng 3.3.

Bảng 3.3. Cấp độ, điểm yếu tố đánh giá giá trị công việc

Yếu tố đánh giá	Cấp độ						
	1	2	3	4	5	6	7
1A. Trình độ đào tạo	11	49	88	126			
1B. Trình độ đào tạo	2	10	18				
2. Kinh nghiệm làm việc	12	34	56	78	100	122	144
3A. Trách nhiệm quản lý và giám sát	12	38	56	91	118	144	
3B. Phạm vi quản lý và giám sát	3	11	20	28	36		
4. Quan hệ giao tiếp	10	31	53	74	96	117	
5. Mức độ phức tạp công việc	15	48	81	114	147	180	
6. Trách nhiệm ra quyết định	15	48	81	114	147	180	
7. Trách nhiệm tài chính	8	26	45	63	81	99	
8. Trách nhiệm tài sản	8	26	45	63	81	99	
9. Môi trường và điều kiện làm việc	3	11	20	28	36		
10. Nguy cơ rủi ro nghề nghiệp	2	6	10	14	18		

Nguồn: Học viên đề xuất

Căn cứ bảng điểm, Công ty lập hội đồng chấm điểm từng chức danh. Đối với những vị trí chức danh có chênh lệch số điểm của các thành viên, thì

hội đồng tiến hành thảo luận, dựa trên đặc điểm, bản chất của từng công việc để thống nhất điểm trên từng tiêu chí.

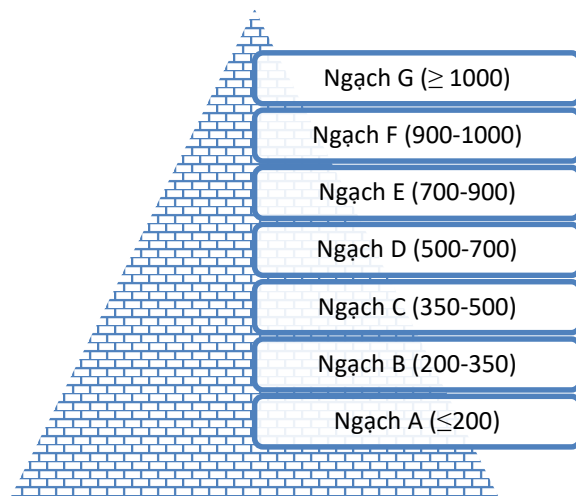
Bước 5. Phân nhóm công việc, xác định hình thành bảng lương

Trên cơ sở bảng điểm giá trị của từng công việc, mức lương Công ty đang thực hiện chi trả cho từng vị trí công việc và mức lương của các DN trong ngành xây dựng đang chi trả cho vị trí công việc đó.

Về nguyên lý thì cứ mỗi giá trị điểm công việc sẽ tương ứng với một mức lương trả cho NLD, theo đó Công ty sẽ hình thành nên hàm TL phản ánh tương quan giữa điểm chức danh và TL thị trường của chức danh đó.

Việc phân ngạch các công việc là quá trình nhóm các công việc tương đối ngang bằng nhau về độ khó, tầm quan trọng, tính chất thông qua giá trị công việc (mức điểm tương đương).

Để phân ngạch TL, Công ty có thể sử dụng một trong các phương pháp được trình bày tại phụ lục số 10.



Sơ đồ 3.2. Minh họa hình thành ngạch lương

Sau khi xác định được số ngạch lương, Công ty tiến hành hình thành số bậc lương. Bậc lương thể hiện sự khác biệt về mức TL giữa các chức danh khác nhau trong cùng một ngạch, làm cơ sở cho phép thực hiện trả lương theo từng cá nhân (cá nhân có năng lực khác nhau xếp vào các bậc khác nhau trong cùng ngạch).

Thông thường vị trí công việc có giá trị đánh giá cao (các ngạch trên cùng) số bậc lương thường ít, không cần thiết tăng lương nhanh. Đối với các

ngạch dưới cần nhiều bậc lương, khuyến khích tăng lương nhanh để động viên nhân sự. Số bậc lương trong một ngạch không được quá nhiều, có thể làm giảm tác dụng khuyến khích khi tăng lương, ảnh hưởng tới chính sách tăng lương của DN. Căn cứ vào định hướng chi trả TL, đặc thù ngành nghề công ty xác định số bậc lặp lại giữa ngạch liền kề trong bảng phân bậc.

Sau khi thực hiện phân ngạch, xác định số bậc trong từng ngạch, căn cứ vào mức lương trên thị trường, tình hình tài chính, quan điểm trả lương từng giai đoạn làm căn cứ xác định mức lương của từng bậc, ngạch.

Trong mỗi quan hệ (Mức lương i = Hệ số lương i x Mức lương hệ số 1), để thuận tiện thông thường gán mức lương thấp nhất trong công ty có hệ số lương K_o từ 1-1,3. Hệ số tương ứng với các mức lương còn lại được xác định bằng $H_i = \frac{M_{Li}}{M_{Lo}} * K_o$; hoặc có thể xác định hệ số lương căn cứ trên đơn giá TL do DN tự xây dựng. Đơn giá TL này phụ thuộc vào đặc thù SX - KD của Công ty, chỉ số giá cả....

Bảng 3.4. Minh họa hình thành bậc lương

Ngạch Bậc	Số ngạch						Số bậc lặp
	A	B	C	D	E	F	
Số bậc						F2	1
					E3	F1	
					E2		
				D5	E1		1
				D4			
				D3			
			C5	D2			1
			C5	D1			
			C4				
		B7	C3				3
		B6	C2				
		B5	C1				
	A10	B4					4
	A9	B3					
	A8	B2					
	A7	B1					
	A6						
	A5						

	A4						
	A3						
	A2						
	A1						

Sau khi có được hệ số lương cho từng bậc cố định, hình thành bảng lương tại Công ty, mức lương được thay đổi khi Công ty quyết định thay đổi đơn giá TL.

Bước 6. Chuyển xếp lương, ban hành và áp dụng thống nhất

Chuyển xếp lương cũ sang lương mới là quá trình rất phức tạp, ảnh hưởng trực tiếp tới thu nhập của NLĐ, gián tiếp ảnh hưởng tới việc đóng, hưởng BHXH, đồng thời cũng tác động tới nguồn chi phí của DN.

Hệ thống thang lương, bảng lương dù được xây dựng khoa học, tiên tiến nhưng sẽ không thể phát huy tác dụng nếu quá trình chuyển xếp lương không được thực hiện triệt để. Về nguyên tắc căn cứ vào năng lực của từng cá nhân, thâm niên công tác để sắp xếp vào bậc lương thích hợp trong ngạch. Trường hợp không tính yếu tố thâm niên, giá cả địa bàn sinh hoạt... thì có thể áp dụng thêm một số phụ cấp như thâm niên, đất đỏ.

Hiện nay, BHXH đóng trên thang bảng lương đăng ký với cơ quan quản lý lao động địa phương, nên nhiều DN có xu hướng xây dựng thang bảng lương đăng ký với mức lương thấp, giảm chi phí bảo hiểm. Tuy nhiên, theo định hướng sửa Luật BHXH trong năm 2013, thì đóng bảo hiểm có thể căn cứ trên thu nhập của NLĐ. Theo đó, Công ty cần tính đến bài toán cân bằng lợi ích giữa NLĐ và chi phí đóng các chế độ bảo hiểm khi triển khai áp dụng thống nhất hệ thống thang bảng lương chức danh .

3.2.2. Định hướng lại cách phân phối và kết cấu tiền lương

Theo xu thế hiện nay, Nhà nước có chủ trương giao quyền tự chủ cho DN, khuyến khích DN trả lương theo thị trường nên Học viên đề xuất việc phân phối TL tại Công ty nên được xây dựng hoàn toàn theo công việc. Để làm được điều này Công ty cần xây dựng hệ thống thang bảng lương gắn với chức danh công việc (*đề cập trong giải pháp 3.2.1*). Về phân phối và kết cấu TL, Công ty nên thực hiện trả lương theo phương pháp 3Ps.

Hộp 3.1. Trả lương theo 3Ps

Trả lương theo 3Ps bao gồm 3 cấu phần:

- Theo chức danh/vị trí công việc (pay for **Position**): NLĐ sẽ được trả lương tương xứng với công việc họ đảm nhận. Việc thực hiện trả lương theo vị trí công việc dựa trên nền tảng đánh giá giá trị công việc, hình thành thang bảng lương theo vị trí công việc và mức lương trên thị trường. Việc xác định giá trị công việc được thực hiện thông qua nhiều phương pháp phổ biến như: phương pháp HAY, Mercer, Phương pháp chấm điểm yếu tố công việc...
- Theo năng lực cá nhân (pay for **Person**): DN đánh giá năng lực của từng cá nhân khi sắp xếp NLĐ vào các vị trí chức danh công việc. Thông qua đó, xếp lương NLĐ tương xứng với năng lực làm việc của họ. Cùng một vị trí chức danh công việc, nhưng hai NLĐ có năng lực khác nhau có thể được xếp vào hai bậc lương khác nhau, hoặc áp dụng chế độ phụ cấp TL khác nhau.
- Theo thành tích/ hiệu quả công việc (**Performance**): Thành tích/ hiệu quả thực hiện công việc của cá nhân là nhân tố quan trọng làm cơ sở quyết định lương của người đó. Trả lương theo thành tích/ hiệu quả khéo léo hợp lý sẽ là nhân tố tạo động lực thúc đẩy NLĐ nâng cao năng suất. Điều kiện cần là DN phải xây dựng được hệ thống ĐGTHCV công bằng, chính xác, khoa học, hiệu quả.

Trên cơ sở phương pháp 3Ps, kết cấu TL của NLĐ trong Công ty gồm 3 thành phần cấu thành, trong đó thông thường với cấu phần P1 và P2, NLĐ nhận được lương cơ bản hàng tháng, với cấu phần P3 NLĐ hưởng lương theo năng suất, hiệu quả thực hiện công việc. Như vậy, với định hướng phân phối mới, TL của NLĐ được cấu phần lại, khắc phục được những hạn chế của việc dùng đồng thời hai thang bảng lương Nhà nước và thang bảng lương chức danh đơn giản. Kết hợp hài hòa giữa nhân tố thâm niên công tác, năng lực của từng cá nhân và đề cao tính hiệu quả làm việc.

Tuy nhiên, đây chỉ là định hướng, việc thực hiện tốt ra sao, đòi hỏi Công ty phải triển khai đồng thời giải pháp hoàn thiện hệ thống thang bảng lương chức danh thống nhất, duy nhất kết hợp xây dựng được hệ thống ĐGTHCV (*giải pháp 3.2.3*).

3.2.3. Hoàn thiện hệ thống ĐGTHCV của NLD để hưởng TNBS

Bảng thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc hiện đang áp dụng tại Công ty có bội số thu nhập chênh lệch quá cao so với bảng lương theo chức danh công việc là chưa đảm bảo cân đối và công bằng. Hơn nữa, để xác định mức độ hiệu quả công việc của các chức danh, Công ty đã xây dựng hệ thống tiêu chí, biểu mẫu, quy trình, chu kỳ đánh giá riêng cho từng nhóm/hoặc chức danh công việc. Tuy nhiên, các tiêu chí đánh giá chưa hoàn toàn gắn với nội dung công việc của từng chức danh đảm nhận; đa số các tiêu chí đánh giá còn định tính; Khoảng cách điểm để xác định mức độ hiệu quả công việc quá gần nhau, chưa có sự phân biệt rõ ràng,... Hơn nữa, mục đích của đánh giá không chỉ để phân phối thu nhập bổ sung theo kết quả thực hiện công việc cho NLD trong kỳ công tác. Đồng thời, Công ty sử dụng kết quả đánh giá kết quả thực hiện công việc của CBCNV trong kỳ để xem xét nâng, hạ hoặc giữ nguyên bậc lương chức danh hiện đang hưởng. Tuy nhiên, quy định này chưa được quy định cụ thể và áp dụng trong thực tế.

ĐGTHCV là đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của NLD trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với NLD.

Trong một tổ chức, ĐGTHCV có ý nghĩa quan trọng, là chìa khóa giúp cho DN có cơ sở hoạch định, tuyển chọn, phát triển tài nguyên nhân sự. Quản lý tài nguyên nhân sự thành công hay không phần lớn do công ty biết đánh giá đúng mức sự thực hiện công việc của nhân viên. Xuất phát từ vai trò quan trọng của ĐGTHCV nên mỗi DN cần xây dựng một hệ thống ĐGTHCV khoa học, hiệu quả để áp dụng trong công ty mình.

Từ khi thành lập đến nay, Công ty là một đơn vị đã thực sự quan tâm tới hệ thống ĐGTHCV, trong QCTL hiện hành Công ty đã xây dựng quy định về ĐGTHCV khá chi tiết. Tuy nhiên, đồng bộ cùng với giải pháp kết cấu lại TL của NLD, xây dựng hệ thống lương chức danh theo vị trí công việc thì việc xây dựng lại hệ thống ĐGTHCV làm cơ sở xác định thành tích đóng góp của nhân viên là hết sức cần thiết. Để xây dựng hệ thống ĐGTHCV, Công ty thực hiện theo các bước sau:

Bước 1: Xác định mục tiêu của Hệ thống ĐGTHCV

Bước 2: Chọn lựa phương pháp đánh giá phù hợp

Bước 3: Lựa chọn người đánh giá, chu kỳ đánh giá

Bước 4: Tổ chức đánh giá

Hiện nay, phương pháp đánh giá thực hiện được nhiều DN sử dụng là Phương pháp quản lý bằng mục tiêu. Trong phương pháp này, người lãnh đạo cùng với từng nhân viên xây dựng các mục tiêu thực hiện công việc cho thời kỳ tương lai. Người lãnh đạo sử dụng các các mục tiêu đó để đánh giá sự nỗ lực của nhân viên và cung cấp các thông tin phản hồi cho họ. Phương pháp này nhấn mạnh nhiều vào các kết quả mà nhân viên đạt được chứ không nhấn mạnh vào các hoạt động (hành vi) thực hiện công việc đó. Với trình độ quản lý ngày càng tiến bộ như Công ty thì việc áp dụng phương pháp này là hoàn toàn phù hợp.

Quản lý bằng mục tiêu góp phần quan trọng trong việc tạo động lực cho NLĐ ở mọi cấp quản lý vì người NLĐ và NQL đều được tham gia vào việc xây dựng mục tiêu cho chính mình và nhân viên. Tuy nhiên, việc xác định các mục tiêu không hề đơn giản, thông thường các DN thuê các tổ chức tư vấn xây dựng và đào tạo cho nhân viên trong cơ quan triển khai.



Sơ đồ 3.3. Quá trình quản trị theo mục tiêu

Nguồn: Trần Kim Dung (2011).

Hiện nay, nhiều DN áp dụng quản lý hiệu quả công việc thông qua sự kết hợp giữa 2 công cụ là BSC và KPI. Tuy vậy, Học viên khuyến nghị Công ty nên thuê đơn vị tư vấn có năng lực thiết kế hệ thống quản lý theo hai công cụ này và đào tạo cán bộ của Công ty vận hành, thực hiện.

Hộp 3.2. Quản lý hiệu quả công việc thông qua BSC & KPI

1. Bảng/thẻ điểm cân bằng (*Balance ScoreCard*)

Là một tập hợp các thước đo hiệu suất (để đánh giá hoàn thành công việc) bắt đầu từ chiến lược của tổ chức, thể hiện thông qua 1 hệ thống thẻ điểm được phân tầng tới các cấp độ và cá nhân.

Mục đích: nhằm xây dựng một hệ thống các Thẻ điểm (từ cấp độ cao nhất đến thấp nhất và đến từng cá nhân), trong đó xác định viễn cảnh (Perspective), Mục tiêu (Objective), Thước đo (Indicator), Chỉ tiêu (Target), Sáng kiến (Initiative) của từng người và bộ phận để dựa vào đó tiến hành thực hiện, đo lường và quản lý việc thực thi chiến lược của tổ chức.

Lợi ích: BSC có nhiều lợi ích, đối với lĩnh vực quản lý hiệu quả công việc, từ việc chấm Thẻ điểm giúp đánh giá chính xác kết quả công tác được của mỗi cấp độ, đưa ra chính sách đãi ngộ, khen thưởng thích đáng, kịp thời. Đồng thời giúp phân bổ nguồn nhân lực một cách khoa học, hiệu quả, cân đối và kịp thời. Từ đó nâng cao năng suất một cách bền vững.

2. Chỉ số đo lường hiệu suất (*Key Performance Indicators - KPI*)

KPI là một hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả công việc là công cụ đo lường, đánh giá hiệu quả công việc được thể hiện qua số liệu, tỷ lệ, chỉ tiêu định lượng, nhằm phản ánh hiệu quả hoạt động của các tổ chức hoặc bộ phận chức năng hay cá nhân.

Sử dụng trong ĐGTHCV, hệ thống KPIs được hiểu là những chỉ số đánh giá kết quả thực hiện công việc, KPIs gắn chặt với các mục tiêu chiến lược.

Xây dựng KPI thực hiện theo 5 nguyên tắc (Smart)

- Specific: mô tả rõ ràng, chi tiết về mục tiêu đạt được;
- Measureable: Có thể đo lường, định lượng được;
- Action- Oriented: Phải mô tả được các hoạt động nào phải làm và kết quả là gì;
- Realistic: Kết quả đạt được phải mang tính thực tiễn;
- Time – Bound: Xác định rõ thời gian mà kết quả đạt được.

Nguồn: Website Cộng đồng nhân sự, <http://hrlink.vn/>

3.2.4. Hoàn thiện các yếu tố khác ảnh hưởng đến việc xây dựng và thực hiện QCTL

3.2.4.1. Nâng cao vai trò của tổ chức công đoàn.

Tổ chức công đoàn có vai trò điều chỉnh các mối quan hệ lao động giữa NLĐ và NSDLĐ, là một thành viên trong công tác xây dựng và ban hành QCTL. Vì vậy sự hoạt động của tổ chức công đoàn có hiệu quả hay không cũng ảnh hưởng rất lớn đến sự thành công của QCTL. Qua khảo sát thực tế tại Công ty về vai trò của tổ chức công đoàn trong việc xây dựng và ban hành QCTL, có nhiều ý kiến phản ánh tổ chức công đoàn chưa thực sự phát huy được vai trò của mình.

Do đó hoạt động của tổ chức công đoàn cần được phát huy hết sức, Các cán bộ Công đoàn phải là cầu nối giữa NSDLĐ và NLĐ, nhất là trong việc tham gia xây dựng QCTL, có như vậy mới đảm bảo được quyền lợi cho NLĐ, tạo niềm tin cho NLĐ gắn bó với Công ty.

Để góp phần hoàn thiện QCTL, tổ chức công đoàn của công ty có trách nhiệm trực tiếp thực hiện công tác tuyên truyền, hướng dẫn cụ thể về các quy định trong QCTL của công ty cho NLĐ hiểu rõ. Bên cạnh đó, lắng nghe ý kiến của NLĐ để đề đạt lên Ban lãnh đạo công ty trên cơ sở đó để điều chỉnh và xây dựng QCTL cho hợp lý. Tổ chức công đoàn giữ vị trí cầu nối giữa Ban lãnh đạo và NLĐ trên nguyên tắc đảm bảo lợi ích cho NLĐ, điều này sẽ tránh cho DN khỏi những sai lầm mang tính chủ quan, áp đặt, mang lại sự hài lòng, tin tưởng cho NLĐ vào DN. Chính vì vậy mà có thể nói tổ chức công đoàn có vai trò rất quan trọng trong công tác xây dựng QCTL của công ty.

Trong việc xây dựng QCTL, công đoàn Công ty đã phần nào phát huy được trách nhiệm đại diện quyền lợi của toàn thể lao động trong DN, tham gia lấy ý kiến đóng góp của NLĐ trong việc xây dựng quy chế lương. Do đó, đề tăng cường vai trò và hiệu quả hoạt động của Cán bộ công đoàn trong Công ty trong thời gian tới, đòi hỏi sự quan tâm của Lãnh đạo Công ty và Ban chấp hành Công đoàn cấp trên tạo điều kiện cho Cán bộ công đoàn tham gia học tập, bồi dưỡng về nghiệp vụ công đoàn, chính sách pháp luật Lao động để có thể phát huy được hết vai trò đại diện cho NLĐ.

3.2.4.2. 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 tiền lương. Trong thời kỳ hội nhập, để có thể nâng cao kiến thức quản trị nhân sự, đòi hỏi đội ngũ cán bộ nhân sự của Công ty phải ngày càng chuyên nghiệp hơn nữa. Do đó, trong thời gian tới, Công ty cần tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng của đội ngũ cán bộ nhân sự trong ứng dụng, triển khai các phương pháp, công cụ mới phục vụ các nghiệp vụ về tuyển dụng, đào tạo, xây dựng các quy định, chính sách áp dụng đối với NLĐ trong công ty.

Việc xây dựng và hoàn thiện QCTL phụ thuộc rất lớn vào năng lực đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương. Tại Công ty, năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương còn hạn chế, hầu hết các cán bộ làm công tác tiền lương khi được tuyển dụng vào đều không được đào tạo đúng chuyên ngành. Hơn thế nữa, số lượng cán bộ tiền lương ít ỏi, nên phải kiêm nhiệm một khối lượng công việc lớn.

Thời gian tới Công ty nên bổ sung thêm nhân sự được đào tạo trình độ đại học làm công tác tiền lương, đồng thời cho đội ngũ này tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn về các chế độ, chính sách liên quan đến tiền lương nhằm nâng cao hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, phải thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng của đội ngũ cán bộ nhân sự trong ứng dụng, triển khai các phương pháp, công cụ mới phục vụ các nghiệp vụ về tuyển dụng, đào tạo, xây dựng các quy định, chính sách áp dụng đối với NLĐ trong công ty.

3.2.4.3. Sửa đổi một số nội dung trong QCTL

Đối với các DN không có yếu tố Nhà nước thì việc xây dựng chung bảng lương, quỹ tiền lương, QCTL của NLĐ và NQL, kiểm soát là điều bình thường, tuy nhiên đối với công ty có yếu tố Nhà nước thì việc tách hai nhóm đối tượng này là cần thiết để bảo đảm thực hiện đúng quy định của pháp luật. Do đó, Công ty cần tách biệt quỹ tiền lương, bảng lương, QCTL đối với đối tượng viên chức quản lý, kiểm soát bảo đảm gắn với hiệu quả điều hành, giám sát thực hiện nguồn vốn Nhà nước tại DN.

Việc quy định quỹ tiền lương trực tiếp trả theo chức danh mà NLĐ đảm nhận chiếm tỷ lệ thấp, trong khi đó quỹ lương khuyến khích, bổ sung lại cao

trong tổng quỹ lương là chưa phù hợp, do vậy Công ty nên nâng tỷ trọng quỹ tiền lương trực tiếp trả theo chức danh mà NLD đảm nhận bảo đảm đúng vai trò chi phí của nhân lực của sản xuất, đồng thời cũng nên quy định rõ tỷ trọng giữa quỹ lương bổ sung và lương khuyến khích, tránh việc đánh giá thiếu khách quan để hưởng lương khuyến khích.

3.3. Một số kiến nghị

3.3.1. Đối với Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội

Sớm sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 51/2016/NĐ-CP ngày 13/6/2016 và Nghị định số 52/2016/NĐ-CP ngày 13 tháng 6 năm 2016 theo hướng: giao quyền tự chủ cho DN xây dựng, ban hành thang lương, bảng lương, nhưng tăng cường quản lý, giám sát của cơ quan đại diện chủ sở hữu. Cụ thể, tiếp tục giao DN xây dựng và ban hành thang lương, bảng lương đối với NLD theo quy định tại Bộ luật Lao động dựa trên mức tiền lương thực tế được hưởng gắn với hiệu quả sản xuất kinh doanh năm trước và năm kế hoạch; đồng thời bổ sung trách nhiệm của DN phải tham khảo ý kiến của tổ chức đại diện tập thể lao động, tổ chức đối thoại tại nơi làm việc theo quy định và báo cáo cơ quan đại diện chủ sở hữu cho ý kiến, công khai tại DN trước khi ban hành. Quy định quyền tự chủ của DN quyết định bảng lương đối với người quản lý sau khi tham khảo ý kiến của tổ chức đại diện tập thể lao động và có ý kiến của cơ quan đại diện chủ sở hữu. Đồng thời bãi bỏ bảng lương và tiêu chuẩn xếp hạng hiện hành ban hành kèm theo Nghị định số 52/2016/NĐ-CP.

3.3.2. Đối với chủ sở hữu

Tổng Công ty hóa dầu với vai trò là chủ sở hữu của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex cần xây dựng hệ thống thông tin về lao động, TL trong các DN trực thuộc, để Công ty cũng như các DN khác có thể tham khảo thông tin, hỗ trợ việc xây dựng hoàn thiện QCTL của mình. Đồng thời, chia sẻ kinh nghiệm quản trị lao động, TL, kinh nghiệm xây dựng, hoàn thiện QCTL trong các đơn vị có mô hình quản trị tiên tiến, hiệu quả. Tổng Công ty hóa dầu có thể giao cho các Phòng ban chuyên môn của Tổng Công ty tổ chức hỗ trợ đào tạo cán bộ nghiệp vụ không chỉ của Công ty mà đối với các DN trực thuộc khác về phương pháp, quy định mới trong xây dựng quản trị TL.

KẾT LUẬN

Trong nền kinh tế thị trường các DN hoạt động trong môi trường khốc liệt, việc xây dựng và thực hiện hoạt động trả lương một cách hợp lý, và khác biệt là điều rất cần thiết để thu hút nhân tài, và giữ chân lao động và đạt được mục tiêu đã đề ra. Vì vậy, DN cần có sự thay đổi sao cho phù hợp với nền kinh tế thị trường.

Qua khoảng thời gian thực tập tại Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex, dựa trên sự tìm tòi và những kiến thức đã học tại trường và qua sự tìm hiểu, hướng dẫn của anh chị tại Phòng Tổ chức - Hành chính Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex, Học viên đã phân nào hiểu được cách thức trả lương, những điểm mạnh, và điều yếu của quy chế đó, Học viên đã mạnh dạn đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác trả lương cho NLĐ tại Công ty. Tuy đã cố gắng rất nhiều để hoàn thành Luận văn tốt nghiệp, nhưng với kiến thức và kỹ năng còn hạn chế, và bài viết của Học viên chắc chắn còn nhiều thiếu sót, Học viên rất mong được sự giúp đỡ, góp ý của thầy cô, đặc biệt là TS. Hà Duy Hào để Luận văn của Học viên được hoàn thiện hơn.

Học viên xin chân thành cảm ơn TS. Hà Duy Hào đã giúp đỡ Học viên trong suốt thời gian thực hiện đề tài này. Học viên cũng xin cảm ơn lãnh đạo Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex, CBCNV Phòng Tổ chức – Hành chính đã tạo điều kiện cho Học viên tìm hiểu, phân tích và tổng hợp các số liệu cần thiết trong Luận văn này.

Một lần nữa Học viên xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Văn bản quy phạm pháp luật

1. Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam, Bộ luật lao động số: 45/2019/QH14 được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam khóa XIV, kỳ họp thứ 8 thông qua ngày 20 tháng 11 năm 2019, có hiệu lực từ 01/01/2021

2. Nghị định 51/2016/NĐ-CP, Quy định quản lý lao động, tiền lương và đối với NLĐ làm việc trong Công ty TNHH MTV do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ

3. Nghị định 52/2016/NĐ-CP, Quy định tiền lương, thù lao, đối với NQL Công ty TNHH MTV do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ

4. Nghị định số 145/2020/NĐ-CP của Chính phủ về 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.

5. Nghị định 38/2022/NĐ-CP của Chính phủ về Quy định mức lương tối thiểu đối với NLĐ làm việc theo hợp đồng lao động

6. Thông tư số 105/2021/TT-BTC ngày 25 tháng 11 năm 2021 hướng dẫn việc trích lập, quản lý tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với Trưởng ban kiểm soát, Kiểm soát viên tại Công ty TNHH MTV do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ.

II. Tài liệu tham khảo

7. Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex, Báo cáo thường niên các năm 2020, 2021, 2022

8. Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex, (2022), Thỏa ước lao động tập thể;

9. Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex, (2022), QCTL, tiền thưởng

10. Trần Kim Dung (2011). Quản trị Nguồn nhân lực. NXB Tổng hợp HCM.

11. Trịnh Duy Huyền (2011), Hoàn thiện phương thức trả lương linh hoạt cho NLĐ kỹ thuật cao trong ngành Dầu khí Việt Nam”. Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

12. Đỗ Thị Tươi (2012), Phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong các DN, NXB Khoa học Xã hội.

13. Đỗ Thị Tươi (2018), Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong DN, NXB Lao động - Xã hội.

14. Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2008), Giáo trình tiền lương tiền công, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.

15. Vũ Hồng Phong (2011), *Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các DN ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội*, Luận án tiến sĩ, ĐH Kinh tế quốc dân.

16. Đoàn Thị Yến (2018), *“Đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong các DN”*, đề tài cấp Bộ - Bộ LĐTBXH

III. Tài liệu điện tử

17. Website Cộng đồng nhân sự, <http://hrlink.vn/>

I. THÔNG TIN CHUNG

1. Giới tính Nam ☐ Nữ ☐

2. Năm sinh

3. Trình độ chuyên môn	Trung cấp	☐	Trên Đại học	☐
	Cao đẳng	☐	Đại học	☐
	LĐ phổ thông	☐	Công nhân kỹ thuật	☐
3. Vị trí làm việc	Cán bộ quản lý ở Văn phòng CT	☐		
	NLĐ ở Văn phòng CT	☐		
	Cán bộ quản lý ở Chi nhánh/Kho	☐		
	NLĐ ở Chi nhánh/Kho	☐		
4. Hợp đồng lao động của Anh, Chị	Không xác định thời hạn	☐		
	Từ 12 tháng đến 36 tháng	☐		
	Từ 3 tháng đến 12 tháng	☐		
	Hợp đồng mùa vụ	☐		

II. NỘI DUNG HỎI

1. Theo Anh, Chi đối tượng áp dụng của QCTL có phù hợp không?

Có ☐ Không ☐

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do:

- ☐ QCTL chỉ nên áp dụng cho NLĐ
- ☐ chức danh quản lý Công ty cần có QCTL riêng
- ☐ Không nên đưa chức danh kiểm soát hoạt động CT vào QCTL của NLĐ.

2. Theo Anh, Chị nguồn hình thành, phân bổ Quỹ tiền lương của Công ty như hiện nay có phù hợp không?

Có ☐ Không ☐

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do:

- ☐ Tỷ trọng phân bổ Quỹ TL, PCL theo CDCV thấp
- ☐ Tỷ trọng phân bổ Quỹ TNBS theo hiệu quả công việc cao
- ☐ Trích lập Quỹ tiền lương dự phòng thấp

3. Theo Anh, Chị hệ thống bảng lương chức danh/Bảng thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc của công ty đang áp dụng có đầy đủ, hoàn thiện, phù hợp không ?

Có ☐

Không ☐

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

- ☐ Hệ thống chức danh trong bảng lương chưa đầy đủ
- ☐ Phân nhóm chức danh chưa hợp lý, chưa có tiêu chí thống nhất
- ☐ Hệ số lương chưa phản ánh đúng tính chất, mức độ phức tạp, cường độ công việc
- ☐ Cách thức điều chỉnh mức lương hàng năm chưa hợp lý

4. Theo Anh, Chị quy định xếp bậc lương theo chức danh hiện nay có phù hợp không?

Có ☐

Không ☐

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

- ☐ Tiêu chuẩn xếp bậc lương chủ yếu dựa theo bằng cấp
- ☐ Tiêu chuẩn xếp bậc lương dựa theo số năm kinh nghiệm chưa thống nhất
- ☐ Việc xếp bậc lương chưa dựa trên yêu cầu của công việc
- ☐ Nguyên tắc xếp lương phức tạp, không ổn định, chưa đảm bảo công bằng

Định hướng Anh, Chị đề xuất để hoàn thiện (nếu có)

.....

5. Theo Anh, Chị quy định nâng bậc lương theo chức danh hiện nay có phù hợp không?

Có ☐

Chưa ☐

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

- ☐ Điều kiện xét nâng bậc lương còn rắc rối
- ☐ Quy trình xét nâng bậc lương chưa rõ ràng
- ☐ Thời gian nâng bậc lương chức danh quá lâu
- ☐ Mức lương chức danh thấp, không có tác dụng khuyến khích NLĐ phấn đấu

6. Theo Anh, Chị việc xác định lương hàng tháng hiện nay có phù hợp không?

Có ☐

Không ☐

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

- ☐ Lương chức danh chưa hợp lý vì chỉ dựa vào ngày công làm việc thực tế
- ☐ TN bổ sung xác định dựa trên lương chức danh chưa phù hợp
- ☐ Đánh giá hoàn thành công việc để tính thu nhập bổ sung chưa phù hợp
- ☐ TN bổ sung tính trả chưa hợp lý vì chỉ dựa vào ngày công làm việc thực tế
- ☐ Lương chức danh và TN bổ sung chênh lệch lớn giữa các chức danh CV

Định hướng Anh, Chị đề xuất để hoàn thiện (nếu có)

.....

8. Theo Anh, Chị Quy định đánh giá xếp loại kết quả thực hiện công việc như hiện nay có phù hợp không

Có ☐

Không ☐

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do:

- ☐ Quy định ĐGTHCV mất nhiều thời gian triển khai
- ☐ Bảng chỉ tiêu đánh giá xếp loại cá nhân chưa phù hợp
- ☐ Quy trình thực hiện đánh giá còn phức tạp
- ☐ Quy định tỷ lệ xếp loại đánh giá cho các đơn vị dễ dẫn đến tình trạng đánh giá luân phiên bình quân

Định hướng Anh, Chị đề xuất để hoàn thiện (nếu có)

.....

9. Anh, Chị có hài lòng về QCTL hiện hành không ?

1. Không hài lòng ☐

2. Bình thường ☐

3. Hài lòng ☐

4. Rất hài lòng ☐

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Anh/Chị!

PHỤ LỤC 2. KẾT QUẢ XỬ LÝ SỐ LIỆU KHẢO SÁT CỦA HỌC VIÊN

TT	Nội dung hỏi	Tổng số người được hỏi	Đơn vị phụ thuộc (Chi nhánh, Kho)			Văn phòng Công ty		
			Cả hai đối tượng	Cán bộ QL	NLĐ	Cả hai đối tượng	Cán bộ QL	NLĐ
1	Cơ cấu phiếu hỏi	90	50	12	38	40	12	28
2	Trình độ đào tạo	90	50	12	38	40	12	28
a	Trên đại học	8	2	2	0	6	4	2
b	Đại học	46	17	8	9	29	8	21
c	Cao đẳng	3	3	2	1	0	0	0
d	Trung cấp	13	8	0	8	5	0	5
e	Công nhân kỹ thuật	15	15	0	15	0	0	0
f	LĐ giản đơn	5	5	0	5	0	0	0
3	Loại hợp đồng	90	50	12	38	40	12	28
a	Không xác định thời hạn	57	27	12	15	30	12	18
b	Có thời hạn 12-36 tháng	30	20	0	20	10	0	10
c	Có thời hạn 3-12 tháng	3	3	0	3	0	0	0
d	Mùa vụ hoặc dưới 3 tháng	0	0	0	0	0	0	0
4	Đối tượng áp dụng của Quy chế có phù hợp	90	50	12	38	40	12	28
	Có	23	11	3	8	12	4	8
	Không	67	39	9	30	28	8	20
	Lý do chọn không							
a	QCTL chỉ nên áp dụng cho NLĐ	11	7	1	6	4	0	4
b	chức danh quản lý Công ty cần có	35	20	6	14	15	5	10

	QCTL riêng							
c	Không nên đưa chức danh kiểm soát hoạt động CT vào QCTL của NLĐ.	21	12	2	10	9	3	6
5	Nguồn hình thành, phân bổ Quỹ tiền lương của Công ty có phù hợp không	90	50	12	38	40	12	28
	Có	25	15	5	10	10	4	6
	Không	65	35	7	28	30	8	22
	Lý do chọn không							
a	Tỷ trọng phân bổ Quỹ TL, PCL theo CDCV thấp	18	10	2	8	8	3	5
b	Tỷ trọng phân bổ Quỹ TNBS theo hiệu quả công việc cao	21	12	2	10	9	2	7
c	Trích lập Quỹ tiền lương dự phòng thấp	26	13	3	10	13	3	10
6	Hệ thống bảng lương chức danh/Bảng thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc của công ty đang áp dụng có đầy đủ, hoàn thiện, phù hợp không ?	90	50	12	38	40	12	28
	Có	21	12	4	8	9	3	6
	Không	69	38	8	30	31	9	22
	Lý do chọn không							
a	Hệ thống chức danh chưa đầy đủ	13	8	2	6	5	1	4
b	Phân nhóm chức danh chưa hợp lý, chưa có tiêu chí thống nhất	14	9	1	8	5	1	4
c	Hệ số lương chưa phản ánh đúng tính chất, mức độ phức tạp, cường độ công việc	35	20	5	15	15	5	10

d	Cách thức điều chỉnh mức lương hàng năm chưa hợp lý	7	1	0	1	6	2	4
7	Quy định xếp bậc lương theo chức danh hiện nay có phù hợp không?	90	50	12	38	40	12	28
	Có	25	14	4	10	11	3	8
	Không	65	36	8	28	29	9	20
	Lý do chọn không							
a	Tiêu chuẩn xếp bậc lương chủ yếu dựa theo bằng cấp	14	8	1	7	6	2	4
b	Tiêu chuẩn xếp bậc lương dựa theo số năm kinh nghiệm chưa thống nhất	10	6	1	5	4	1	3
c	Việc xếp bậc lương chưa dựa trên yêu cầu của công việc	26	14	4	10	12	4	8
d	Nguyên tắc xếp lương phức tạp, không ổn định, chưa đảm bảo công bằng	15	8	2	6	7	2	5
8	Quy định nâng bậc lương chức danh hiện nay có phù hợp không?	90	50	12	38	40	12	28
	Có	25	14	4	10	11	3	8
	Không	65	36	8	28	29	9	20
	Lý do chọn không							
a	Điều kiện xét nâng bậc lương còn rắc rối	14	8	1	7	6	2	4
b	Quy trình xét nâng bậc lương chưa rõ ràng	10	6	1	5	4	1	3
c	Thời gian nâng bậc lương chức danh quá lâu	26	14	4	10	12	4	8

d	Mức lương chức danh thấp, không có tác dụng khuyến khích NLD phấn đấu	15	8	2	6	7	2	5
9	Xác định tiền lương hàng, thu nhập hàng tháng hiện nay có phù hợp không ?	90	50	12	38	40	12	28
	Có	33	19	4	15	14	4	10
	Không	57	31	8	23	26	8	18
	Lý do chọn không							
a	Lương chức danh chưa hợp lý vì chỉ dựa vào ngày công làm việc thực tế	6	3	0	3	3	1	2
b	TN bổ sung xác định dựa trên lương chức danh chưa phù hợp	9	5	0	5	4	0	4
c	Đánh giá hoàn thành công việc để tính thu nhập bổ sung chưa phù hợp	6	3	0	3	3	1	2
d	TN bổ sung tính trả chưa hợp lý vì chỉ dựa vào ngày công làm việc thực tế	18	10	4	6	8	4	4
e	Lương chức danh và TN bổ sung chênh lệch lớn giữa các chức danh CV	18	10	4	6	8	2	6
10	Quy định đánh giá xếp loại kết quả thực hiện công việc như hiện nay có phù hợp không	90	50	12	38	40	12	28
	Có	30	17	5	12	13	4	9
	Không	60	33	7	26	27	8	19
	Lý do chọn không							
a	Quy định ĐGTHCV mất nhiều thời gian triển khai	16	10	2	8	6	2	4

b	Bảng chỉ tiêu đánh giá xếp loại cá nhân chưa phù hợp	20	10	1	9	10	3	7
c	Quy trình thực hiện đánh giá còn phức tạp	10	6	2	4	4	1	3
d	Quy định tỷ lệ xếp loại đánh giá cho các đơn vị dễ dẫn đến tình trạng đánh giá luân phiên bình quân	14	7	2	5	7	2	5
11	Anh, Chị có hài lòng về QCTL hiện hành không ?	90	50	12	38	40	12	28
a	Không hài lòng	44	26	6	20	18	4	14
b	Bình thường	24	13	3	10	11	3	8
c	Hài lòng	14	7	2	5	7	3	4
d	Rất hài lòng	8	4	1	3	4	2	2

PHỤ LỤC 3. QUY CHẾ TIỀN LƯƠNG, TIỀN THƯỞNG CỦA CÔNG TY TNHH HÓA CHẤT PETROLIMEX

*ban hành kèm theo Quyết định số 06/QĐ-PLC.HC-HĐTV ngày 01/8/2022
của Hội đồng Thành viên Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex)*

CHƯƠNG I

NHỮNG QUY ĐỊNH CHUNG

Điều 1. Phạm vi điều chỉnh và đối tượng áp dụng

1. Phạm vi điều chỉnh

Quy chế này quy định về nguồn hình thành, nguyên tắc quản lý và sử dụng Quỹ tiền lương, thu nhập bổ sung, tiền thưởng; chế độ chính sách về tiền lương, PCL, thu nhập bổ sung, tiền thưởng; hệ thống thang bảng lương, PCL và thu nhập bổ sung; quy định về trả lương, PCL, thu nhập bổ sung, trả thưởng trong Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex, đảm bảo tuân thủ quy định của PL hiện hành, Điều lệ tổ chức và hoạt động, phù hợp với điều kiện thực tế của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex.

2. Đối tượng áp dụng

- 2.1. NQL Công ty;
- 2.2. NLĐ giao kết hợp đồng lao động và làm việc tại Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex bao gồm cả các đơn vị, bộ phận trực thuộc Công ty).

Điều 2. Giải thích từ ngữ và viết tắt

1. Viết tắt.

- 1.1. “HĐQT” : Hội đồng quản trị Tổng Công ty Hóa dầu Petrolimex – CTCP.
- 1.2. “HĐTV” : Hội đồng thành viên Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex.
- 1.3. “NSDLĐ” : Người sử dụng lao động.
- 1.4. “NQL”: NQL.
- 1.5. “NLĐ”: NLĐ.
- 1.6. “LCD” : Tiền lương theo CDCV.
- 1.7. “TNBS” : Thu nhập bổ sung.
- 1.8. “TNBS_Q” : Thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc hằng quý.
- 1.9. “TNBS_N” : Thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc hằng năm.
- 1.10. “L_{T13}” : Tiền lương tháng 13.
- 1.11. “TT” : Tiền thưởng
- 1.12. “PC₁” : Phụ cấp trách nhiệm.
- 1.13. “PC₂” : Phụ cấp nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm.
- 1.14. “PC₃” : Phụ cấp lưu động.
- 1.15. “BLLĐ” : Bộ luật Lao động hiện hành.
- 1.16. “SXKD” : SX - KD.
- 1.17. “HĐLĐ” : Hợp đồng lao động.

2. Giải thích từ ngữ.

Trong Quy chế này, các từ ngữ dưới đây được hiểu như sau:

- 2.1. “*Công ty*” là “Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex”.
- 2.2. “*Điều lệ Công ty*” là Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty TNHH Hóa chất Petrolimex hiện hành.
- 2.3. “*Tổng Công ty*” là “Tổng Công ty Hoá dầu Petrolimex – CTCP”.
- 2.4. “*Các Đơn vị trực thuộc*” là các Chi nhánh, các Kho/Nhà máy Hóa chất, các Văn phòng đại diện (nếu có) trực thuộc Công ty.
- 2.5. “*Các Phòng nghiệp vụ Công ty*” là Phòng Tổ chức Hành chính, Phòng Tài chính Kế toán, Phòng Kỹ thuật, Phòng Kinh doanh Hóa chất, các Phòng nghiệp vụ khác (nếu có) của Công ty.
- 2.6. “*Phòng Chức năng*” là Phòng nghiệp vụ được Giám đốc Công ty/Giám đốc Chi nhánh giao nhiệm vụ tham mưu và tổ chức thực hiện công tác tiền lương theo quy định của Công ty.
- 2.7. “*Văn phòng Công ty*” là tập hợp các Phòng nghiệp vụ của Công ty.
- 2.8. “*Các Bộ phận*” là Bộ phận bán hàng tại Hải Phòng, Bộ phận bán hàng tại Đà Nẵng, các Bộ phận bán hàng tại các địa phương khác (nếu có) của Công ty.
- 2.9. “*Công đoàn Công ty*” là Công đoàn Hóa chất Petrolimex.
- 2.10. “*NQL Công ty*” là những chức danh cán bộ được HĐQT Tổng Công ty giao nhiệm vụ quản lý và điều hành Công ty, bao gồm: Hội đồng thành viên/Chủ tịch Công ty, Giám đốc, Phó Giám đốc Công ty, Kiểm soát viên Công ty, Kế toán trưởng Công ty.
- 2.11. “*NLĐ*” là người có đủ năng lực hành vi dân sự và ký kết hợp đồng lao động với Công ty hoặc các Đơn vị trực thuộc được Công ty ủy quyền.
- 2.12. “*Người sử dụng lao động*” là Công ty hoặc các Đơn vị trực thuộc được Công ty ủy quyền ký kết hợp đồng lao động với NLĐ.
- 2.13. “*Tiền lương CDCV*” là khoản tiền lương được quy định trong hệ thống Thang bảng lương CDCV của Công ty, được sử dụng để ghi vào hợp đồng lao động khi giao kết với NLĐ và các Quyết định về tiền lương của NLĐ, làm căn cứ để trả lương cho NLĐ, làm cơ sở đóng các khoản bảo hiểm bắt buộc và giải quyết các chế độ, quyền lợi khác cho NLĐ theo quy định của PL.
- 2.14. “*TNBS theo hiệu quả công việc hằng quý*” là khoản bổ sung không xác định được trước mức tiền cụ thể, dùng để chi trả thêm cho NLĐ tùy thuộc vào kết quả thực hiện công việc của NLĐ được đánh giá theo quy định của Công ty.
- 2.15. “*Tiền lương tháng 13*” là khoản thu nhập của NLĐ được Công ty trả thêm khi kết thúc mỗi năm theo mức tiền lương CDCV và TNBS theo hiệu quả công việc bình quân hằng quý mà NLĐ đạt được trong năm.
- 2.16. “*TNBS theo hiệu quả công việc hằng năm*” là khoản TNBSNLĐ được hưởng khi Công ty đạt được Tổng quỹ lương thực hiện lớn hơn Tổng Quỹ LCD, Quỹ TNBS hằng quý, Quỹ tiền lương Tháng 13 và Quỹ tiền lương dự phòng. TNBS hằng năm được phân phối

cho NLĐ sau khi Công ty được HĐQT Tổng Công ty phê duyệt Tổng Quỹ tiền lương của Công ty.

2.17. “*Tiền thưởng*” là khoản thu nhập NLĐ nhận được khi Công ty được HĐQT Tổng Công ty phê duyệt phương án phân phối Quỹ khen thưởng từ lợi nhuận thực hiện hằng năm (nếu có) theo quy định của Tổng Công ty; Việc phân phối tiền thưởng cho NLĐ được thực hiện theo Quy chế này.

2.18. “*Ngày công chế độ*” là số ngày trong tháng không bao gồm các ngày nghỉ Thứ 7, Chủ nhật, ngày nghỉ Lễ theo quy định PL.

2.19. “*Thời gian làm việc thực tế*” là số ngày NLĐ làm việc thực tế trong tháng không bao gồm thời gian làm thêm giờ).

2.20. “*Số giờ làm việc tiêu chuẩn*” là số giờ của NLĐ làm việc tại Công ty 8 giờ/ngày).

Điều 3. Nguyên tắc chung.

1. Quy chế này được xây dựng trên cơ sở nghiên cứu áp dụng/vận dụng các quy định PL về lao động, việc làm, tiền lương, tiền thưởng, các chế độ BHXH và các quy định khác của PL có liên quan, phù hợp với điều kiện và đặc thù hoạt động SXKD của Công ty.

2. Quy chế này là căn cứ để Công ty thỏa thuận các vấn đề về tiền lương, TNBS, tiền thưởng với NLĐ khi ký kết HĐLĐ.

3. Quy chế này là căn cứ để Công ty thực hiện xếp lương, nâng lương, điều chỉnh lương CDCV, xây dựng quy định đánh giá kết quả thực hiện công việc định kỳ đối với NLĐ, tính lương và trả lương cho NQL Công ty và NLĐ của Công ty.

4. Quy chế này là căn cứ để Công ty giải quyết các chế độ liên quan đến tiền lương, tiền thưởng cho NQL Công ty và NLĐ khi phát sinh quyền và nghĩa vụ của các bên trong quá trình thực hiện hợp đồng lao động.

5. Những nội dung liên quan đến chế độ, chính sách về tiền lương, TNBS, tiền thưởng...không được quy định trong Quy chế này được thực hiện theo quy định của PL hiện hành.

6. Khi các quy định của Nhà nước, của Ngành và/hoặc điều kiện SXKD của Công ty thay đổi thì Quy chế này sẽ được xem xét sửa đổi, bổ sung và được phổ biến tới toàn thể NLĐ.

7. Giám đốc Công ty chỉ đạo các Phòng nghiệp vụ liên quan nghiên cứu, đề xuất các vấn đề liên quan đến chế độ, chính sách tiền lương, tiền thưởng của Công ty, báo cáo Giám đốc Công ty xem xét, giải quyết theo thẩm quyền.

8. Công đoàn Công ty thực hiện vai trò đại diện đoàn viên công đoàn, NLĐ để tham gia, thương lượng, cho ý kiến và giám sát việc thực hiện Quy chế này.

Điều 4. Phân cấp trong công tác tiền lương, tiền thưởng.

1. Quyền và trách nhiệm của HĐQT.

a) Quyết định ban hành QCTL, Tiền thưởng của Công ty sau khi được Chủ sở hữu thông qua và giám sát việc tổ chức thực hiện QCTL, Tiền thưởng tại Công ty.

b) Quyết định ban hành, điều chỉnh, bổ sung hệ thống bảng lương, PCL áp dụng tại Công ty.

c) Xem xét, thông qua và trình Chủ sở hữu Kế hoạch lao động tiền lương, Phương án quyết toán nguồn Quỹ tiền lương hằng năm của Công ty trên cơ sở đề nghị của Giám đốc Công ty.

2. Quyền và trách nhiệm của Giám đốc Công ty.

a) Chỉ đạo việc xây dựng, sửa đổi, bổ sung QCTL, Tiền thưởng của Công ty để trình HĐQT xem xét, thông qua.

b) Chỉ đạo việc xây dựng, sửa đổi, bổ sung hệ thống bảng lương, PCL đề nghị HĐQT xem xét, quyết định ban hành và áp dụng tại Công ty.

c) Chỉ đạo tổ chức thực hiện QCTL, tiền thưởng sau khi Quy chế được HĐQT quyết định ban hành.

CHƯƠNG II

NGUỒN HÌNH THÀNH, NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG

QUỸ TIỀN LƯƠNG, THU NHẬP BỔ SUNG VÀ TIỀN THƯỞNG

Điều 5. Nguồn hình thành Quỹ tiền lương và thu nhập bổ sung.

1. Quỹ tiền lương và TNBS của Công ty bao gồm Quỹ tiền lương, TNBS của NQL và Quỹ tiền lương, TNBS của NLD) gọi chung là “Quỹ tiền lương” của Công ty được hình thành từ những nguồn sau:

1.1. Được HĐQT Tổng Công ty giao và phê duyệt hàng năm theo quy định của Tổng Công ty.

1.2. Được trích lập dự phòng từ năm trước chuyển sang theo quyết định của Giám đốc Công ty.

1.3. Các nguồn khác theo quy định của HĐQT Tổng Công ty và/hoặc Điều lệ Công ty quy định (nếu có).

2. Kết cấu Quỹ tiền lương của Công ty được HĐQT giao hằng năm như sau:

2.1. “**Quỹ tiền lương tối thiểu**” là Quỹ tiền lương với **mức thấp nhất** do HĐQT Tổng Công ty quy định để Công ty được sử dụng trong điều kiện hoạt động SXKD của Công ty gặp khó khăn có thể dẫn đến tình trạng không có lợi nhuận hoặc thua lỗ.

2.2. “**Quỹ tiền lương kế hoạch**” là Quỹ tiền lương do HĐQT Tổng Công ty giao tương ứng với nhiệm vụ kế hoạch SXKD hằng năm giao cho Công ty. Nếu hoàn thành kế hoạch SXKD được giao, Công ty sẽ được hưởng đầy đủ Quỹ tiền lương kế hoạch.

2.3. “**Quỹ tiền lương tối đa**” là Quỹ tiền lương với mức cao nhất mà Công ty được hưởng do HĐQT Tổng quy định hằng năm. Nếu hoàn thành vượt mức kế hoạch và đủ điều kiện, Công ty có thể được hưởng Quỹ tiền lương tối đa.

2.4. “**Quỹ tiền lương thực hiện**” là Quỹ tiền lương do HĐQT Tổng Công ty phê duyệt trên cơ sở kết quả hoạt động SXKD của Công ty đạt được sau khi kết thúc năm tài chính.

Quỹ tiền lương thực hiện của Công ty **không thấp hơn Quỹ tiền lương tối thiểu** và không lớn hơn Quỹ tiền lương tối đa.

2.5. “**Quỹ TNBS năm**” là phần còn lại của **Quỹ tiền lương thực hiện** sau khi trừ đi Tổng Quỹ LCD, Quỹ TNBS hằng quý, Quỹ tiền lương Tháng 13 và Quỹ tiền lương dự phòng.

Điều 6. Nguồn hình thành Quỹ tiền thưởng.

1. Quỹ tiền thưởng của Công ty *bao gồm Quỹ tiền thưởng của NQL Công ty và Quỹ tiền thưởng của NLD Công ty*) được phê duyệt hằng năm trên cơ sở kết quả hoạt động SXKD của Công ty đạt được sau khi kết thúc năm tài chính và quy định của HĐQT Tổng Công ty;
2. Quỹ tiền thưởng của các năm trước Công ty chưa sử dụng hết được chuyển sang (nếu có);

Điều 7. Nguyên tắc quản lý Quỹ tiền lương, tiền thưởng.

1. **Quỹ tiền lương** của Công ty được HĐQT Tổng Công ty giao và phê duyệt hằng năm đã bao gồm tất cả các khoản: tiền lương CDCV, TNBS theo hiệu quả công việc hằng quý, hằng năm, PCL, lương của ngày nghỉ hằng năm, nghỉ lễ, tết, làm đêm thêm giờ... được chi trả từ Quỹ tiền lương theo quy định hiện hành. Công ty có trách nhiệm tổ chức sử dụng đúng mục đích, hiệu quả và không vượt quá Quỹ tiền lương được phê duyệt trong mọi trường hợp.
2. Quỹ tiền lương, tiền thưởng của NQL Công ty được sử dụng để trả cho NQL theo chính sách của Tổng Công ty và Quy chế này, không sử dụng để trả cho NLD.
3. Quỹ tiền lương, tiền thưởng của NLD được sử dụng để trả cho NLD theo Quy chế này và không sử dụng để trả cho NQL.

Điều 8. Nguyên tắc trích lập và sử dụng Quỹ tiền lương.

1. Sau khi được HĐQT Tổng Công ty giao Kế hoạch lao động tiền lương hằng năm, Quỹ tiền lương được trích lập và sử dụng như sau:
 - 1.1. Trích lập Quỹ tiền lương, PCL theo CDCV trên cơ sở hệ thống Thang bảng lương, PCL theo CDCV và trả cho NLD theo quy định của PL hiện hành, của Tổng Công ty và của Quy chế này.
 - 1.2. Trích lập Quỹ TNBS theo hiệu quả công việc hằng quý, được dùng để trả TNBS cho NLD theo kết quả thực hiện công việc nhằm khuyến khích NLD tích cực lao động, nâng cao năng suất, chất lượng công việc, sau khi đã quyết toán các khoản tiền lương làm đêm, thêm giờ (nếu có) phát sinh theo quy định cụ thể tại Điều 35 của Quy chế này.
 - 1.3. Trích lập Quỹ tiền lương tháng 13 để trả cho NLD theo quy định của Công ty;
 - 1.4. Trích lập Quỹ tiền lương dự phòng để thanh toán tiền nghỉ phép hằng năm cho NLD tương ứng với những ngày phép chưa nghỉ.
 - 1.5. Các Quỹ được trích lập và sử dụng trên đây phải đảm bảo không thấp hơn Quỹ tiền lương tối thiểu do HĐQT quy định đối với Công ty.
 - 1.6. Giám đốc Công ty chịu trách nhiệm trích lập và tổ chức thực hiện chi trả cho NLD theo quy định của Công ty.

2. Quỹ lương của Công ty có thể được sử dụng tập trung tại Công ty hoặc phân bổ và giao cho các đơn vị sử dụng tùy thuộc vào điều kiện thực tế của Công ty. Khi phân bổ Quỹ tiền lương cho các đơn vị/bộ phận, phải xem xét, đánh giá các yếu tố:

2.1. Giá cả sinh hoạt tại địa phương nơi NLĐ làm việc trên cơ sở quy định của Chính phủ về mức lương tối thiểu vùng.

2.2. Điều kiện lao động, SX - KD của đơn vị, bộ phận;

2.3. Nhiệm vụ của đơn vị, bộ phận được Công ty giao.

3. Giám đốc Công ty quyết định việc sử dụng tập trung hoặc phân bổ và giao Quỹ tiền lương của Công ty cho các đơn vị, gắn với các yếu tố có liên quan, đảm bảo hiệu quả sử dụng tiền lương.

4. Sau khi kết thúc năm tài chính, trên cơ sở Quỹ tiền lương thực hiện của Công ty được HĐQT Tổng Công ty phê duyệt, Giám đốc Công ty chỉ đạo lập phương án quyết toán để tính và chi trả đầy đủ các khoản tiền lương, PCL, TNBS hằng quý, hằng năm cho NLĐ.

Điều 9. Nguyên tắc trích lập và sử dụng Quỹ tiền thưởng.

1. Trên cơ sở nguồn hình thành Quỹ tiền thưởng của Công ty, Giám đốc Công ty chỉ đạo trích lập và sử dụng Quỹ tiền thưởng của Công ty bao gồm Quỹ tiền thưởng của Giám đốc Công ty và Quỹ tiền thưởng của CBCNV Công ty.

2. Quỹ tiền thưởng của Công ty được sử dụng cho các mục đích sau đây:

2.1. Khen thưởng các danh hiệu mà các tập thể, cá nhân NLĐ của Công ty đạt được theo Luật thi đua khen thưởng và/hoặc Quy chế thi đua khen thưởng của Công ty;

2.2. Phân phối cho NQL, NLĐ theo mức thu nhập theo hiệu quả công việc hằng năm, gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ của đơn vị, bộ phận NLĐ làm việc.

2.3. Các mục đích khác do HĐQT Công ty xem xét, quyết định trên cơ sở đề nghị của Giám đốc Công ty không trái với quy định của PL và các quy định của Công ty, phù hợp với tình hình và điều kiện thực tế của Công ty.

CHƯƠNG III

HỆ THỐNG BẢNG LƯƠNG, PCL CỦA CÔNG TY

MỤC 1

BẢNG LƯƠNG, PCL THEO CDCV

Điều 10. Bảng lương, PCL theo CDCV.

1. Bảng lương, PCL theo CDCV quy định mức lương, PCL của các CDCV trong Công ty, được xây dựng đảm bảo tuân thủ các quy định của PL về thang lương, bảng lương, PCL.

2. Bảng lương, PCL theo CDCV do HĐQT quyết định ban hành trên cơ sở đề nghị của Giám đốc Công ty.

3. Bảng lương, PCL theo CDCV có thể được điều chỉnh để phù hợp với quy định PL và điều kiện thực tế của Công ty theo quyết định của HĐQT trên cơ sở đề nghị của Giám đốc Công ty.

4. Mức lương ghi trong Bảng lương CDCV là mức lương của 01 tháng làm việc, trường hợp Công ty trả lương theo tuần, ngày, giờ thì mức lương ghi trong Bảng lương CDCV là căn cứ để tính mức lương tuần, ngày, giờ theo quy định tại Quy chế này.

Điều 11. Tiêu chuẩn và nguyên tắc xếp lương CDCV.

1. Tiêu chuẩn xếp lương CDCV

1.1. NLĐ có trình độ đại học trở lên được xếp lương vào các chức danh thuộc nhóm Chuyên viên trở lên. Trường hợp NLĐ có trình độ đại học trở lên nhưng do yêu cầu công việc và NLĐ đồng ý làm công việc có yêu cầu thấp hơn yêu cầu công việc của nhóm Chuyên viên thì được xếp vào nhóm CDCV có yêu cầu thấp hơn.

1.2. NLĐ có trình độ Cao đẳng, Trung cấp được xếp lương vào nhóm các chức danh Nhân viên.

1.3. NLĐ có trình độ Công nhân kỹ thuật được xếp vào nhóm các chức danh Công nhân trực tiếp SX - KD.

1.4. NLĐ chưa qua đào tạo được bố trí làm những công việc giản đơn và thỏa thuận tiền lương theo HĐLĐ.

2. Nguyên tắc xếp lương.

2.1. NLĐ làm công việc gì thì được xếp lương tương ứng với mức lương của CDCV đó.

2.2. Trường hợp NLĐ được phân công làm nhiều công việc thuộc các CDCV có L_{CD} khác nhau thì được xếp hưởng lương của CDCV chiếm tỷ trọng thời gian lớn nhất và được hưởng phụ cấp trách nhiệm theo L_{CD} . Trường hợp các công việc có tỷ trọng thời gian tương đương nhau thì NLĐ được hưởng lương của CDCV có L_{CD} cao nhất và không được hưởng phụ cấp trách nhiệm.

2.3. Trường hợp NLĐ được phân công làm nhiều công việc thuộc các CDCV có cùng L_{CD} thì được ưu tiên khi xem xét, đánh giá kết quả thực hiện công việc trong các kỳ đánh giá.

2.4. Cán bộ được giao kiêm nhiệm CDCV khác thì được hưởng tiền lương của CDCV có L_{CD} cao nhất.

Điều 12. Quy định về xếp lương và nâng lương CDCV.

1. Hội đồng tiền lương Công ty xem xét kế hoạch nâng lương CDCV hằng năm của toàn Công ty và đề xuất Giám đốc Công ty xem xét, phê duyệt.

2. Tiêu chuẩn xếp bậc lương.

2.1. NLĐ là học sinh, sinh viên, học viên mới tốt nghiệp, NLĐ chưa đủ 2 năm kinh nghiệm tại vị trí tương đương với vị trí công việc Công ty cần tuyển dụng, được tiếp nhận sau thời gian thử việc, được xếp hưởng lương bậc 1 của CDCV tương ứng.

2.2. NLĐ đã có từ 2 năm kinh nghiệm trở lên tại vị trí công việc tương đương với vị trí Công ty cần tuyển dụng, được tiếp nhận sau thời gian thử việc, được xếp hưởng lương bậc 2 của CDCV tương ứng nếu NLĐ có đầy đủ hồ sơ chứng minh quá trình làm việc trước đó.

2.3. NLĐ đã có từ 5 năm kinh nghiệm trở lên tại vị trí công việc tương đương với vị trí công việc Công ty cần tuyển dụng của Công ty, được tiếp nhận sau thời gian thử việc, được

xếp bậc lương theo Quyết định của Giám đốc Công ty nếu NLD có đầy đủ hồ sơ chứng minh quá trình làm việc trước đó.

3. Tiêu chuẩn xét nâng lương.

NLD được xem xét, nâng bậc lương CDCV khi đáp ứng đầy đủ các điều kiện sau đây:

3.1. Không vi phạm chủ trương, chính sách của Đảng, PL của Nhà nước trong thời gian giữ bậc.

3.2. Không vi phạm nội quy lao động, quy định và quy chế nội bộ của Công ty đến mức khiển trách trong thời gian giữ bậc.

3.3. Tại thời điểm được nâng bậc lương theo quy định, NLD không bị đình chỉ công việc, không trong thời gian xem xét, xử lý kỷ luật lao động;

3.4. Có đủ thời gian giữ bậc theo quy định của Công ty, cụ thể như sau:

a) NLD đã có đủ 03 năm 36 tháng) giữ bậc.

b) Trường hợp NLD có thành tích xuất sắc trong công việc có thể được nâng lương trước thời hạn nhưng tối đa không trước quá 06 tháng của yêu cầu về thời gian giữ bậc. Giám đốc Công ty quyết định nâng lương trước thời hạn cho NLD.

3.5. Hoàn thành nhiệm vụ được giao trong thời gian giữ bậc trên cơ sở xem xét hiệu quả thực hiện công việc theo quy định của Công ty.

MỤC 2

BẢNG THU NHẬP BỔ SUNG THEO HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Điều 13. Bảng thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc.

1. Bảng TNBS theo hiệu quả công việc quy định mức TNBS theo hiệu quả công việc áp dụng đối với các CDCV tương ứng, là căn cứ để tính khoản TNBS theo kết quả thực hiện công việc hằng quý, hằng năm (nếu có), tiền thưởng (nếu có) của NLD.

2. Bảng TNBS theo hiệu quả công việc do HĐTV quyết định ban hành trên cơ sở đề nghị của Giám đốc Công ty.

3. Bảng TNBS theo hiệu quả công việc có thể được điều chỉnh để phù hợp với quy định của PL và điều kiện thực tế của Công ty theo quyết định của HĐTV trên cơ sở đề nghị của Giám đốc Công ty.

4. Mức TNBS ghi trong Bảng TNBS là mức thu nhập tương ứng của 01 tháng làm việc, trường hợp Công ty trả lương theo tuần, ngày, giờ thì TNBS ghi trong Bảng TNBS là căn cứ để tính mức lương tuần, ngày, giờ theo quy định tại Quy chế này.

Điều 14. Tiêu chuẩn và nguyên tắc xác định mức thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc.

Tiêu chuẩn và nguyên tắc xác định mức TNBS theo hiệu quả công việc được áp dụng tương tự tiêu chuẩn và nguyên tắc xếp lương CDCV quy định tại Điều 11 của Quy chế này.

Điều 15. Đánh giá kết quả thực hiện công việc.

1. Giám đốc Công ty chịu trách nhiệm ban hành quy định về trình tự, thủ tục, phương pháp, mẫu biểu đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLĐ và áp dụng trên phạm vi toàn Công ty.
2. Việc đánh giá hiệu quả công việc hàng quý để trả TNBS cho NLĐ được áp dụng kể từ thời điểm NLĐ được tiếp nhận chính thức làm việc tại Công ty sau khi kết thúc thời gian thử việc.

CHƯƠNG IV

TIỀN LƯƠNG, TIỀN THƯỞNG ĐỐI VỚI NQL CÔNG TY

Điều 16. Quỹ tiền lương, tiền thưởng đối với NQL Công ty.

Quỹ tiền lương, tiền thưởng của NQL Công ty do HĐQT Tổng Công xem xét, quyết định trên cơ sở kết quả thực hiện nhiệm vụ mà Công ty được giao.

Điều 17. Tạm ứng tiền lương, thù lao đối với NQL Công ty.

1. Hằng tháng, NQL Công ty chuyên trách được trả tiền lương theo CDCV theo Bảng lương LCD của Công ty và tạm ứng một phần TNBS.
2. Kết thúc năm tài chính, căn cứ kết quả quyết toán Quỹ tiền lương của NQL Công ty được HĐQT Tổng Công ty phê duyệt, Giám đốc Công ty tổ chức phân phối tiền thưởng của NQL Công ty theo quy định của HĐQT Tổng công ty và Quy chế này.
3. Hằng tháng, NQL Công ty kiêm nhiệm được tạm ứng 80% mức thù lao kế hoạch tương ứng với CDCV của NQL.

Điều 18. Tiền thưởng của NQL Công ty.

1. NQL Công ty được hưởng tiền thưởng theo quy định của HĐQT Tổng Công ty.
2. Kết thúc năm tài chính, căn cứ quy định của HĐQT Tổng Công ty và Quỹ tiền thưởng của NQL Công ty được phê duyệt, Giám đốc Công ty tổ chức phân phối tiền thưởng của NQL Công ty theo quy định của HĐQT Tổng công ty và Quy chế này.

CHƯƠNG V

CHẾ ĐỘ TIỀN LƯƠNG, PCL, THU NHẬP BỔ SUNG

VÀ TIỀN THƯỞNG ĐỐI VỚI NLĐ

MỤC 1

TIỀN LƯƠNG, PCL THEO CDCV

Điều 19. Tiền lương theo CDCV LCD).

1. LCD là tiền lương NLĐ được trả để làm vị trí công việc/CDCV thỏa thuận khi giao kết hợp đồng lao động/phụ lục hợp đồng lao động với Công ty.
2. Các yếu tố được tính trong LCD để trả cho NLĐ bao gồm:
 - 2.1. Yêu cầu về trình độ chuyên môn, các kỹ năng cần thiết đối với NLĐ để làm vị trí công việc/CDCV theo hợp đồng lao động.
 - 2.2. Các yếu tố nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm đối với NLĐ làm các vị trí công việc/CDCV có các yếu tố này.

2.3. Chênh lệch tiền lương theo vùng miền nơi NLĐ làm việc căn cứ vào phân loại vùng miền của Chính phủ khi ban hành mức lương tối thiểu vùng.

3. LCD không thấp hơn mức lương tối thiểu vùng do Chính phủ quy định tại thời điểm giao kết HĐLĐ. Khi mức lương tối thiểu vùng do Chính phủ quy định thay đổi thì Công ty sẽ điều chỉnh để đảm bảo LCD không thấp hơn mức lương tối thiểu vùng mà Chính phủ quy định.

4. LCD được trả hằng tháng cho NLĐ theo thời gian làm việc được hưởng LCD quy định tại Khoản 6 Điều này.

5. Ngoài quy định tại Khoản 3 Điều này, LCD được sử dụng làm căn cứ để giải quyết các chế độ sau:

- 5.1. Thu, nộp các chế độ bảo hiểm bắt buộc cho NLĐ theo quy định của Nhà nước;
- 5.2. Thỏa thuận tiền lương trong thời gian thử việc với NLĐ;
- 5.3. Phân phối tiền lương dự phòng theo Quy chế này (nếu có);
- 5.4. Tính và chi trả các chế độ PCL cho NLĐ (nếu có);
- 5.5. Tính và chi trả tiền lương làm thêm giờ, làm việc vào ban đêm theo Quy chế này (nếu có);
- 5.6. Tính và chi trả tiền lương những ngày chưa nghỉ theo Quy chế này;
- 5.7. Tính và chi trả tiền lương trong thời gian ngừng việc theo Quy chế này;
- 5.8. Tính và chi trả tiền lương trong thời gian điều trị do tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp theo Quy chế này;
- 5.9. Tính và chi trả tiền lương trong thời gian không trực tiếp điều hành công việc theo Quy chế này;
- 5.10. Tạm ứng tiền lương theo Quy chế này;
- 5.11. Tính và chi trả lương của những ngày nghỉ lễ, tết, nghỉ việc riêng có hưởng lương (nếu có);
- 5.12. Tính và chi trả trợ cấp thôi việc, trợ cấp mất việc làm cho NLĐ (nếu có);
- 5.13. Tính và chi trả một số chế độ khác cho NLĐ theo quy định PL (nếu có).

6. Thời gian NLĐ được hưởng LCD, bao gồm:

- 6.1. Thời gian làm việc thực tế.
- 6.2. Thời gian nghỉ Lễ, Tết theo quy định của Bộ luật Lao động.
- 6.3. Thời gian nghỉ hằng năm theo quy định của Công ty.
- 6.4. Thời gian nghỉ việc riêng có hưởng lương theo quy định của Công ty.
- 6.5. Thời gian tham gia hội thảo, hội nghị, tập huấn, hội họp, học tập, huấn luyện dân quân tự vệ, tham gia công tác Đảng, đoàn thể... theo yêu cầu của Công ty.
- 6.6. Thời gian đưa phương tiện vận tải, nâng hạ đi sửa chữa, bảo dưỡng, đăng ký, đăng kiểm theo quy định.
- 6.7. Thời gian sửa chữa, bảo dưỡng, thay thế máy móc thiết bị, công cụ dụng cụ sản xuất.
- 6.8. Thời gian NLĐ nghỉ việc để điều trị do bị tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp.

7. Thời gian NLĐ không được hưởng LCD, bao gồm:

- 7.1. Thời gian NLD nghỉ việc không hưởng lương theo nguyện vọng cá nhân của NLD đã được Công ty chấp thuận.
- 7.2. Thời gian NLD nghỉ việc để học tập, đào tạo theo nguyện vọng cá nhân của NLD đã được Công ty chấp thuận.
- 7.3. Thời gian NLD tham gia đình công.
- 7.4. Thời gian NLD nghỉ việc trái nội quy của Công ty và PL lao động.
- 7.5. Thời gian NLD bị đình chỉ công việc, tạm giữ, tạm giam do vi phạm không liên quan đến quan hệ lao động.
- 7.6. Thời gian NLD nghỉ hưởng chế độ BHXH bao gồm: nghỉ ốm, nghỉ con ốm, nghỉ thai sản, nghỉ kế hoạch hóa gia đình, ...).
- 7.7. Các trường hợp không nằm trong thời gian được hưởng lương theo quy định tại Khoản 6 Điều này, trừ trường hợp Quy chế này hoặc PL lao động có quy định khác.
8. Cán bộ của Công ty trong thời gian đương chức nhưng không trực tiếp điều hành công việc mà công việc đó được giao cho cán bộ khác điều hành thay liên tục $\frac{1}{2}$ số ngày làm việc thực tế trong tháng trở lên thì được trả 50% L_{CD} của tháng đó, trừ trường hợp Cấp có thẩm quyền quy định khác.

Điều 20. Phụ cấp trách nhiệm PC1)

1. Đối tượng áp dụng:

Phụ cấp trách nhiệm được áp dụng đối với NLD làm một số công việc có yếu tố trách nhiệm quản lý chung như Tổ trưởng, Tổ phó, Trưởng ca, Phó trưởng ca, Trưởng kíp, Phó trưởng kíp và các CDCV tương tự) hoặc công việc đòi hỏi trách nhiệm cao hơn so với trách nhiệm đã tính trong mức L_{CD} của thang lương, bảng lương như Thủ quỹ, Thủ kho và các CDCV tương tự).

2. Mức phụ cấp:

- 2.1. Mức phụ cấp cao nhất không vượt quá 10% mức L_{CD} của CDCV được hưởng phụ cấp.
- 2.2. Mức phụ cấp cụ thể được áp dụng theo Bảng phụ cấp trách nhiệm do HĐTV quyết định ban hành trên cơ sở đề nghị của Giám đốc Công ty tại từng thời điểm.

3. Phương thức trả phụ cấp:

3.1. Phụ cấp trách nhiệm được trả cùng kỳ trả lương hàng tháng căn cứ Bảng chế độ phụ cấp của Công ty.

3.2. Trường hợp NLD không làm công việc được hưởng phụ cấp trách nhiệm từ 01 tháng trở lên thì không được hưởng phụ cấp trách nhiệm.

4. Ngoài quy định tại Khoản 1 điều này, phụ cấp trách nhiệm được sử dụng làm căn cứ để giải quyết các chế độ sau:

- 4.1. Thu, nộp các chế độ bảo hiểm bắt buộc cho NLD theo quy định của Nhà nước;
- 4.2. Tính và chi trả tiền lương của những ngày nghỉ hằng năm cho NLD (nếu có);
- 4.3. Tính và chi trả tiền lương trong thời gian ngừng việc do lỗi của Công ty (nếu có);
- 4.4. Tính và chi trả lương của những ngày nghỉ lễ, tết, nghỉ việc riêng có hưởng lương;

- 4.5. Tạm ứng tiền lương cho NLD trong thời gian tạm thời nghỉ việc để thực hiện nghĩa vụ công dân theo quy định tại Khoản 2 Điều 100 hoặc bị tạm đình chỉ công việc quy định tại Điều 129 Bộ luật Lao động (nếu có);
- 4.6. Tính và chi trả trợ cấp thôi việc, trợ cấp mất việc làm cho NLD (nếu có);
- 4.7. Tính và chi trả một số chế độ khác cho NLD theo quy định PL (nếu có).

Điều 21. Phụ cấp nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm PC2).

1. Đối tượng áp dụng:

Phụ cấp nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm được áp dụng đối với NLD làm việc trong môi trường nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm hoặc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm nhưng trong LCD chưa tính đến các yếu tố nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm.

2. Mức phụ cấp:

2.1. Mức phụ cấp đối với NLD làm việc trong điều kiện lao động nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm thấp nhất bằng 5% và cao nhất bằng 10% mức LCD của CDCV trong điều kiện lao động bình thường.

2.2. Mức phụ cấp đối với NLD làm việc trong điều kiện lao động đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm thấp nhất bằng 7% và cao nhất bằng 15% mức lương LCD của CDCV trong điều kiện lao động bình thường.

2.3. Mức phụ cấp cụ thể được áp dụng theo Bảng phụ cấp nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm do Giám đốc Công ty quyết định ban hành tại từng thời điểm.

3. Phương thức trả phụ cấp:

3.1. Phụ cấp nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm được trả cùng kỳ trả lương hàng tháng theo thời gian thực tế làm việc trong điều kiện lao động nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm căn cứ Bảng chế độ phụ cấp của Công ty.

3.2. Thời gian làm việc dưới 4 giờ trong ngày thì được tính bằng 1/2 ngày.

3.3. Thời gian làm việc từ 4 giờ trở lên thì được tính cả ngày.

4. Ngoài quy định tại Khoản 1 Điều này, phụ cấp nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm được sử dụng làm căn cứ để giải quyết các chế độ sau:

4.1. Thu, nộp các chế độ bảo hiểm bắt buộc cho NLD theo quy định của Nhà nước;

4.2. Tính và chi trả tiền lương của những ngày nghỉ hằng năm cho NLD (nếu có);

4.3. Tính và chi trả tiền lương trong thời gian ngừng việc do lỗi của Công ty (nếu có);

4.4. Tính và chi trả lương của những ngày nghỉ lễ, tết, nghỉ việc riêng có hưởng lương;

4.5. Tạm ứng tiền lương cho NLD trong thời gian tạm thời nghỉ việc để thực hiện nghĩa vụ công dân theo quy định tại Khoản 2 Điều 100 hoặc bị tạm đình chỉ công việc quy định tại Điều 129 Bộ luật Lao động (nếu có);

4.6. Tính và chi trả trợ cấp thôi việc, trợ cấp mất việc làm cho NLD (nếu có);

4.7. Tính và chi trả một số chế độ khác cho NLD theo quy định PL (nếu có).

Điều 22. Phụ cấp lưu động PC3)

1. Đối tượng áp dụng:

Phụ cấp lưu động được áp dụng đối với NLĐ làm các công việc phải thay đổi địa điểm làm việc và nơi ở, như thi công, giám sát thi công các công trình xây dựng; khảo sát xây dựng định mức nhiên liệu các phương tiện vận tải...

2. Mức phụ cấp:

2.1. Mức phụ cấp cao nhất không vượt quá 10% mức L_{CD} của CDCV được hưởng phụ cấp.

2.2. Mức phụ cấp cụ thể được áp dụng theo Bảng phụ cấp lưu động do Giám đốc Công ty quyết định ban hành tại từng thời điểm.

3. Phương thức trả phụ cấp:

Phụ cấp lưu động được trả cùng kỳ trả lương hàng tháng theo số ngày thực tế lưu động căn cứ Bảng chế độ phụ cấp của Công ty.

4. Ngoài quy định tại Khoản 1 điều này, phụ cấp lưu động được sử dụng làm căn cứ để giải quyết các chế độ sau:

4.1. Thu, nộp các chế độ bảo hiểm bắt buộc cho NLĐ theo quy định của Nhà nước;

4.2. Tính và chi trả tiền lương của những ngày nghỉ hằng năm cho NLĐ (nếu có);

4.3. Tính và chi trả tiền lương trong thời gian ngừng việc do lỗi của Công ty (nếu có);

4.4. Tính và chi trả lương của những ngày nghỉ lễ, tết, nghỉ việc riêng có hưởng lương;

4.5. Tạm ứng tiền lương cho NLĐ trong thời gian tạm thời nghỉ việc để thực hiện nghĩa vụ công dân theo quy định tại Khoản 2 Điều 100 hoặc bị tạm đình chỉ công việc quy định tại Điều 129 Bộ luật Lao động (nếu có);

4.6. Tính và chi trả trợ cấp thôi việc, trợ cấp mất việc làm cho NLĐ (nếu có);

4.7. Tính và chi trả một số chế độ khác cho NLĐ theo quy định PL (nếu có).

MỤC 2

THU NHẬP BỔ SUNG HẰNG QUÝ, HẰNG NĂM VÀ TIỀN THƯỞNG

Điều 23. Thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc hằng quý TNBSQ).

1. TNBSQ là khoản thu nhập NLĐ nhận được thêm ngoài L_{CD} trên cơ sở hiệu quả thực hiện công việc hằng quý của NLĐ, được đánh giá và xếp loại theo quy định của Công ty ban hành tại từng thời điểm.

1.1. Hằng tháng, NLĐ được Công ty tạm thanh toán một khoản TNBS với mức phù hợp.

1.2. Sau khi có kết quả đánh giá hiệu quả công việc hằng quý, Công ty sẽ quyết toán lại khoản TNBSQ cho NLĐ.

1.3. Giám đốc Công ty xem xét, quyết định mức tạm thanh toán khoản TNBS theo hiệu quả công việc để chi trả hằng tháng cho NLĐ và quyết toán khoản TNBS này sau khi có kết quả đánh giá, xếp loại hiệu quả công việc hằng quý của NLĐ.

2. Ngoài quy định tại Khoản 1 Điều này, TNBSQ được sử dụng làm căn cứ để phân phối TNBS hằng năm và phân phối tiền thưởng cho NLĐ (nếu có).

3. Thời gian NLĐ được hưởng TNBS theo hiệu quả công việc, bao gồm:

3.1. Thời gian làm việc thực tế;

3.2. Thời gian nghỉ Lễ, Tết theo quy định của Bộ luật Lao động;

- 3.3. Thời gian tham gia hội thảo, hội nghị, tập huấn, hội họp, học tập, huấn luyện dân quân tự vệ, tham gia công tác Đảng, đoàn thể... theo yêu cầu của Công ty;
- 3.4. Thời gian đưa phương tiện vận tải, nâng hạ đi sửa chữa, bảo dưỡng, đăng ký, đăng kiểm theo quy định;
- 3.5. Thời gian sửa chữa, bảo dưỡng, thay thế máy móc, thiết bị, công cụ, dụng cụ sản xuất.
- 3.6. Thời gian NLĐ phải ngừng một phần công việc không phải ngừng hoàn toàn công việc) được giao thì được hưởng TNBS theo hiệu quả công việc như sau:
- a) Nếu thời gian ngừng việc từ 04 giờ trở lên trong một ngày làm việc, NLĐ được tính hưởng $\frac{1}{2}$ ngày làm việc để tính TNBS.
- b) Nếu thời gian ngừng việc dưới 4 giờ trong ngày làm việc thì NLĐ được tính hưởng đủ 01 ngày làm việc để tính TNBS.
4. Thời gian NLĐ không được hưởng TNBS theo hiệu quả công việc, bao gồm:
- 4.1. Thời gian NLĐ nghỉ việc không hưởng lương theo nguyện vọng cá nhân của NLĐ đã được Công ty chấp thuận.
- 4.2. Thời gian NLĐ nghỉ việc để học tập, đào tạo theo nguyện vọng cá nhân của NLĐ đã được Công ty chấp thuận.
- 4.3. Thời gian NLĐ tham gia đình công.
- 4.4. Thời gian NLĐ nghỉ việc trái nội quy của Công ty và PL lao động.
- 4.5. Thời gian NLĐ bị đình chỉ công việc, tạm giữ, tạm giam.
- 4.6. Thời gian NLĐ thực hiện nghĩa vụ công dân theo quy định PL.
- 4.7. Thời gian NLĐ thử tiệc tại Công ty theo Hợp đồng thử việc.
- 4.8. Thời gian NLĐ nghỉ hưởng chế độ BHXH bao gồm: nghỉ ốm, nghỉ con ốm, nghỉ thai sản, nghỉ kế hoạch hóa gia đình, ...)
- 4.9. Thời gian NLĐ nghỉ phép hàng năm theo quy định của Công ty;
- 4.10. Thời gian nghỉ việc riêng có hưởng L_{CD} theo quy định của Công ty;
- 4.11. Thời gian NLĐ nghỉ việc để điều trị do tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thời gian nghỉ dưỡng và phục hồi sức khỏe
- 4.12. Thời gian Cán bộ quản lý Công ty trong thời gian đương chức nhưng không trực tiếp điều hành công việc mà công việc đó được giao cho cán bộ khác điều hành thay liên tục $\frac{1}{2}$ số ngày làm việc thực tế trong tháng.
- 4.13. Các trường hợp không nằm trong thời gian được hưởng lương theo quy định tại Khoản 3 Điều này, trừ trường hợp Quy chế này hoặc PL lao động có quy định khác.

Điều 24. Thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc hằng năm TNBSN).

1. TNBS_N là khoản TNBS khác gắn với kết quả thực hiện công việc của NLĐ và kết quả thực hiện nhiệm vụ của đơn vị, bộ phận mà NLĐ làm việc đạt được trong năm, không xác định được mức tiền cụ thể trong HĐLĐ và được trả cho NLĐ trên cơ sở kết quả thực hiện công việc của NLĐ và tình hình thực tế Quỹ lương thực hiện hằng năm của Công ty được quyết toán.

2. Sau khi kết thúc năm tài chính, nếu Quỹ tiền lương thực hiện của Công ty được quyết toán đủ điều kiện để trích lập Quỹ TNBS_N Giám đốc Công ty quyết định việc phân phối TNBS_N cho các đơn vị/bộ phận, gắn TNBS_N của đơn vị/bộ phận với kết quả thực hiện nhiệm vụ được Công ty giao
3. NLĐ của bộ phận, đơn vị nào sẽ được phân phối TNBS_N theo Quỹ TNBS_N của đơn vị, bộ phận đó, theo mức TNBS_Q bình quân đạt được trong năm và thời gian làm việc thực tế trong năm của NLĐ được hưởng TNBS_Q theo quy định tại Điều 23 của Quy chế này.
4. Giám đốc Công ty chỉ đạo tổ chức thực hiện việc quyết toán và phân phối TNBS_N cho NLĐ.

Điều 25. Thu nhập bổ sung từ Quỹ lương dự phòng.

1. Quỹ lương dự phòng được sử dụng để thanh toán tiền nghỉ phép hằng năm cho NLĐ tương ứng với những ngày phép chưa nghỉ và những vấn đề khác phát sinh trong quá trình thực hiện công tác lao động tiền lương hằng năm.
2. Trong trường hợp không sử dụng hết, Quỹ lương dự phòng được chuyển sang Quỹ TNBS_N và phân phối cho NLĐ theo quy định phân phối TNBS theo hiệu quả công việc hằng năm.
3. Giám đốc Công ty quyết định phương án trích lập và quyết toán Quỹ tiền lương dự phòng hằng năm cho NLĐ.

Điều 26. Tiền thưởng.

1. Tiền thưởng là một khoản TNBS khác gắn với kết quả thực hiện công việc của NQL, NLĐ và kết quả thực hiện nhiệm vụ của đơn vị, bộ phận mà NLĐ làm việc đạt được trong năm, không xác định được mức tiền cụ thể trong HĐLĐ.
2. Tùy thuộc vào kết quả SX - KD của Công ty và quy định của Tổng Công ty, HĐQT Tổng Công ty sẽ phê duyệt nguồn Quỹ khen thưởng hằng năm để Công ty trích lập và sử dụng theo quy định.
3. Sau khi được HĐQT Tổng Công ty phê duyệt nguồn Quỹ khen thưởng, Giám đốc Công ty chỉ đạo lập phương án phân phối Quỹ khen thưởng cho NLĐ, trong đó Giám đốc Công ty được trích lập một phần Quỹ khen thưởng chung của Công ty làm Quỹ khen thưởng của Giám đốc Công ty để sử dụng theo Quy chế thi đua khen thưởng của Công ty.
4. Quỹ khen thưởng của CBCNV Công ty sẽ phân phối cho các đơn vị, bộ phận, gắn tiền thưởng của các đơn vị, bộ phận với kết quả thực hiện nhiệm vụ được Công ty giao.
5. NLĐ của bộ phận, đơn vị nào được phân phối tiền thưởng theo Quỹ tiền thưởng của đơn vị, bộ phận đó, theo mức TNBS_Q bình quân đạt được trong năm và thời gian làm việc thực tế trong năm của NLĐ được hưởng TNBS_Q theo quy định tại Khoản 3, Điều 23 của Quy chế này.
6. Giám đốc Công ty chỉ đạo tổ chức phân phối tiền thưởng cho NLĐ đảm bảo gắn tiền thưởng với kết quả thực hiện nhiệm vụ của đơn vị, bộ phận được giao và kết quả đánh giá, xếp loại thực hiện công việc NLĐ đạt được trong năm.

CHƯƠNG VI

TRẢ LƯƠNG CHO NLĐ

Điều 27. Nguyên tắc trả lương.

1. Nguyên tắc chung:

- 1.1. Tiền lương được trả trực tiếp, đầy đủ, kịp thời cho NLĐ.
- 1.2. Tiền lương được trả đối với NLĐ theo công việc/CDCV mà mỗi người đảm nhiệm và kết quả, hiệu quả công tác của mỗi người theo hướng tiệm cận với tiền lương, tiền công trên thị trường.

2. Kỳ hạn trả lương:

Trừ trường hợp HĐLĐ có quy định khác, Công ty sẽ trả tiền lương hằng tháng cho NLĐ 01 lần/tháng trong khoảng thời gian từ ngày 05 đến ngày 10 của tháng tiếp theo liền kề.

3. Hình thức trả lương:

Tiền lương hằng tháng được trả bằng phương thức chuyển khoản qua tài khoản của NLĐ mở tại ngân hàng hoặc bằng hình thức khác do Giám đốc Công ty quyết định.

4. Đồng tiền trả lương:

Tiền lương tháng được trả cho NLĐ bằng đồng Việt Nam (Việt Nam đồng).

Điều 28. Hình thức trả lương.

Công ty có thể lựa chọn phương thức trả lương theo thời gian hoặc khoán để thỏa thuận với NLĐ và ghi nhận trong HĐLĐ.

1. Tiền lương theo thời gian được trả cho NLĐ căn cứ vào thời gian làm việc thực tế theo tháng, tuần, ngày, giờ, cụ thể:

- 1.1. Tiền lương tháng được trả cho một tháng làm việc xác định trên cơ sở HĐLĐ;
- 1.2. Tiền lương tuần được trả cho một tuần làm việc xác định trên cơ sở tiền lương tháng nhân với 12 tháng và chia cho 52 tuần;
- 1.3. Tiền lương ngày được trả cho một ngày làm việc xác định trên cơ sở tiền lương tháng chia cho 22 ngày công/tháng), trừ trường hợp khác nhưng tối đa không quá 26 ngày;
- 1.4. Tiền lương giờ được trả cho một giờ làm việc xác định trên cơ sở tiền lương ngày chia cho 22 ngày công/tháng) và chia cho 8 giờ/ngày làm việc), trừ trường hợp khác.

2. Tiền lương khoán được trả căn cứ vào khối lượng, chất lượng công việc và thời gian phải hoàn thành. Trường hợp áp dụng hình thức trả lương khoán, Công ty sẽ thông báo đến NLĐ các thông tin liên quan đến định mức lao động và đơn giá tiền lương để NLĐ được biết. Nếu NLĐ không đồng ý với định mức lao động và/hoặc đơn giá tiền lương của Công ty thì hai bên xem xét, chấm dứt HĐLĐ theo quy định PL.

Điều 29. Phương pháp tính lương thực trả hằng tháng cho NLĐ.

1. Công thức tính lương hằng tháng trả cho NLĐ:

$$TL_{NLĐ} = L_{CD} + TNBS + PC - \text{Các khoản NLĐ phải nộp theo quy định PL}$$

❖ Trong đó:

- $TL_{NLĐ}$: Tiền lương thực lĩnh của NLĐ.

- L_{CD} : Tiền lương CDCV hằng tháng của NLĐ.
 - $TNBS$: Thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc của NLĐ.
 - PC : Các khoản PCL mà NLĐ được hưởng (nếu có).
 - Các khoản NLĐ phải nộp theo quy định PL bao gồm:
 - ✓ Các chế độ BHXH, BHYT, BHTN mà NLĐ phải nộp theo quy định PL.
 - ✓ Thuế thu nhập cá nhân của NLĐ tạm nộp hàng tháng (nếu có).
 - ✓ Các khoản phải nộp khác của NLĐ theo quy định PL (nếu có).
2. Công thức tính tiền lương CDCV hằng tháng trả cho NLĐ:

$$L_{CD} = \frac{ML_{CD}}{NC_{CD}} \times NC_{TT}$$

❖ Trong đó:

- L_{CD} : Tiền lương CDCV hằng tháng của NLĐ.
- ML_{CD} : Mức lương CDCV của NLĐ ghi trong Thang bảng lương CDCV.
- NC_{CD} : Ngày công chế độ của tháng làm việc.
- NC_{TT} : Ngày công làm việc thực tế trong tháng của NLĐ.

3. Công thức tính thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc hằng tháng, hằng quý:

$$TNBS_Q = \frac{MTN_{HQ}}{NC_{CD}} \times NC_{TT}$$

❖ Trong đó:

- $TNBS_Q$: Thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc hằng tháng/hằng quý của NLĐ được tạm ứng/quyết toán.
- MTN_{HQ} : Mức thu nhập bổ sung tương ứng với kết quả thực hiện công việc được tạm ứng/đánh giá, xếp loại.
- NC_{CD} : Ngày công chế độ của tháng làm việc.
- NC_{TT} : Ngày công làm việc thực tế trong tháng của NLĐ.

4. Công thức tính PCL hằng tháng của NLĐ:

$$PC = \frac{ML_{CD}}{NC_{CD}} \times NC_{PC} \times \% PC$$

❖ Trong đó:

- PC : Các khoản phụ cấp mà NLĐ được hưởng.
- ML_{CD} : Mức lương CDCV của NLĐ.
- NC_{CD} : Ngày công chế độ của tháng làm việc.
- NC_{PC} : Ngày công làm việc thực tế được hưởng PCL của NLĐ.

- % PC : Mức PCL được hưởng theo quy định tại Chương III của Quy chế này và các quy định có liên quan do Công ty ban hành.

5. Các khoản NLĐ phải nộp BHXH, BHYT, BHTN, Đoàn phí Công đoàn...) theo quy định nào được tính cụ thể theo phương pháp, công thức của các quy định đó. Công ty có thể thông báo và hướng dẫn để NLĐ được biết bằng các hình thức phù hợp.

Điều 30. Phương pháp tính TNBS theo hiệu quả công việc hằng năm cho NLĐ.

❖ Công thức tính TNBS năm của NLĐ:

$$TNBS_{N_i} = \left(\overline{TNBS}_i \times NC_{HQ} / \sum_{i=1}^n \overline{TNBS}_i \times NC_{HQ} \right) \times QTNBS_N$$

❖ Trong đó:

- $TNBS_{N_i}$: Thu nhập bổ sung theo hiệu quả công việc hằng năm của NLĐ thứ i.
- $\overline{TNBS}_i$: $TNBS_Q$ bình quân trong năm của NLĐ thứ i đạt được trong năm.
- NC_{HQ} : Ngày công được hưởng TNBS theo hiệu quả công việc quy định tại Khoản 3, Điều 23 của Quy chế này.
- $QTNBS_N$: Tổng Quỹ TNBS năm của đơn vị, bộ phận được phân bổ gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ được Công ty giao.
- n : Số NLĐ được hưởng TNBS năm của đơn vị, bộ phận.

Điều 31. Phương pháp tính tiền lương Tháng 13 cho NLĐ.

❖ Công thức tính tiền lương Tháng 13 của NLĐ:

$$T_{T13} = (\overline{L}_{CDQT} + \overline{L}_{HQQT})$$

Trong đó:

- T_{T13} : Tiền lương Tháng 13 của NLĐ thứ i.
- $\overline{L}_{CDQT}$: L_{CD} bình quân quyết toán của NLĐ thứ i đạt được trong năm.
- $\overline{L}_{HQQT}$: $TNHQ$ bình quân quyết toán của NLĐ thứ i đạt được trong năm.

Điều 32. Phương pháp tính tiền thưởng hằng năm cho NLĐ.

❖ Công thức tính tiền thưởng hằng năm của NLĐ:

$$TT_{N_i} = \left(\overline{TNBS}_i \times NC_{HQ} / \sum_{i=1}^n \overline{TNBS}_i \times NC_{HQ} \right) \times QTT_N$$

❖ Trong đó:

- TT_i : Tiền thưởng hằng năm của NLĐ thứ i.
- $\overline{TNBS}_i$: $TNBS_Q$ bình quân trong năm của NLĐ thứ i đạt được trong năm.

- NC_{HQ} : Ngày công được hưởng TNBS theo hiệu quả công việc quy định tại Khoản 3, Điều 23 của Quy chế này.
- QTT_N : Tổng Quỹ tiền thưởng của đơn vị, bộ phận được phân bổ gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ được Công ty giao.
- n : Số NLĐ được hưởng tiền thưởng của đơn vị, bộ phận.

CHƯƠNG VII

MỘT SỐ QUY ĐỊNH KHÁC VỀ TIỀN LƯƠNG ĐỐI VỚI NLĐ

Điều 33. Tạm ứng tiền lương cho NLĐ trong các trường hợp đặc biệt.

Công ty sẽ tạm ứng tiền lương cho NLĐ trên cơ sở L_{CD} của tháng trước liền kề đối với những trường hợp sau:

1. NLĐ thực hiện nghĩa vụ công dân theo quy định của PL.
 - 1.1. Công ty sẽ tạm ứng tiền lương tương ứng với số ngày NLĐ tạm thời nghỉ việc để thực hiện nghĩa vụ công dân theo quy định của PL từ 01 tuần trở lên nhưng tối đa không quá 01 tháng L_{CD} .
 - 1.2. NLĐ phải hoàn trả số tiền đã tạm ứng trừ trường hợp thực hiện nghĩa vụ quân sự.
2. NLĐ gặp khó khăn.
 - 2.1. Trên cơ sở đề nghị của NLĐ, Giám đốc Công ty/Giám đốc Chi nhánh quyết định sẽ xem xét và quyết định mức tạm ứng tiền lương cho NLĐ với mức tạm ứng ít nhất bằng 01 tháng L_{CD} của NLĐ và không được tính lãi suất.
 - 2.2. NLĐ có nghĩa vụ hoàn trả số tiền đã tạm ứng theo thỏa thuận giữa NLĐ và Công ty.
3. Trường hợp NLĐ bị đình chỉ công việc, bị tạm giữ, tạm giam.
 - 3.1. Nếu NLĐ bị đình chỉ công việc, bị tạm giữ, tạm giam do vi phạm có liên quan đến quan hệ lao động giữa Công ty và NLĐ thì hàng tháng NLĐ sẽ được tạm ứng 50% L_{CD} trong thời gian bị đình chỉ, tạm giữ, tạm giam.
 - 3.2. Khi hết thời hạn đình chỉ, tạm giữ, tạm giam, nếu do lỗi của NLĐ thì NLĐ không phải hoàn trả khoản tiền lương đã tạm ứng. Nếu không phải do lỗi của NLĐ thì Công ty sẽ trả đủ tiền lương cho NLĐ trong thời gian bị đình chỉ, tạm giữ, tạm giam.
 - 3.3. Nếu NLĐ bị đình chỉ công việc, bị tạm giữ, tạm giam không liên quan đến quan hệ lao động giữa Công ty và NLĐ thì NLĐ không được tạm ứng tiền lương.
4. Trường hợp NLĐ nghỉ hăng năm
 - 4.1. Khi nghỉ hăng năm, NLĐ được tạm ứng trước một khoản tiền ít nhất bằng L_{CD} của những ngày nghỉ.
 - 4.2. NLĐ phải hoàn trả số tiền đã tạm ứng, trừ trường hợp Giám đốc Công ty/Chi nhánh và NLĐ có thỏa thuận khác.

Điều 34. Khấu trừ tiền lương.

1. Công ty chỉ được khấu trừ tiền lương của NLĐ để bồi thường thiệt hại do làm hư hỏng dụng cụ, thiết bị của Công ty theo quy định PL và nội quy của Công ty.

2. Công ty sẽ thông báo lý do khấu trừ tiền lương cho NLĐ biết trước khi thực hiện khấu trừ.

3. Mức khấu trừ tiền lương hằng tháng do Giám đốc Công ty quyết định nhưng không được quá 30% L_{CD} hằng tháng của NLĐ sau khi trích nộp các khoản BHXH bắt buộc, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, thuế thu nhập.

Điều 35. Tiền lương trong thời gian thử việc.

Tiền lương trong thời gian thử việc được áp dụng theo thỏa thuận trong HĐLĐ nhưng không thấp hơn 85% mức L_{CD} tương ứng.

Điều 36. Tiền lương làm thêm giờ, làm việc vào ban đêm.

1. Công ty không khuyến khích NLĐ tại các Đơn vị làm thêm giờ.

2. Trong trường hợp do yêu cầu công việc mà NLĐ phải làm thêm giờ, lãnh đạo các Đơn vị phải có kế hoạch báo cáo Giám đốc Công ty phê duyệt trước khi thực hiện theo quy định của Công ty.

3. Mức tiền lương làm thêm giờ.

NLĐ làm thêm giờ được trả lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương theo công việc đang làm như sau:

a) Vào ngày thường, ít nhất bằng 150%;

b) Vào ngày nghỉ hằng tuần, ít nhất bằng 200%;

c) Vào ngày nghỉ lễ, ngày nghỉ có hưởng lương, ít nhất bằng 300% chưa kể tiền lương ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương đối với NLĐ hưởng lương ngày.

4. Mức tiền lương làm việc vào ban đêm.

NLĐ làm việc vào ban đêm, thì được trả thêm ít nhất bằng 30% tiền lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương theo công việc của ngày làm việc bình thường.

5. Mức tiền lương làm thêm giờ vào ban đêm.

NLĐ làm thêm giờ vào ban đêm thì ngoài tiền lương được trả theo quy định tại Khoản 3, Khoản 4 Điều này, NLĐ còn được trả thêm 20% tiền lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương theo công việc làm vào ban ngày.

Điều 37. Tiền lương những ngày chưa nghỉ hằng năm.

1. Công ty khuyến khích NLĐ chủ động đăng ký nghỉ phép theo chế độ.

2. Trường hợp NLĐ chưa nghỉ hết số ngày phép hằng năm theo quy định, NLĐ được thanh toán bằng tiền những ngày chưa nghỉ của năm đó.

3. Tiền lương làm căn cứ trả cho NLĐ trong những ngày chưa nghỉ hết số ngày nghỉ hằng năm là L_{CD} theo HĐLĐ của 06 tháng liền kề trước khi Công ty tính trả tiền những ngày chưa nghỉ hằng năm.

Điều 38. Tiền lương và PCL (nếu có) trong thời gian ngừng việc.

1. Nếu ngừng việc do lỗi của Công ty, thì NLĐ được trả đủ L_{CD} và PCL (nếu có).

2. Nếu ngừng việc do lỗi của NLĐ, thì NLĐ đó không được trả tiền lương; những NLĐ khác trong cùng đơn vị phải ngừng việc được trả lương L_{CD} theo thỏa thuận của hai bên nhưng ít nhất bằng mức lương tối thiểu vùng Nhà nước quy định.

3. Trường hợp ngừng việc vì sự cố về điện, nước mà không do lỗi của Công ty, NLĐ hoặc vì những nguyên nhân khách quan khác như thiên tai, hỏa hoạn, dịch bệnh nguy hiểm, dịch họa, di dời địa điểm hoạt động theo yêu cầu của cơ quan Nhà nước có thẩm quyền hoặc vì lý do kinh tế, thì L_{CD} được trả cho NLĐ được xác định như sau:

3.1. Nếu thời gian ngừng việc dưới 04 giờ trong một ngày làm việc, NLĐ được tính hưởng đủ 01 ngày làm việc để tính lương.

3.2. Nếu thời gian ngừng việc từ 04 giờ trở lên trong một ngày làm việc, NLĐ được tính hưởng $\frac{1}{2}$ ngày làm việc để tính lương.

4. Trường hợp ngừng việc do nguyên nhân tại Khoản 3 Điều này hoặc do Công ty tổ chức lại SX - KD và thời gian ngừng việc kéo dài trên 01 tháng, thì Công ty và NLĐ sẽ thỏa thuận về mức lương chi trả cho NLĐ trong thời gian này nhưng ít nhất bằng mức lương tối thiểu vùng do Nhà nước quy định, nếu không thỏa thuận được về mức lương thì hai bên thỏa thuận chấm dứt hợp đồng lao động.

Điều 39. Tiền lương trong thời gian ốm đau, thai sản.

1. NLĐ nghỉ việc do ốm đau, thai sản không được hưởng lương trong thời gian nghỉ việc.

2. Chế độ ốm đau, thai sản cho NLĐ trong thời gian phải nghỉ việc do Cơ quan BHXH chi trả theo Luật BHXH.

Điều 40. Tiền lương và PCL (nếu có) trong thời gian điều trị do tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp

1. NLĐ được trả đầy đủ L_{CD} và PCL (nếu có) trong thời gian nghỉ việc để điều trị do bị tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp.

2. Ngoài L_{CD} và PCL (nếu có) quy định tại Khoản 1 Điều này, NLĐ bị tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp được hưởng quyền lợi theo quy định tại Điều 145 của Bộ luật Lao động.

Điều 41. Tiền lương CDCV và PCL (nếu có) trong thời gian không trực tiếp điều hành công việc.

Cán bộ của Công ty trong thời gian đương chức nhưng không trực tiếp điều hành công việc mà công việc đó được giao cho cán bộ khác điều hành thay liên tục $\frac{1}{2}$ số ngày làm việc thực tế trong tháng trở lên thì được 50% L_{CD} và 50% PCL (nếu có) của tháng đó trừ trường hợp Giám đốc Công ty có quy định, thỏa thuận khác.

Điều 42. Trả lương khi chấm dứt HĐLĐ.

1. Trường hợp HĐLĐ chấm dứt do NLĐ được nghỉ việc hưởng chế độ hưu trí hoặc được điều động đến nhận công tác tại đơn vị thuộc hệ thống Công ty mẹ - Công ty con hoặc được Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam điều động đến nhận công tác tại các đơn vị khác trong ngành, NLĐ sẽ được hưởng đầy đủ tiền lương, các khoản bổ sung, tiền thưởng (nếu có) còn lại của năm đó tính theo thời gian làm việc thực tế của NLĐ tại Công ty.

2. Các trường hợp khác khi HĐLĐ chấm dứt theo đúng quy định của PL thì NLĐ được hưởng các quyền lợi sau:

- 2.1. Được trả tiền lương tháng theo quy định của Công ty tính đến thời điểm chấm dứt HĐLĐ;
- 2.2. Được trả tiền trợ cấp thôi việc theo quy định PL lao động trừ trường hợp NLD bị xử lý kỷ luật sa thải theo quy định tại Khoản 3 Điều 125 của Bộ luật lao động hiện hành;
- 2.3. Được trả tiền lương những ngày chưa nghỉ phép theo quy định tại Quy chế này; Ngoài những quyền lợi nêu trên, NLD không được hưởng các quyền lợi khác phát sinh sau thời điểm chấm dứt HĐLĐ, bao gồm, nhưng không giới hạn, bởi các khoản: lương tháng 13, TNBS, tiền thưởng, các khoản chi từ Quỹ phúc lợi.

3. Trường hợp NLD đơn phương chấm dứt HĐLĐ không đúng quy định của PL thì NLD không được hưởng trợ cấp thôi việc và phải bồi thường một khoản tiền lương cho Công ty theo quy định của PL.

CHƯƠNG VIII TỔ CHỨC THỰC HIỆN

Điều 43. Tổ chức bộ máy thực hiện công tác tiền lương.

1. Hội đồng tiền lương Công ty.

- 1.1. Hội đồng tiền lương Công ty do Giám đốc Công ty quyết định thành lập để tham mưu và giúp việc cho Giám đốc Công ty tổ chức thực hiện công tác tiền lương theo Quy chế này.
- 1.2. Thành phần Hội đồng tiền lương Công ty do Giám đốc Công ty quyết định, tối thiểu bao gồm:
 - a) Giám đốc Công ty hoặc người được Giám đốc Công ty ủy quyền: Chủ tịch Hội đồng.
 - b) Phó Giám đốc Công ty: Phó Chủ tịch Hội đồng.
 - c) Trưởng phòng Tổ chức Hành chính Công ty: Ủy viên thường trực Hội đồng.
 - d) Chủ tịch Công đoàn Công ty: Ủy viên Hội đồng.
 - e) Trưởng các Phòng nghiệp vụ Công ty, Thủ trưởng các đơn vị trực thuộc Công ty: Ủy viên Hội đồng.
 - f) Chuyên viên Phòng Tổ chức Hành chính Công ty: Thư ký Hội đồng.
- 1.3. Trách nhiệm của Hội đồng tiền lương Công ty.

- a) Nghiên cứu, tham mưu, đề xuất với Giám đốc Công ty chế độ chính sách về tiền lương, thu nhập cho NLD.
- b) Xây dựng, sửa đổi, bổ sung QCTL, tổ chức lấy ý kiến của NLD trong Công ty và tham khảo ý kiến của Ban chấp hành Công đoàn Công ty.
- c) Hoàn thiện Quy chế sau khi lấy ý kiến tham gia, báo cáo Giám đốc Công ty để trình cấp có thẩm quyền thông qua và ban hành.
- d) Xem xét kết quả ĐGTHCV đối với NLD theo quy định, có ý kiến báo cáo Giám đốc Công ty xem xét, quyết định làm căn cứ trả TNBS cho NLD theo quy định.
- e) Xem xét và có ý kiến đối với Kế hoạch nâng lương hằng năm đối với NLD và báo cáo Giám đốc Công ty xem xét, quyết định.

2. Hội đồng tiền lương Chi nhánh.

2.1. HĐL của các) Chi nhánh trực thuộc Công ty do Giám đốc Chi nhánh quyết định thành lập để tham mưu và giúp việc cho Giám đốc Chi nhánh tổ chức thực hiện công tác tiền lương tại Chi nhánh theo quy định của Công ty.

2.2. Thành phần Hội đồng tiền lương Chi nhánh do Giám đốc Chi nhánh quyết định, tối thiểu bao gồm:

- a) Giám đốc Chi nhánh hoặc Phó Giám đốc Chi nhánh: Chủ tịch Hội đồng.
- b) Trưởng phòng TCKT Chi nhánh: Ủy viên thường trực Hội đồng.
- c) Chủ tịch Công đoàn Chi nhánh: Ủy viên Hội đồng.
- d) Trưởng một số Phòng nghiệp vụ Chi nhánh: Ủy viên.
- e) Chuyên viên Lao động Tiền lương Chi nhánh: Thư ký Hội đồng.

2.3. Trách nhiệm của Hội đồng tiền lương Chi nhánh.

- a) Tham gia góp ý vào dự thảo QCTL, Tiền thưởng, dự thảo các quy định cụ thể về quản lý, phân phối tiền lương, thu nhập của Công ty.
- b) Xem xét kết quả ĐGTHCV đối với NLĐ Chi nhánh theo quy định và báo cáo Giám đốc Chi nhánh xem xét, quyết định, làm căn cứ trả TNBS cho NLĐ theo quy định của Công ty;
- c) Xem xét và có ý kiến đối với Kế hoạch nâng lương hằng năm đối với NLĐ Chi nhánh và báo cáo Giám đốc Chi nhánh xem xét, quyết định.

Điều 44. Chế độ báo cáo, kiểm tra, khen thưởng và xử lý vi phạm.

1. Chế độ báo cáo: Định kỳ hoặc đột xuất, các Đơn vị thực hiện báo cáo công tác lao động tiền lương theo hướng dẫn của Công ty.

2. Chế độ kiểm tra: Công ty thẩm định và kiểm tra việc thực hiện công tác quản lý tiền lương để điều chỉnh các sai lệch của Đơn vị để đảm bảo đúng quy định, đồng thời làm căn cứ để khen thưởng và xử lý vi phạm đối với các đơn vị, cá nhân.

3. Khen thưởng và xử lý vi phạm

3.1. Khen thưởng: Đơn vị, cá nhân thực hiện tốt các quy định quản lý tiền lương tại quy chế này sẽ được xem xét khen thưởng theo các hình thức khen thưởng phù hợp theo quy định tại Quy chế Thi đua Khen thưởng của Công ty.

3.2. Xử lý vi phạm: Căn cứ vào tính chất và mức độ vi phạm quy chế này, tập thể và các cá nhân vi phạm sẽ bị xử lý theo hình thức từ tự hoàn trả đến cắt thưởng các danh hiệu thi đua hoặc các hình thức kỷ luật theo quy định hiện hành.

Điều 45. Trách nhiệm của Công ty và các đơn vị.

1. Trách nhiệm của Công ty

1.1. Phổ biến và tổ chức thực hiện QCTL đến toàn thể NLĐ.

1.2. Chỉ đạo, hướng dẫn các đơn vị trực thuộc thực hiện đúng các quy định về quản lý tiền lương tại Quy chế này.

1.3. Xây dựng kế hoạch lao động tiền lương hằng năm của Công ty trình HĐQT Tổng Công ty xem xét và phê duyệt.

- 1.4. Lập hồ sơ quyết toán nguồn quỹ lương hàng năm của Công ty trình HĐQT Tổng Công ty xem xét và phê duyệt;
- 1.5. Xây dựng phương án phân phối và sử dụng quỹ lương phù hợp với quy định tại Quy chế này để tổ chức thực hiện trên phạm vi toàn Công ty.
- 1.6. Kiểm tra việc trích lập, sử dụng quỹ lương, trả lương cho NLĐ của các Đơn vị.
- 1.7. Khen thưởng hoặc đề xuất khen thưởng cho tập thể, cá nhân có thành tích trong thực hiện Quy chế;
- 1.8. Xử lý vi phạm hoặc đề nghị xử lý vi phạm đối với tập thể hoặc cá nhân vi phạm các quy định tại Quy chế này.
- 1.9. Theo dõi, tổng hợp ý kiến của các Đơn vị và căn cứ yêu cầu của SXKD từng thời kỳ để có phương án bổ sung, sửa đổi Quy chế đảm bảo phù hợp với mục tiêu, yêu cầu quản lý của Công ty và quy định PL.

2. Trách nhiệm của các Đơn vị

- 2.1. Xây dựng kế hoạch lao động tiền lương hàng năm của đơn vị theo hướng dẫn của Công ty.
- 2.2. Nghiên cứu, đề xuất các phương án giao khoán, trả lương cho NLĐ phù hợp với thực tế tại đơn vị, báo cáo Công ty xem xét, chỉ đạo và tổ chức thực hiện.
- 2.3. Thực hiện chế độ báo cáo công tác lao động tiền lương theo yêu cầu của Công ty.

Điều 46. Điều khoản thi hành.

1. Quy chế này gồm 7 Chương, 46 Điều, được xây dựng có sự tham gia, thống nhất của Ban chấp hành Công đoàn, ý kiến đóng góp của các Phòng/Ban nghiệp vụ của Công ty và áp dụng thống nhất trong Công ty kể từ ngày **01/01/2022**.
2. Các Quy chế, quy định có liên quan đã được ban hành trước đây không còn giá trị thực hiện kể từ ngày Quy chế này có hiệu lực.

TM. HỘI ĐỒNG THÀNH VIÊN

PHỤ LỤC 4. BẢNG LƯƠNG THEO CDCV CỦA CÔNG TY TNHH
HOÁ CHẤT PETROLIMEX

CÔNG TY TNHH HÓA CHẤT PETROLIMEX						
BẢNG LƯƠNG CHỨC DANH CÔNG VIỆC						
(Ban hành kèm theo Quyết định số 03/QĐ-PLC.HC-HDTV ngày 19 tháng 08 năm 2022 của HDTV Công ty TNHH Hoá chất Petrolimex)						
Nhóm chức danh	Chức danh	MỨC LƯƠNG THEO CHỨC DANH CÔNG VIỆC				
		Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5
I. NHÓM NGƯỜI QUẢN LÝ CÔNG TY						
1	Chủ tịch HDTV kiêm Giám đốc Công ty	38,710,800	51,614,400	Tiền lương chức danh công việc của Nhóm NQL Công ty thực hiện theo Quy chế quản lý tiền lương, thù lao, tiền thưởng của NQL tại Công ty TNHH MTV do Tổng Công ty Hóa dầu Petrolimex làm chủ sở hữu ban hành theo Quyết định số 48/QĐ-PLC-HĐQT ngày 28/06/2019 của HĐQT Tổng Công ty PLC. - Nhóm NQL hưởng bậc 1 khi LN kế hoạch ≤ 0, hưởng bậc 2 khi LN kế hoạch > 0		
2	Phó Giám đốc Công ty	24,601,200	32,801,600			
3	Kế toán trưởng Công ty	19,266,600	25,688,800			
4	Trưởng nhóm KSV Công ty	13,119,600	17,492,800			
II. NHÓM NGƯỜI LAO ĐỘNG CỦA CÔNG TY						
1	Giám đốc Chi nhánh Cấp 1 (Chi nhánh Hóa chất Sài Gòn, Hải Phòng)	12,656,000	13,289,000	13,953,000		
	Trưởng phòng TCKT Công ty					
	Trưởng phòng KD Hóa chất Công ty					
2	Giám đốc Kho Hóa chất Cấp 1 (Kho Hóa chất Nhà Bè)	12,053,000	12,656,000	13,289,000		
	Giám đốc Chi nhánh Cấp 2					
	Trưởng phòng TCHC Công ty					
3	Trưởng phòng Kỹ thuật Công ty	11,479,000	12,053,000	12,656,000		
	Phó Giám đốc Chi nhánh Cấp 1					
	P. Trưởng phòng KD tại VP Công ty, BP bán hàng Hải Phòng, Đà Nẵng					
4	P. Trưởng Phòng TCKT Công ty	9,443,000	9,914,000	10,411,000	10,932,000	
	P. Giám đốc Kho Hóa chất Cấp 1					
	P. Giám đốc Chi nhánh Cấp 2					
	Trưởng phòng KD Hóa chất Chi nhánh Cấp 1					
	Trưởng phòng TCKT Chi nhánh Cấp 1					
	Giám đốc Kho Hóa chất Cấp 2 (Kho Hóa chất Thương Lý)					
II. NHÓM NGƯỜI LAO ĐỘNG CỦA CÔNG TY						
5	P. Trưởng phòng TCHC Công ty	8,993,000	9,442,000	9,915,000	10,411,000	
	P. Trưởng phòng Kỹ thuật Công ty					
	P. Trưởng phòng KD Hóa chất Chi nhánh Cấp 1					
6	P. Trưởng phòng TCKT Chi nhánh Cấp 1	8,565,000	8,992,000	9,443,000	9,915,000	10,411,000
	Trưởng phòng KD Hóa chất Chi nhánh Cấp 2					
	Trưởng phòng TCKT Chi nhánh Cấp 2					
7	P. Giám đốc Kho Hóa chất Cấp 2	8,157,000	8,564,000	8,993,000	9,443,000	9,915,000
	Trưởng phòng KHDD - VT Kho Cấp 1					
	Trưởng phòng Kỹ thuật Kho Cấp 1					
8	Trưởng phòng Kế toán Kho Cấp 1	8,157,000	8,564,000	8,993,000	9,443,000	9,915,000
	Đội trưởng Đội Giao nhận (& Sản xuất) Kho Cấp 1					
	P. Trưởng phòng KHDD - VT tại Kho Cấp 1					
	P. Trưởng phòng Kỹ thuật Kho Cấp 1					
	P. Trưởng phòng Kế toán Kho Cấp 1					
	Đội phó Đội Giao nhận (& Sản xuất) Kho Cấp 1					
	Trưởng phòng KHDD - VT Kho Cấp 2					
	Trưởng phòng Kỹ thuật Kho Cấp 2					
	Trưởng phòng Kế toán Kho Cấp 2					
	Đội trưởng Đội Giao nhận (& Sản xuất) Kho Cấp 2					
Chuyên viên tiếp thị bán hàng						
Chuyên viên Kế toán tổng hợp Công ty						
9	Chuyên viên XNK	7,399,000	7,768,000	8,157,000	8,565,000	8,993,000
	Chuyên viên TK, điều độ hàng hóa/Tổng hợp Công ty					
	Chuyên viên Kế toán Đầu tư XD/CB Công ty					
	Chuyên viên Kế toán Ngân hàng Công ty					
	Chuyên viên Kế toán bán hàng, công nợ Công ty					
	Chuyên viên Kế toán chi phí Công ty					
Chuyên viên Kế toán hàng hóa Công ty						
II. NHÓM NGƯỜI LAO ĐỘNG CỦA CÔNG TY						
9	Chuyên viên Kế toán Thuế Công ty	7,399,000	7,768,000	8,157,000	8,565,000	8,993,000
	Chuyên viên LDTL Công ty					
	Chuyên viên QTNS Công ty					
	Chuyên viên Pháp chế					
	Chuyên viên Đầu tư xây dựng Công ty					
	Chuyên viên Kỹ thuật Công trình Công ty					
	Chuyên viên Kỹ thuật an toàn Công ty					
	Chuyên viên Kinh QL công nghệ, MMTB... Công ty					
10	Chuyên viên thống kê, điều độ hàng hóa Chi nhánh	7,047,000	7,398,000	7,769,000	8,157,000	8,565,000
	Chuyên viên Kế toán bán hàng, công nợ, Kho, Chi nhánh					
	Chuyên viên Kế toán ngân hàng, thù quỹ Chi nhánh					
	Chuyên viên LDTL Chi nhánh					
	Chuyên viên Hành chính Văn phòng Công ty					
	Chuyên viên Kế hoạch sản xuất Kho					
11	Chuyên viên ĐĐVT, Thống kê Kho	6,711,000	7,046,000	7,399,000	7,769,000	8,157,000
	Chuyên viên Kỹ thuật Kho					
	Chuyên viên Kế toán Kho					
	Công nhân lái xe somi romooc vận tải các sản phẩm hóa dầu					
	Nhân viên Hành chính văn phòng					
12	Công nhân lái xe xitec/xs vận tải (7,5 - 16,5 tấn)	6,391,000	6,710,550	7,046,550	7,399,350	7,768,950
	Công nhân lái xe con					
	Công nhân lái xe con					
13	Nhân viên Văn thư/Lưu trữ	6,087,000	6,391,000	6,711,000	7,047,000	7,399,000
	Nhân viên Kế toán Kho					
	Nhân viên Thống kê sản xuất					
	Nhân viên Thủ kho					
	Công nhân Kỹ thuật (điện, cơ khí)					

PHỤ LỤC 5. BẢNG THU NHẬP BỔ SUNG THEO HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA CÔNG TY TNHH HOÁ CHẤT PETROLIMEX

BẢNG THU NHẬP BỔ SUNG THEO HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC						
(Ban hành kèm theo Quyết định số 03/QĐ-PLC.HC-HDTV ngày 19 tháng 08 năm 2022 của HDTV Công ty TNHH Hoá chất Petrolimex)						
		ĐVT: VND				
Nhóm chức danh	Chức danh	MỨC THU NHẬP BỔ SUNG THEO HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC				
		Mức C	Mức B	Mức B+	Mức A	Mức A+
I. NHÓM NGƯỜI QUẢN LÝ CÔNG TY						
1	Chủ tịch HDTV kiêm Giám đốc Công ty	Thu nhập bổ sung, thù lao, tiền thưởng của Nhóm NQL (nếu có) thực hiện theo Quy chế quản lý tiền lương, thù lao, tiền thưởng của NQL tại Công ty TNHH MTV do Tổng Công ty Hóa dầu Petrolimex làm chủ sở hữu ban hành theo Quyết định số 48/QĐ-PLC-HĐQT ngày 28/06/2019 của HĐQT Tổng Công ty PLC sau khi kết thúc năm tài chính				
2	Phó Giám đốc Công ty					
3	Kế toán trưởng Công ty					
4	Trưởng nhóm KSV Công ty					
II. NHÓM NGƯỜI LAO ĐỘNG CỦA CÔNG TY						
1	Giám đốc Chi nhánh Cấp 1 (Chi nhánh Hóa chất Sài Gòn, Hải Phòng)	8,000,000	10,000,000	12,000,000	14,000,000	16,000,000
2	Trưởng phòng TCKT Công ty Trưởng phòng KD Hóa chất Công ty Giám đốc Kho Hóa chất Cấp 1 (Kho Hóa chất Nhà Bè) Giám đốc Chi nhánh Cấp 2	7,000,000	9,000,000	11,000,000	13,000,000	15,000,000
3	Trưởng phòng TCHC Công ty Trưởng phòng Kỹ thuật Công ty Phó Giám đốc Chi nhánh Cấp 1	6,000,000	8,000,000	10,000,000	12,000,000	14,000,000
4	P. Trưởng phòng KD tại VP Công ty, BP bán hàng Hải Phòng, Đà Nẵng P. Trưởng Phòng TCKT Công ty P. Giám đốc Kho Hóa chất Cấp 1 P. Giám đốc Chi nhánh Cấp 2 Trưởng phòng KD Hóa chất Chi nhánh Cấp 1 Trưởng phòng TCKT Chi nhánh Cấp 1 Giám đốc Kho Hóa chất Cấp 2 (Kho Hóa chất Thượng Lý)	5,000,000	6,500,000	8,000,000	9,500,000	11,000,000
5	P. Trưởng phòng TCHC Công ty P. Trưởng phòng Kỹ thuật Công ty P. Trưởng phòng KD Hóa chất Chi nhánh Cấp 1 P. Trưởng phòng TCKT Chi nhánh Cấp 1	3,000,000	4,500,000	6,000,000	7,500,000	9,000,000
6	Trưởng phòng KD Hóa chất Chi nhánh Cấp 2 Trưởng phòng TCKT Chi nhánh Cấp 2 P. Giám đốc Kho Hóa chất Cấp 2	2,200,000	3,400,000	4,600,000	5,800,000	7,000,000
7	Trưởng phòng KHĐĐ - VT Kho Cấp 1 Trưởng phòng Kỹ thuật Kho Cấp 1 Trưởng phòng Kế toán Kho Cấp 1 Đội trưởng Đội Giao nhận (& Sản xuất) Kho Cấp 1	1,800,000	2,700,000	3,600,000	4,500,000	5,400,000
8	P. Trưởng phòng KHĐĐ - VT tại Kho Cấp 1 P. Trưởng phòng Kỹ thuật Kho Cấp 1 P. Trưởng phòng Kế toán Kho Cấp 1 Đội phó Đội Giao nhận (& Sản xuất) Kho Cấp 1 Trưởng phòng KHĐĐ - VT Kho Cấp 2 Trưởng phòng Kỹ thuật Kho Cấp 2 Trưởng phòng Kế toán Kho Cấp 2 Đội trưởng Đội Giao nhận (& Sản xuất) Kho Cấp 2 Chuyên viên tiếp thị bán hàng Chuyên viên Kế toán tổng hợp Công ty	1,600,000	2,300,000	3,000,000	3,700,000	4,400,000
II. NHÓM NGƯỜI LAO ĐỘNG CỦA CÔNG TY						
9	Chuyên viên XNK Chuyên viên thống kê, điều độ, Tổng hợp Công ty Chuyên viên Kế toán Đầu tư XD/CB Công ty Chuyên viên Kế toán Ngân hàng Công ty Chuyên viên Kế toán bán hàng, công nợ Công ty Chuyên viên Kế toán chi phí Công ty Chuyên viên Kế toán hàng hóa Công ty Chuyên viên Kế toán Thuế Công ty Chuyên viên LDTL Công ty Chuyên viên QTNS Công ty Chuyên viên Pháp chế Chuyên viên Đầu tư xây dựng Công ty Chuyên viên Kỹ thuật Công trình Công ty Chuyên viên Kỹ thuật an toàn Công ty Chuyên viên Kth QL công nghệ, MMTB...Công ty	1,600,000	2,100,000	2,700,000	3,300,000	3,900,000
10	Chuyên viên thống kê, điều độ hàng hóa Chi nhánh Chuyên viên Kế toán bán hàng, công nợ, Kho, Chi nhánh Chuyên viên Kế toán ngân hàng, thù quỹ Chi nhánh Chuyên viên LDTL Chi nhánh Chuyên viên Hành chính Văn phòng Công ty Chuyên viên Kế hoạch sản xuất Kho Chuyên viên ĐĐVT, Thống kê Kho Chuyên viên Kỹ thuật Kho Chuyên viên Kế toán Kho	1,100,000	1,600,000	2,100,000	2,600,000	3,100,000
11	Công nhân lái xe somi romooc vận tải các sản phẩm hóa dầu	750,000	950,000	1,150,000	1,350,000	1,550,000
12	Nhân viên Hành chính văn phòng Công nhân lái xe xitec/xe vận tải (7,5 - 16,5 tấn) Công nhân lái xe con	450,000	600,000	750,000	900,000	1,050,000

**PHỤ LỤC 6. BIỂU MẪU ĐGTHCV VỚI NLĐ CỦA CÔNG TY TNHH
HOÁ CHẤT PETROLIMEX**

PHỤ LỤC 6.1. Mẫu phiếu ĐGTHCV công việc nhóm kinh doanh

CÔNG TY TNHH HÓA CHẤT PETROLIMEX				Biểu mẫu: BM-03/KD				
PHIẾU ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC								
Kỳ đánh giá:								
-	Họ và tên:							
-	Chức danh công việc: Chuyên viên tiếp thị, bán hàng							
-	Đơn vị công tác: Phòng KD Hóa chất Công ty/Chi nhánh							
I CÁC CHỈ TIÊU KINH DOANH ĐẠT ĐƯỢC TRONG KỲ								
STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Kế hoạch	Thực hiện	TH/KH (%)	Mức đánh giá	Hệ số	Điểm đạt
1	Sản lượng	Tấn	500	500	100.0	5	5.0	25
2	Doanh số	Tr.đ	1,000	980	98.0	4	2.0	8
3	Thu hồi công nợ	Tr.đ	800	720	90.0	4	4.0	16
Cộng							11.0	49
II CÁC CHỈ TIÊU KHÁC THỰC HIỆN TRONG KỲ								
STT	Chỉ tiêu	Hệ số	Tự đánh giá	Điểm đạt	Cấp trên đánh	Điểm đạt		
1	Quản lý bán hàng	2.0	4	8.0	4	8.0		
2	Quản lý công nợ	2.0	4	8.0	4	8.0		
3	Công tác phát triển thị trường, khách hàng	2.0	4	8.0	4	8.0		
4	Công tác báo cáo	1.5	5	7.5	5	7.5		
5	Chất lượng công việc	1.5	4	6.0	4	6.0		
Cộng		9.0		37.5		37.5		
Tổng số điểm đạt được do cá nhân tự đánh giá				86.5				
Tổng số điểm đạt được do cán bộ có thẩm quyền đánh giá				86.5				
				 ngày tháng năm 20..				
NGƯỜI TỰ ĐÁNH GIÁ				CÁN BỘ CÓ THẨM QUYỀN ĐÁNH GIÁ				
(ký, ghi rõ họ tên)				(ký, ghi rõ họ tên)				

PHỤ LỤC 6.2. Mẫu hướng dẫn ĐGTHCV công việc nhóm kinh doanh

HƯỚNG DẪN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC				
(Hướng dẫn cho Biểu mẫu BM-03/KD)				
STT	Mức độ đạt được của mỗi tiêu chí đánh giá			
	5	4	3	2
I	CÁC CHỈ TIÊU KINH DOANH ĐẠT ĐƯỢC TRONG KỲ			
1	Sản lượng			
	Đạt từ trên 95% kế hoạch được giao trở lên	Đạt từ 85% đến 95% kế hoạch được giao	Đạt từ 65% đến dưới 85% kế hoạch được giao	Đạt dưới 65% kế hoạch được giao
2	Doanh số			
	Đạt từ trên 95% kế hoạch được giao trở lên	Đạt từ 85% đến 95% kế hoạch được giao	Đạt từ 65% đến dưới 85% kế hoạch được giao	Đạt dưới 65% kế hoạch được giao
3	Thu hồi công nợ			
	Đạt từ trên 95% kế hoạch được giao trở lên	Đạt từ 85% đến 95% kế hoạch được giao	Đạt từ 70% đến dưới 85% kế hoạch được giao	Đạt dưới 70% kế hoạch được giao
II	CÁC CHỈ TIÊU KHÁC THỰC HIỆN TRONG KỲ			
1	Quản lý bán hàng			
	Luôn chủ động theo dõi và luôn kiểm soát được tình trạng tất cả các đơn hàng do mình thực hiện (tiền độ giao hàng, hàng đã giao đến khách hàng hay chưa? Các phản hồi của khách hàng đối với đơn hàng...)	Có ý thức chủ động theo dõi và kiểm soát tình trạng các đơn hàng do mình thực hiện nhưng mới chỉ thực hiện được đối với khoảng 90% số đơn hàng.	Có ý thức theo dõi và kiểm soát tình trạng các đơn hàng do mình thực hiện nhưng mới chỉ thực hiện được đối với khoảng 80% số đơn hàng. Đôi khi cấp trên vẫn phải đồn đốc thực hiện.	Chưa chủ động theo dõi và kiểm soát tình trạng các đơn hàng do mình thực hiện, thường xuyên phải đề cấp trên đồn đốc, nhắc nhở.
2	Quản lý công nợ			
	Luôn chủ động cập nhật tình hình công nợ khách hàng do mình phụ trách, luôn kiểm soát được tình trạng công nợ của khách hàng (hạn mức công nợ, công nợ phát sinh, công nợ thu thời, công nợ quá hạn, thời gian nợ quá hạn...), thường xuyên đồn đốc để thu hồi công nợ của khách hàng	Có ý thức và chủ động cập nhật tình hình công nợ khách hàng do mình phụ trách, có ý thức kiểm soát tình trạng công nợ của khách hàng (hạn mức công nợ, công nợ phát sinh, công nợ thu thời, công nợ quá hạn, thời gian nợ quá hạn...) nhưng đôi khi còn bỏ sót thông tin. Đồn đốc để thu hồi công nợ của khách hàng khá thường xuyên.	Có ý thức theo dõi và kiểm soát tình trạng công nợ của khách hàng do mình phụ trách (hạn mức công nợ, công nợ phát sinh, công nợ thu thời, công nợ quá hạn, thời gian nợ quá hạn...) nhưng đôi khi cấp trên vẫn phải đồn đốc, nhắc nhở. Có chủ động đồn đốc để thu hồi công nợ của khách hàng nhưng chưa thường xuyên	Chưa chủ động theo dõi và kiểm soát tình trạng công nợ của khách hàng do mình phụ trách (hạn mức công nợ, công nợ phát sinh, công nợ thu thời, công nợ quá hạn, thời gian nợ quá hạn...), thường xuyên phải đề cấp trên đồn đốc, nhắc nhở. Chưa chủ động đồn đốc để thu hồi công nợ của khách hàng
3	Công tác phát triển thị trường, khách hàng			
	Tìm kiếm được khách hàng, mở rộng được thị trường và không để mất khách hàng hiện có	Không tìm kiếm được khách hàng mới, không mở rộng được thị trường nhưng duy trì được khách hàng hiện có	Để mất thị khách hàng, mất thị trường nhưng tìm được khách hàng và thị trường mới tuy nhiên phần sản lượng, doanh số khách hàng, thị trường mới thấp hơn phần để mất	Để mất thị khách hàng, mất thị trường nhưng không tìm kiếm được khách hàng và phát triển được thị trường mới
4	Công tác báo cáo			
	Luôn chủ động trong việc lập báo cáo theo quy định, số liệu báo cáo chi tiết, phong phú, trình bày khoa học; phân tích sắc sảo và dự báo được xu hướng thị trường, khách hàng từ số liệu báo cáo từ đó chủ động có những đề xuất, tham mưu với cấp trên	Có ý thức trong việc lập báo cáo theo quy định, số liệu báo cáo tương đối chi tiết và phong phú, trình bày khoa học; biết cách phân tích nhưng chưa sắc sảo, các ý kiến đề xuất, tham mưu chưa thật sâu sắc	Có ý thức trong việc lập báo cáo theo quy định, số liệu báo cáo chưa chi tiết, chưa phong phú; biết cách phân tích và dự báo nhưng chưa sâu sắc, các ý kiến đề xuất, tham mưu còn chung chung, chất lượng chưa cao	Cấp trên thường xuyên phải đồn đốc về việc lập báo cáo theo quy định, số liệu báo cáo chưa chi tiết, trình bày chưa khoa học, chưa biết cách phân tích và dự báo, chưa chủ động đề xuất, tham mưu với cấp trên
5	Chất lượng công việc			
	Tổ chức thực hiện các công việc được giao một cách khoa học, không có sai sót nào, kết quả đạt và vượt yêu cầu đặt ra. Có xu hướng nghiên cứu, cải tiến trong công việc để tìm kiếm sự hợp tốt hơn.	Tổ chức thực hiện công việc được giao đúng quy định, quy trình, ít bị sai sót, đạt được yêu cầu đặt ra nhưng chưa có sự nghiên cứu, cải tiến trong công việc	Tổ chức thực hiện công việc được giao đúng quy định, quy trình, còn mắc một vài sai sót nhưng có thể khắc phục và không làm ảnh hưởng đến công việc chung. Chưa có sự nghiên cứu, cải tiến trong công việc.	Còn lúng túng trong việc tổ chức thực hiện công việc, hay mắc sai sót, thường không đạt được yêu cầu đã đặt ra và làm ảnh hưởng đến công việc chung. Không có sự nghiên cứu, cải tiến trong công việc

PHỤ LỤC 6.3. Mẫu phiếu ĐGTHCV công việc chuyên môn, nghiệp vụ

CÔNG TY TNHH HÓA CHẤT PETROLIMEX		Biểu mẫu: BM-01/NV			
PHIẾU ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC					
Kỳ đánh giá:					
- Họ và tên:					
- Chức danh công việc:					
- Đơn vị công tác:					
I	CHẤT LƯỢNG, HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC (Hệ số 5.0)	Tự đánh giá		Cấp trên đánh giá	
STT	Những nội dung công việc đã và đang thực hiện (Căn cứ vào báo cáo công việc của CBCNV trong Phòng do mình quản lý và những công việc do mình trực tiếp thực hiện)	Chất lượng công việc (Hệ số 2,5)	Tiến độ thực hiện công việc (Hệ số 2,5)	Chất lượng công việc (Hệ số 2,5)	Tiến độ thực hiện công việc (Hệ số 2,5)
1					
2					
3					
(a)	Trung bình của mức đánh giá = Tổng mức đánh giá từng công việc/Tổng số công việc				
(b)	Điểm đạt được = (a) x Hệ số				
II	KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC (Hệ số 5.0) (CBCNV căn cứ vào khối lượng công việc liệt kê tại Mục I để đánh giá)			Tự đánh giá	Cấp trên đánh giá
	Mức đánh giá				
	Điểm đạt được = Mức đánh giá x Hệ số				
III	CÔNG TÁC THAM MUỖ (Hệ số 4.0)			Tự đánh giá	Cấp trên đánh giá
	Mức đánh giá				
	Điểm đạt được = Mức đánh giá x Hệ số				
IV	QUẢN LÝ CÔNG VIỆC (Hệ số 3.0)			Tự đánh giá	Cấp trên đánh giá
	Mức đánh giá				
	Điểm đạt được = Mức đánh giá x Hệ số				
V	QUẢN LÝ VÀ ĐIỀU HÀNH ĐƠN VỊ (Hệ số 3.0)			Tự đánh giá	Cấp trên đánh giá
	Mức đánh giá				
	Điểm đạt được = Mức đánh giá x Hệ số				
	Tổng số điểm đạt được do cá nhân tự đánh giá	-			
	Tổng số điểm đạt được do cán bộ có thẩm quyền đánh giá	-			
		 ngày tháng năm 20..			
	NGƯỜI TỰ ĐÁNH GIÁ	CÁN BỘ CÓ THẨM QUYỀN ĐÁNH GIÁ			
	(ký, ghi rõ họ tên)	(ký, ghi rõ họ tên)			

PHỤ LỤC 6.4. Mẫu hướng dẫn ĐGTHCV CV chuyên môn, nghiệp vụ

HƯỚNG DẪN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC				
(Hướng dẫn cho Biểu mẫu BM-01/NV)				
Mức độ đạt được của mỗi tiêu chí đánh giá				
STT	5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm
I	CHẤT LƯỢNG, HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC			
1	Chất lượng công việc			
	Công việc được tổ chức thực hiện một cách khoa học, không có sai sót nào, kết quả đạt và vượt yêu cầu đặt ra. Có sự nghiên cứu, cải tiến trong công việc để tìm kiếm sự phù hợp tốt hơn	Công việc được tổ chức thực hiện đúng quy định, quy trình, không bị sai sót, đạt được yêu cầu đặt ra nhưng chưa có sự nghiên cứu, cải tiến trong công việc	Công việc được tổ chức thực hiện đúng quy định, quy trình, còn mắc một vài sai sót nhỏ nhưng có thể khắc phục và không làm ảnh hưởng đến công việc chung.	Còn lúng túng trong việc tổ chức thực hiện công việc, hay mắc sai sót, thường không đạt được yêu cầu đã đặt ra và làm ảnh hưởng đến công việc chung
2	Tiến độ thực hiện			
	Công việc được hoàn thành sớm hơn kế hoạch hoặc sớm hơn thời hạn được Cấp có thẩm quyền yêu cầu	Công việc được hoàn thành đúng kế hoạch hoặc đúng thời hạn được Cấp có thẩm quyền yêu cầu	Công việc hoàn thành chậm hơn kế hoạch hoặc chậm hơn thời hạn được Cấp có thẩm quyền yêu cầu nhưng chưa gây ảnh hưởng đến công việc chung và có thể chấp nhận được	Công việc hoàn thành chậm hơn kế hoạch hoặc chậm hơn thời hạn được Cấp có thẩm quyền yêu cầu quá nhiều làm ảnh hưởng đến công việc chung
II	KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC			
	Lớn	Khá lớn	Trung bình	Ít
III	CÔNG TÁC THAM MƯU			
	Luôn chủ động, kịp thời tham mưu, đề xuất với Cấp trên các giải pháp, biện pháp giải quyết công việc phát sinh phù hợp với yêu cầu công việc và điều kiện thực tế của đơn vị. Việc tổ chức thực hiện đạt được kết quả mong muốn	Có ý thức chủ động, kịp thời tham mưu, đề xuất với Cấp trên các giải pháp, biện pháp giải quyết công việc phát sinh phù hợp với yêu cầu công việc và điều kiện thực tế của đơn vị. Việc tổ chức thực hiện về cơ bản đạt được kết quả mong muốn	Chưa thực sự chủ động và kịp thời tham mưu, đề xuất với Cấp trên các giải pháp, biện pháp giải quyết công việc phát sinh. Việc tổ chức thực hiện chưa đạt được kết quả mong muốn	Chưa chủ động và còn lúng túng trong việc tham mưu, đề xuất với Cấp trên các giải pháp, biện pháp phù hợp để giải quyết các công việc phát sinh
IV	QUẢN LÝ CÔNG VIỆC			
	Kiểm soát được 100% các nhiệm vụ của đơn vị phải thực hiện trong kỳ, từ đó đôn đốc, nhắc nhở, kiểm tra CBCNV trong đơn vị thực hiện	Kiểm soát được các nhiệm vụ quan trọng của đơn vị phải thực hiện trong kỳ, từ đó đôn đốc, nhắc nhở, kiểm tra CBCNV trong đơn vị thực hiện, đôi khi còn quên công việc nhưng chỉ là công việc ít quan trọng và không gây ảnh hưởng đến công việc chung	Kiểm soát được các nhiệm vụ quan trọng của đơn vị phải thực hiện trong kỳ nhưng công tác đôn đốc, kiểm tra, nhắc nhở chưa thật tốt dẫn đến một số công việc bị chậm hoặc bị quên làm ảnh hưởng đến công việc chung	Chưa kiểm soát được hết các nhiệm vụ quan trọng của đơn vị, công tác đôn đốc, kiểm tra, nhắc nhở chưa tốt, công việc của đơn vị bị chậm làm ảnh hưởng đến công việc chung
V	QUẢN LÝ VÀ ĐIỀU HÀNH ĐƠN VỊ			
	Quản lý và điều hành tốt toàn bộ các hoạt động của đơn vị, đôn đốc CBCNV trong Phòng thực hiện đầy đủ, đúng thời hạn các quy định của Công ty liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của đơn vị phát sinh trong tháng	Về cơ bản đã quản lý và điều hành tốt toàn bộ hoạt động của đơn vị, đã đôn đốc CBCNV trong Phòng thực hiện cơ bản đầy đủ, đúng thời hạn các quy định của Công ty liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của đơn vị phát sinh trong tháng. Có thể còn một vài thiếu sót nhỏ nhưng chưa làm ảnh hưởng đến công việc chung của Công ty	Quản lý và điều hành toàn bộ hoạt động của đơn vị ở mức độ tương đối, chưa đôn đốc kịp thời CBCNV trong đơn vị thực hiện cơ bản đầy đủ, đúng thời hạn các quy định của Công ty liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của đơn vị phát sinh trong tháng. Có thể còn một vài thiếu sót làm ảnh hưởng đến tiến độ công việc chung của Công ty	Quản lý và điều hành toàn bộ hoạt động của đơn vị chưa thật sự tốt, chưa đôn đốc kịp thời CBCNV trong đơn vị thực hiện cơ bản đầy đủ, đúng thời hạn các quy định của Công ty liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của đơn vị phát sinh trong tháng. Còn nhiều thiếu sót làm ảnh hưởng đến tiến độ công việc chung của Công ty

PHỤ LỤC 6.5. Mẫu phiếu ĐGTHCV công việc trực tiếp sản xuất

CÔNG TY TNHH HÓA CHẤT PETROLIMEX					Biểu mẫu: BM - 06/SX				
PHIẾU ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC									
Kỳ đánh giá:									
- Họ và tên: _____ - Chức danh công việc: Công nhân đóng rót, giao nhận - Đơn vị công tác: Đội Sản xuất và Giao nhận - Kho Hóa chất....									
I KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC CHUNG CỦA ĐỘI									
STT	Chi tiêu	ĐVT	Kế hoạch	Thực hiện	So sánh TH/KH	Mức đánh giá	Hệ số	Điểm đạt	
1	Sản lượng hàng nhập	Tấn					2.5		
2	Sản lượng hàng xuất	Tấn					2.5		
3	Sản lượng đóng phuy	Phuy					3.0		
	Cộng		-	-	-		8.0	0	
II CÁC CHỈ TIÊU KHÁC									
STT	Chi tiêu		Hệ số	Tự đánh giá	Điểm đạt	Cấp trên đánh giá	Điểm đạt		
1	Chấp hành quy định về thời giờ làm việc, nghỉ ngơi		2.0						
2	Đảm bảo thời gian làm việc		2.0						
3	Tuân thủ quy trình sản xuất tại nơi làm việc		2.0						
4	Chấp hành quy định về ATBHLĐ		2.0						
5	Tinh thần, thái độ trong công việc		2.0						
6	Tinh thần hợp tác trong công việc		2.0						
	Cộng		12.0		0		0		
Tổng số điểm đạt được do cá nhân tự đánh giá: Tổng số điểm đạt được do cán bộ có thẩm quyền đánh giá:									
... .. ngày tháng năm 20..									
NGƯỜI TỰ ĐÁNH GIÁ			CÁN BỘ CÓ THẨM QUYỀN ĐÁNH GIÁ						
(ký, ghi rõ họ tên)			(ký, ghi rõ họ tên)						

PHỤ LỤC 6.6. Mẫu hướng dẫn ĐGTHCV công việc trực tiếp sản xuất

HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC (Hướng dẫn cho Biểu mẫu BM - 06/SX)				
STT	Mức độ đạt được của mỗi tiêu chí đánh giá			
	5	4	3	2
I	KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC			
	Hoàn thành và hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu sản xuất theo kế hoạch	Hoàn thành 95% trở lên các chỉ tiêu sản xuất theo kế hoạch	Đạt từ 80% đến dưới 95% các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất	Đạt dưới 80% các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất
II	CÁC CHỈ TIÊU KHÁC			
1	Chấp hành quy định về thời giờ làm việc, nghỉ ngơi			
	Không có lần nào đi làm muộn quá 10 phút hoặc về sớm quá 10 phút trong tháng (trừ trường hợp có báo cáo và được đồng ý)	Có đến 2 lần đi làm muộn quá 10 phút hoặc về sớm trước 10 phút trong tháng (trừ trường hợp có báo cáo và được đồng ý)	Có đến 3 lần đi làm muộn quá 10 phút hoặc về sớm trước 10 phút trong tháng (trừ trường hợp có báo cáo và được đồng ý)	Có đến 4 lần đi làm muộn quá 10 phút hoặc về sớm trước 10 phút trong tháng (trừ trường hợp có báo cáo và được đồng ý)
2	Đảm bảo thời gian làm việc			
	Không nghỉ quá 01 ngày làm việc trong tháng vì lý do cá nhân (trừ những ngày được nghỉ phép, nghỉ việc riêng theo luật định)	Có đến 2 ngày phải nghỉ làm vì lý do cá nhân (trừ những ngày được nghỉ phép, nghỉ việc riêng theo luật định)	Có đến 3 ngày phải nghỉ làm vì lý do cá nhân (trừ những ngày được nghỉ phép, nghỉ việc riêng theo luật định)	Có đến 4 ngày phải nghỉ làm vì lý do cá nhân (trừ những ngày được nghỉ phép, nghỉ việc riêng theo luật định)
3	Tuân thủ quy trình sản xuất tại nơi làm việc. Người lao động cần biết và tuân thủ các quy trình, hướng dẫn vận hành máy móc thiết bị phục vụ sản xuất			
	Tuyệt đối tuân thủ, không có bất cứ vi phạm nào trong tháng	Vô ý vi phạm nhưng không gây ảnh hưởng đến công việc	Vô ý vi phạm làm gián đoạn công việc nhưng chưa gây thiệt hại về tài sản, hàng hóa, sức khỏe của mình và người khác	Vi phạm do chủ quan, không cẩn trọng làm gián đoạn công việc nhưng chưa gây thiệt hại về tài sản, hàng hóa, sức khỏe của mình và người khác
4	Chấp hành quy định về ATBHLĐ (NLD cần chấp hành quy định của Công ty về ATBHLĐ, phải sử dụng đầy đủ, đúng chủng loại trang thiết bị BHLĐ trong hoạt động sản xuất)			
	Chấp hành tuyệt đối, không có bất cứ vi phạm nào trong tháng	Có 1 lần vi phạm trong tháng	Có đến 2 lần vi phạm trong tháng	Có đến 3 lần vi phạm trong tháng
5	Tinh thần, thái độ trong công việc			
	Luôn tiếp nhận công việc với thái độ tích cực, vui vẻ, làm việc nghiêm túc, nhiệt tình.	Tiếp nhận công việc với thái độ tuân thủ, làm việc nghiêm túc, nhiệt tình.	Tiếp nhận công việc với thái độ chấp nhận, làm việc nghiêm túc nhưng không nhiệt tình.	Tiếp nhận, tham gia giải quyết công việc với thái độ coi như đó là nghĩa vụ phải làm, không hào hứng với công việc.
6	Tinh thần hợp tác trong công việc (NLD cần có ý thức cao và luôn sẵn sàng phối hợp, giúp đỡ đồng nghiệp khi cần thiết và vì hiệu quả công việc chung của tập thể, sẵn sàng hợp tác làm việc ngoài giờ, thêm giờ khi Công ty có nhu cầu)			
	Luôn sẵn sàng và không bao giờ từ chối hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp; luôn sẵn sàng hợp tác làm việc ngoài giờ, thêm giờ khi Công ty có nhu cầu	Có ý thức hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp nhưng thi thoảng không duy trì được; sẵn sàng hợp tác làm việc ngoài giờ, thêm giờ khi Công ty có nhu cầu	Có hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp khi cần thiết nhưng không nhiệt tình; có thể hợp tác làm việc ngoài giờ, thêm giờ khi Công ty có nhu cầu	Chỉ hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp khi có ý kiến của cấp trên; không nhiệt tình hợp tác làm việc ngoài giờ, thêm giờ khi Công ty có nhu cầu