

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**LẠI THỊ THUẬN**

**HOÀN THIỆN QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SÔNG HỒNG  
NAM ĐỊNH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

HÀ NỘI - 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO    BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**LẠI THỊ THUẦN**

**HOÀN THIỆN QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SÔNG HỒNG  
NAM ĐỊNH**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

**LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC : TS. VŨ HỒNG PHONG**

HÀ NỘI - 2015

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT .....</b>	<b>IV</b>
<b>DANH MỤC BẢNG.....</b>	<b>V</b>
<b>DANH MỤC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ .....</b>	<b>VI</b>
<b>LỜI MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.Một số khái niệm.....</b>	<b>8</b>
1.1.1. Khái niệm tiền lương.....	8
1.1.2. Khái niệm quy chế trả lương. ....	11
<b>1.2.Nội dung cơ bản quy chế trả lương trong doanh nghiệp.....</b>	<b>12</b>
1.2.1. Căn cứ xây dựng quy chế trả lương [13, Tr.453-454] .....	12
1.2.2. Nguyên tắc trả lương [13, Tr.456] .....	13
1.2.3. Nguồn hình thành và sử dụng quỹ tiền lương. ....	18
1.2.4. Phân phối quỹ tiền lương. ....	19
1.2.5. Tổ chức thực hiện quy chế trả lương. ....	22
<b>1.3.Các nhân tố ảnh hưởng đến quy chế trả lương .....</b>	<b>22</b>
1.3.1. Các nhân tố bên ngoài Doanh nghiệp. ....	22
1.3.2. Các nhân tố bên trong của Doanh nghiệp. ....	24
<b>1.4.Kinh nghiệm xây dựng quy chế trả lương của một số đơn vị .....</b>	<b>27</b>
1.4.1. Công ty cổ phần may Chiến Thắng. ....	27
1.4.2. Công ty May 10. ....	29
1.4.3. Công ty May Phù Đổng.....	30

1.4.4. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty cổ phần may Sông Hồng Nam Định.....	31
<b>CHƯƠNG 2.THỰC TRẠNG QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SÔNG HỒNG NAM ĐỊNH .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.Tổng quan về Công ty cổ phần may Sông Hồng Nam Định.....</b>	<b>33</b>
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty.....	33
2.1.2. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính của Sông Hồng. ....	35
2.1.3. Sơ đồ tổ chức bộ máy của Công ty. ....	35
2.1.4. Tình hình sử dụng lao động tại Công ty.....	36
<b>2.2.Các nhân tố ảnh hưởng đến quy chế trả lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định .....</b>	<b>39</b>
2.2.1. Các nhân tố bên ngoài Công ty.....	39
2.2.2. Các nhân tố bên trong của Công ty.....	41
<b>2.3. Phân tích thực trạng quy chế trả lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định .....</b>	<b>49</b>
2.3.1. Phân tích căn cứ xây dựng quy chế trả lương. ....	49
2.3.2. Phân tích việc thực hiện các nguyên tắc trả lương. ....	50
2.3.3. Xác định nguồn hình thành và sử dụng quỹ tiền lương.....	53
2.3.4. Phân phối quỹ tiền lương. ....	55
2.3.5. Tổ chức thực hiện quy chế trả lương. ....	68
<b>2.4.Những kết luận rút ra từ thực trạng quy chế trả lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định.....</b>	<b>68</b>
2.4.1. Những mặt đạt được.....	68
2.4.2. Những mặt hạn chế và nguyên nhân.....	69

<b>CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SÔNG HỒNG NAM ĐỊNH.....</b>	<b>72</b>
<b>3.1.Phương hướng, mục tiêu phát triển của Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định đến năm 2020 .....</b>	<b>72</b>
<b>3.2.Phương hướng hoàn thiện quy chế trả lương của Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định trong thời gian tới.....</b>	<b>73</b>
<b>3.3.Một số giải pháp hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định .....</b>	<b>74</b>
3.3.1. Hoàn thiện căn cứ xây dựng quy chế trả lương.....	74
3.3.2. Hoàn thiện việc sử dụng quỹ tiền lương. ....	75
3.3.3. Hoàn thiện công tác định mức lao động.....	76
3.3.4. Hoàn thiện công tác thống kê, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm. ....	79
3.3.5. Hoàn thiện hệ thống đánh giá kết quả hoàn thành công việc.....	79
3.3.6. Hoàn thiện hệ thống bảng lương chức danh công việc tại Công ty.....	85
3.3.7. Hoàn thiện hình thức chi trả lương cho lao động khối văn phòng và phục vụ.....	88
3.3.8. Hoàn thiện các yếu tố khác ảnh hưởng đến việc xây dựng và thực hiện quy chế trả lương. ....	90
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>92</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>93</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>95</b>

## IV

**DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT**

<b>STT</b>	<b>KÝ HIỆU</b>	<b>Ý NGHĨA</b>
1	CBNV	Cán bộ nhân viên
2	DN	Doanh nghiệp
3	ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
4	FOB	Mua nguyên liệu – bán thành phẩm
5	NSLĐ	Năng suất lao động
6	NLĐ	Người lao động
7	PP	Phó Phòng
8	Phó QĐ	Phó Quản đốc
9	Phó TGD	Phó Tổng giám đốc
10	QCTL	Quy chế trả lương
11	QĐ	Quản đốc
12	QTL	Quỹ tiền lương
13	TL	Tiền lương
14	TLBQ	Tiền lương bình quân
15	TP	Trưởng phòng
16	SXKD	Sản xuất kinh doanh

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động của Công ty .....	37
Bảng 2.2: Trình độ chuyên môn của nhân sự tại Công ty .....	38
Bảng 2.3: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh gia đoạn 2010-2014.....	44
Bảng 2.4: Thông tin về nhân lực cán bộ phòng Tổ chức.....	48
Bảng 2.5: Bảng phân công công việc cán bộ phòng Tổ chức.....	48
Bảng 2.6: Tốc độ tăng NSLĐ và TLBQ Công ty giai đoạn 2010-2014.....	52
Bảng 2.7: Doanh thu, lợi nhuận, quỹ tiền lương Công ty giai đoạn 2010-2014.....	53
Bảng 2.8: Lý do hệ thống thang bảng lương chưa phù hợp.....	57
Bảng 2.9: Mức thưởng doanh thu hàng tháng cho các đơn vị.....	61
Bảng 2.10: Lý do đánh giá xếp loại thực hiện công việc chưa phù hợp.....	61
Bảng 2.11: Mức độ rõ ràng, cụ thể của các tiêu chí tính trả lương.....	64
Bảng 2.12: Đánh giá về cách phân phối tiền lương của Công ty.....	66
Bảng 2.13: Yếu tố gắn bó người lao động với Công ty.....	67
Bảng 3.1: Bảng điểm tối đa cho từng tiêu chí .....	82
Bảng 3.2: Bảng chia điểm theo kết quả thực hiện công việc .....	82
Bảng 3.3: Hệ số xếp loại kết quả hoàn thành công việc.....	83
Bảng 3.4: Bảng điểm tối đa cho từng tiêu chí.....	85
Bảng 3.5: Bảng chia điểm theo kết quả thực hiện công việc của CBNV khối văn phòng Công ty .....	85

**DANH MỤC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ**

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty .....	36
Hình 2.1: Số lượng lao động của Công ty .....	37
Hình 2.2: Nguyên nhân quy trình xây dựng và ban hành QCTL chưa phù hợp.....	47
Hình 2.3: Lý do bảng lương chức danh chưa phù hợp.....	58
Hộp 2.1: Phòng vấn Tổng Giám đốc Công ty .....	42
Biểu đồ 2.1: Sự hài lòng của NLD về mức lương nhận được.....	65



## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong công cuộc đổi mới nền kinh tế cùng với sự hội nhập kinh tế quốc tế, tiền lương luôn là vấn đề được mọi người quan tâm. Bởi vì tiền lương có vai trò rất quan trọng không chỉ đối với người lao động, chủ sử dụng lao động mà còn với Nhà nước. Sức mạnh của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào các nguồn lực của doanh nghiệp đặc biệt là nguồn lực về lao động. Trong quá trình lao động, người lao động đã hao tổn một lượng sức lao động nhất định, do đó muốn quá trình sản xuất kinh doanh diễn ra liên tục thì người lao động phải được tái sản xuất sức lao động. Người lao động chỉ phát huy hết khả năng của mình khi sức lao động mà họ bỏ ra được đền bù xứng đáng dưới dạng tiền lương.

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

Quy chế trả lương là một trong những vấn đề quan trọng để doanh nghiệp chi trả tiền lương, tiền thưởng cho người lao động. Một quy chế trả lương tốt sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao uy tín, góp phần tạo động lực cho người lao động, nâng cao năng suất lao động, giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh cao. Ngược lại, nếu quy chế trả lương không phù hợp sẽ không kích thích được người lao động, gây ảnh hưởng không tốt đến tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Chính vì thế, bên cạnh các yếu tố như điều kiện làm việc, môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp, thì việc hoàn thiện quy chế trả lương sao cho hợp lý và phù hợp với điều kiện, đặc điểm, tình hình phát triển của doanh nghiệp cũng là một vấn đề mà các doanh nghiệp đặc biệt quan tâm.

Nhận thức được tầm quan trọng đó, trong năm 2011 Công ty cổ phần May Sông Hồng đã xây dựng và ban hành quy chế trả lương. Tuy nhiên, quy chế trả lương mà Công ty đang áp dụng vẫn còn một số điểm bất cập. Các nội dung về căn cứ, nguyên tắc xây dựng, tổ chức thực hiện của quy chế còn chưa đầy đủ, việc trả lương chưa phản ánh được đúng giá trị sức lao động. Các tiêu chí đánh giá đối với bộ phận gián tiếp còn thiếu và mang tính định tính cao.

Từ những lý do trên cho thấy việc tiếp tục hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định là cần thiết. Đó là lý do tác giả đã chọn đề tài: “ *Hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định*” làm đề tài viết luận văn của mình.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Việc xây dựng và hoàn thiện quy chế trả lương đã thu hút nhiều sự quan tâm của các nhà quản lý, đặc biệt là các nhà nghiên cứu. Tính đến nay đã có nhiều tài liệu, văn bản pháp luật quy định về chế độ tiền lương, thu nhập. Bên cạnh đó vấn đề tiền lương cũng như các phương thức trả lương cũng đã được

nhiều nhà khoa học trong và ngoài nước giành thời gian nghiên cứu ở các cấp độ và các hướng tiếp cận khác nhau:

Luật lao động số 10/2012/QH13 đã được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam thông qua ngày 18/06/2012, Luật Bảo hiểm xã hội số 58/2014/QH13 ngày 20/11/2014. Các văn bản quy định về chế độ tiền lương như: Nghị định 49/2013/NĐ-CP của Chính Phủ ban hành ngày 14/05/2013 quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật lao động về tiền lương.

Đề tài của tác giả Phạm Minh Huân (1995) về “*Đổi mới chính sách tiền lương ở Việt Nam*”. Trên cơ sở những nghiên cứu về tiền lương, tác giả đã tập trung nghiên cứu chính sách tiền lương tối thiểu chung, tiền lương tối thiểu cho doanh nghiệp và thang, bảng lương cho doanh nghiệp nhà nước. Đề tài đề xuất cơ chế trả lương trong doanh nghiệp nhà nước, từ đó các doanh nghiệp có thể linh hoạt xây dựng mức tiền lương tối thiểu của mình, không thấp hơn mức lương tối thiểu chung của Nhà nước, chủ động xây dựng thang bảng lương cho doanh nghiệp mình.

Đến năm 2000 đề tài cấp Nhà nước do TS. Lê Duy Đồng nghiên cứu về “*Luận cứ khoa học cải cách chính sách tiền lương nhà nước*”. Đề tài đã làm rõ bản chất tiền lương, đã đưa ra cơ chế trả lương trong các loại hình doanh nghiệp theo hướng linh hoạt hơn.

Đề tài cấp Bộ của Nguyễn Anh Tuấn (2006) về “*Đổi mới chính sách tiền lương trong bối cảnh kinh tế tri thức*”, tác giả đã nêu lên những yêu cầu cấp bách cần phải đổi mới toàn diện chính sách tiền lương hiện hành trên cơ sở hiệu quả công việc và giá trị lao động.

Tuy đã có nhiều đề tài nghiên cứu về tiền lương và quy chế trả lương ở cả cấp vĩ mô và vi mô, nhưng có một số đề tài nghiên cứu về quy chế trả lương trong các doanh nghiệp nhưng đã lạc hậu về thời gian.

Năm 2011, Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định cũng đã xây dựng quy chế trả lương căn cứ vào đặc điểm, điều kiện của Công ty. Tuy nhiên, từ khi xây dựng quy chế đến nay, quy chế trả lương của Công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế, chưa phù hợp với tình hình thực tế và cũng chưa có công trình nghiên cứu nào về việc hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty trong thời gian vừa qua. Do vậy, việc nghiên cứu đề tài “*Hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định*” nhằm phân tích thực trạng quy chế trả lương và tìm ra những giải pháp rõ ràng, cụ thể, thiết thực với Công ty, góp phần vào sự thành công của Công ty.

### **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

#### **Mục đích:**

Phân tích thực trạng quy chế trả lương tại Công ty cổ phần may Sông Hồng Nam Định, chỉ ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân. Từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty.

#### **Nhiệm vụ:**

*Một là*, hệ thống hóa cơ sở lý luận về tiền lương, quy chế trả lương trong doanh nghiệp, bao gồm: khái niệm, nội dung và các yếu tố liên quan đến quy chế trả lương cho người lao động.

*Hai là*, phân tích thực trạng quy chế trả lương đang áp dụng tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định, tìm ra những mặt đạt được, những mặt còn hạn chế và nguyên nhân.

*Ba là*, đề xuất một số giải pháp để hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định, cũng là các giải pháp cho các Doanh nghiệp khác tham khảo.

### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

▼ Đối tượng nghiên cứu: Quy chế trả lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định.

▼ Phạm vi nghiên cứu:

**Về không gian:** Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định. ( bao gồm cả khối trực tiếp và gián tiếp).

**Về thời gian:** Sử dụng các tài liệu, số liệu của Công ty từ năm 2010 đến năm 2014. Các giải pháp đề ra cho Công ty thực hiện từ năm 2015 đến năm 2020.

## 5. Phương pháp nghiên cứu

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

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

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

- Phương pháp điều tra xã hội học bằng bảng hỏi: Thiết kế bảng hỏi, thực hiện điều tra, phỏng vấn đối với nhóm cán bộ quản lý các cấp, người lao động nhằm thu thập những ý kiến đánh giá về thực trạng việc thực hiện quy chế trả lương tại Công ty. Tác giả đã tiến hành điều tra 200 phiếu trong đó sử dụng 150 phiếu hỏi công nhân trực tiếp sản xuất và 50 phiếu hỏi cán bộ quản lý xưởng sản xuất và nhân viên các phòng ban, trong 50 phiếu hỏi cán bộ quản lý, tác giả có sử dụng 15 phiếu đối với cấp phó phòng, phó Quản đốc trở lên, 35 phiếu cấp nhân viên trở lên. Việc khảo sát được diễn ra vào năm 2015 với mục đích xác định một số thông tin cá nhân người lao động, chức danh công việc, độ tuổi, số năm kinh nghiệm, thu thập các ý kiến về điều kiện làm việc, tổ chức lao động, ưu nhược điểm của cách trả lương hiện tại. Ngoài ra còn thu thập ý kiến của người lao động về quan điểm xây dựng quy chế trả lương,

mong muốn, nguyện vọng của người lao động khi xây dựng quy chế trả lương mới.

- Phương pháp phỏng vấn sâu: Trên cơ sở những câu hỏi đưa ra để thu thập những ý kiến đánh giá về thực trạng, nguyên nhân và những giải pháp cần có. Đối tượng phỏng vấn sâu là Tổng giám đốc, Trưởng Phòng Tổ chức, Trưởng/Phó các phòng, Quản đốc các phân xưởng, Trưởng bộ phận tiền lương và người lao động.

## **6. Đóng góp mới của luận văn**

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

- *Về mặt thực tiễn*: Nghiên cứu, tổng kết những kinh nghiệm trả lương cho người lao động tại một số đơn vị, qua đó rút ra bài học kinh nghiệm cho Công ty cổ phần may Sông Hồng Nam Định.

Phân tích đặc điểm sản xuất kinh doanh, đặc điểm nguồn nhân lực, tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh trong 5 năm gần đây ( 2010 – 2011- 2012 – 2013 – 2014).

Phân tích và đánh giá thực trạng, mặt mạnh, hạn chế, ưu, nhược điểm và nguyên nhân trong quy chế trả lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định.

Đề xuất những giải pháp thiết thực nhằm hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty cổ phần may Sông Hồng Nam Định có tính sáng tạo, khuyến khích người lao động có năng lực, tâm huyết yên tâm công tác, từng bước cải thiện đời sống người lao động nhưng phải đảm bảo đúng quy định, những chế độ

chính sách của Nhà nước về tiền lương và phải phù hợp với tình hình thực tế của Công ty.

## **7. Bố cục của đề tài**

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, danh mục các bảng biểu, Luận văn được trình bày gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng quy chế trả lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định.

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Một số khái niệm

#### 1.1.1. *Khái niệm tiền lương*

Tiền lương là khoản thu nhập chính đối với NLĐ, là mối quan tâm hàng đầu của NLĐ do vậy nó phải mang đầy đủ giá trị giúp họ có thể tái sản xuất sức lao động đã mất trong quá trình lao động, đồng thời nó cũng phải đáp ứng được giá trị tinh thần cơ bản của NLĐ trong cuộc sống để có thể làm động lực thúc đẩy NLĐ trong công việc và gắn kết họ cống hiến cho tổ chức. Về phía DN, TL lại là một yếu tố thuộc chi phí đầu vào bắt buộc của quá trình sản xuất kinh doanh. Do đó TL có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp tới kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của DN thông qua việc tạo động lực và khuyến khích NLĐ làm việc đạt năng suất cao hơn. Hiện nay, TL được hiểu theo nhiều cách và có nhiều quan điểm khác nhau.

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO): “ Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính thế nào, mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp qui quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm”. [17, Đ.1]. Với định nghĩa này, ILO cho rằng tiền lương là sự trả công lao động bằng tiền mặt theo thỏa thuận giữa NSDLĐ và NLĐ hoặc theo pháp luật quốc gia sau khi NLĐ hoàn thành công việc.

Theo quan điểm của C.Mác: “Tiền lương là giá cả của sức lao động, nhưng biểu hiện ra bên ngoài như là giá cả của lao động”. [8, Tr.303].



Trong Giáo trình Tiền lương – Tiền công do PGS.TS Nguyễn Tiệp chủ biên của Trường Đại học Lao động Xã hội có đưa ra khái niệm tiền lương như sau: “ Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động thông qua hợp đồng lao động (bằng văn bản hoặc bằng miệng), phù hợp với quan hệ cung cầu về sức lao động trên thị trường lao động và phù hợp với quy định tiền lương của Pháp luật lao động”. [16, Tr.9]. Như vậy, tiền lương ở đây được coi là giá cả sức lao động và được phân phối theo năng lực, kết quả, hiệu quả lao động và được trả bằng tiền. Từ đây có thể thấy rằng tiền lương đã được coi trọng, được tính toán và quản lý chặt chẽ hơn, góp phần thúc đẩy người lao động phát triển.

Dưới góc độ pháp lý, tiền lương được ghi nhận là một chế định trong Bộ luật lao động. Theo quy định tại Điều 90 Bộ luật lao động nước ta quy định: “ Tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động để thực hiện công việc theo thỏa thuận. Tiền lương bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác. Mức lương của người lao động không được thấp hơn mức lương tối thiểu do Chính phủ quy định. Tiền lương trả cho người lao động căn cứ vào năng suất lao động và chất lượng công việc. Người sử dụng lao động phải bảo đảm trả lương bình đẳng, không phân biệt giới tính đối với người lao động làm công việc có giá trị như nhau”. [2, Đ90]. Như vậy, dưới góc độ pháp lý, tiền lương được hiểu là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động căn cứ vào năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc và điều kiện lao động, được xác định theo sự thỏa thuận hợp pháp của hai bên, bao gồm mức lương, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác và tiền lương không được thấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định. Quy định

này đã hướng tiền lương theo nguyên tắc thị trường được quyết định do thỏa thuận của cả hai bên.

Định nghĩa trên đã bao quát tiền lương và các bộ phận cấu thành cơ bản bao gồm: Tiền lương cấp bậc (chức vụ), tiền lương cơ bản và phụ cấp lương.

- Tiền lương cấp bậc là số tiền được quy định phụ thuộc vào cấp bậc (chức vụ) của NLĐ theo bảng lương quy định, không bao gồm các khoản trả thêm khác. Tiền lương cấp bậc bằng tiền lương tối thiểu nhân với hệ số lương tương ứng với cấp bậc (chức vụ).

- Tiền lương cơ bản bao gồm các khoản tiền lương cấp bậc và các khoản phụ cấp lương. Tiền lương cơ bản thường được gọi là lương cứng.

- Phụ cấp lương là những khoản tiền được bổ sung ngoài tiền lương cấp bậc hoặc tiền lương chức vụ, thường được quy định dưới dạng hệ số phụ cấp hoặc phần tăng thêm so với tiền lương tối thiểu hoặc tiền lương cấp bậc (tiền lương chức vụ). Phụ cấp lương được trả nhằm bù đắp cho NLĐ phải làm việc trong điều kiện lao động không bình thường hoặc phải thực hiện các công việc yêu cầu trách nhiệm cao hơn mức bình thường.

Ngoài ra, hai khái niệm thường đi kèm với tiền lương là tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế. Tiền lương danh nghĩa là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động phụ thuộc vào năng suất lao động và hiệu quả làm việc của người lao động, phụ thuộc vào trình độ, kinh nghiệm làm việc trong quá trình làm việc. [16,Tr.26]. Tiền lương thực tế là số lượng hàng hóa tiêu dùng và các loại dịch vụ cần thiết mà người lao động trao đổi được bằng tiền lương danh nghĩa của mình sau khi đã đóng các khoản thuế và các khoản phải nộp khác theo quy định. [16, Tr.27]. Mối quan hệ giữa tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế được thể hiện qua công

thức:  $I_{LTT} = \frac{I_{LDN}}{I_G}$  ( trong đó  $I_{LTT}$  là chỉ số tiền lương thực tế;  $I_{LDN}$  là chỉ số tiền lương danh nghĩa;  $I_G$  là chỉ số giá cả). [16, Tr.27].

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

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

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

Về mặt xã hội: Tiền lương là số tiền đảm bảo cho người lao động có thể mua được những tư liệu sinh hoạt cần thiết để tái sản xuất sức lao động của bản thân và dành một phần để nuôi gia đình cũng như bảo hiểm lúc tuổi già.

### **1.1.2. Khái niệm quy chế trả lương**

Quy chế là văn bản nêu các điều, khoản quy định thành chế độ hoạt động chung của tổ chức, cơ quan, doanh nghiệp để các thành viên trong tổ chức, cơ quan, doanh nghiệp thi hành, nhằm bảo đảm sự thống nhất hành động, tinh thần kỷ luật, hiệu quả công việc và mục tiêu cần đạt tới.

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

Theo giáo trình Tiền lương – Tiền công của Trường Đại học Lao động – Xã hội do PGS.TS Nguyễn Tiệp chủ biên có đưa ra khái niệm về quy chế trả lương như sau: “ *Quy chế trả lương là văn bản quy định những nội dung, nguyên tắc, phương pháp hình thành, sử dụng và phân phối quỹ tiền lương*

*trong cơ quan, doanh nghiệp nhằm đảm bảo tính công bằng và tạo động lực trong trả lương*". [16, Tr.452]

Quy chế trả lương còn được gọi bằng tên gọi khác là quy chế phân phối tiền lương – thu nhập do chính cơ quan, doanh nghiệp tự tổ chức xây dựng cho đơn vị mình theo từng chương, mục, các điều khoản và từng điểm tiết tuân theo quy định của pháp luật hiện hành và chỉ có hiệu lực trong phạm vi quản lý của mình.

Theo quy định của pháp luật thì các doanh nghiệp, cơ quan, đơn vị đều có trách nhiệm xây dựng và áp dụng quy chế trả lương. Riêng đối với các doanh nghiệp Nhà nước thì việc xây dựng quy chế trả lương là quy định mang tính bắt buộc.

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

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

### ***1.2.1. Căn cứ xây dựng quy chế trả lương [16, Tr.453-454]***

Đối với mỗi doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác nhau khi xây dựng quy chế trả lương đều dựa trên các quy định chung của Nhà nước và một số các quy định đặc thù áp dụng riêng đối với từng loại hình doanh nghiệp. Nhưng chung quy lại, để xây dựng quy chế trả lương cần dựa vào các căn cứ sau:

- Bộ luật Lao động hiện hành.
- Các văn bản về tiền lương do Chính phủ và các Bộ, ngành chức năng ban hành. Đó là các văn bản quy định về các chế độ tiền lương như: tiền lương tối thiểu, tiền lương cấp bậc, tiền lương chức vụ, chế độ quản lý tiền

lương.... ( Quy định tại Nghị định 114/2002/ NĐ-CP, Thông tư số 12/2003/TT-BLĐTBXH, Nghị định 203, 204, 205, 206/2004/NĐ-CP, Nghị định 49, 50, 51/2013/NĐ-CP....)

- Các văn bản quy định về tiền lương riêng đối với từng khu vực doanh nghiệp ( doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, doanh nghiệp ngoài quốc doanh), khu vực hành chính sự nghiệp...

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

- Thỏa ước lao động tập thể đã được ký kết giữa người sử dụng lao động và Ban chấp hành Công đoàn: Các quy định trong quy chế trả lương phải không mâu thuẫn với các cam kết về tiền lương trong thỏa ước lao động tập thể của doanh nghiệp.

### ***1.2.2. Nguyên tắc trả lương [16, Tr.456]***

Đối với mỗi doanh nghiệp khác nhau có thể đưa ra các bộ nguyên tắc khác nhau tùy thuộc vào mục tiêu, quan điểm trả lương của doanh nghiệp. Nguyên tắc trả lương là cơ sở quan trọng để hình thành nên một quy chế trả lương khoa học, hiệu quả và phù hợp với điều kiện, đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Để đảm bảo công bằng và trả lương gắn với giá trị hao phí sức lao động, kết quả thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh của NLĐ thì quy chế trả lương của các doanh nghiệp được xây dựng dựa trên các nguyên tắc sau:

- Công khai, dân chủ trong xây dựng quy chế trả lương.
- Đảm bảo phân phối theo lao động, trả lương phải gắn với năng suất, chất lượng và hiệu quả của từng người, từng bộ phận lao động. Những người

thực hiện các công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn cao, kỹ thuật cao... thì được trả lương cao hơn và ngược lại. Khắc phục tình trạng phân phối bình quân, không gắn với kết quả lao động.

- Chống phân phối bình quân, hệ số giãn cách giữa người có tiền lương cao nhất và thấp nhất do công ty tự lựa chọn, quyết định phù hợp với hiệu quả sản xuất kinh doanh. Nguyên tắc này đảm bảo cho việc tránh xảy ra cào bằng tiền lương với các công việc khác nhau.

- Cán bộ công nhân viên làm công việc gì, giữ chức vụ gì thì được hưởng lương theo công việc đó, chức vụ đó.

- Làm công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm, có trách nhiệm cao hơn được trả lương cao hơn khi làm các công việc trong điều kiện bình thường, ít trách nhiệm.

- Quỹ tiền lương được phân phối trực tiếp cho NLD làm việc trong công ty, không được sử dụng vào mục đích khác. Nguyên tắc này giúp cho các doanh nghiệp định hướng rõ trong việc xây dựng quỹ tiền lương, với mục đích chủ yếu là chi trả tiền lương cho NLD.

- Tiền lương và thu nhập hàng tháng của NLD được ghi vào sổ lương của doanh nghiệp theo quy định. Điều này giúp cho hoạt động tiền lương của doanh nghiệp được rõ ràng, minh bạch, tạo ra sự công bằng trong việc chi trả phân phối tiền lương.

- Lãnh đạo doanh nghiệp phối hợp với tổ chức công đoàn cùng cấp để xây dựng quy chế trả lương. Quy chế trả lương được phổ biến công khai đến từng NLD trong doanh nghiệp và đăng ký với cơ quan Nhà nước có thẩm quyền trước khi thực hiện.

- Đối với thành viên Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc, Giám đốc thì doanh nghiệp phải xây dựng quy chế trả lương riêng.

Ngoài ra, khi xây dựng quy chế trả lương, các doanh nghiệp cần phải căn cứ vào các nguyên tắc cơ bản của tổ chức tiền lương là:

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

Trả lương theo số lượng và chất lượng lao động xuất phát từ nguyên tắc phân phối theo lao động. Nguyên tắc này dùng thước đo lao động để đánh giá, so sánh và thực hiện trả lương. Nguyên tắc này đòi hỏi doanh nghiệp trả lương cần phải phân biệt về số lượng và chất lượng, trả lương phải gắn với năng suất lao động và kết quả sản xuất. Những người lao động khác nhau về tuổi tác, giới tính, trình độ... nhưng có mức hao phí sức lao động như nhau thì được trả lương như nhau. Nguyên tắc này còn biểu hiện ở chỗ trả lương ngang nhau cho lao động như nhau, không được phân biệt giới tính, dân tộc, tuổi tác...trong trả lương.

Đây là một trong những nguyên tắc quan trọng vì nó đảm bảo được sự công bằng, bảo đảm được sự bình đẳng trong trả lương, tạo sức khuyến khích rất lớn đối với NLD.

Việc thực hiện nguyên tắc trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau phải được thể hiện trong hệ thống thang, bảng lương, chính sách trả lương và các hình thức trả lương cho người lao động trong các doanh nghiệp. Bên cạnh đó, hệ số giãn cách giữa người có tiền lương cao nhất và thấp nhất do Doanh nghiệp tự lựa chọn, quyết định phù hợp với điều kiện, hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- **Nguyên tắc 2:** Đảm bảo tốc độ tăng năng suất lao động bình quân tăng nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân. Mối quan hệ giữa năng suất lao động và tiền lương được thể hiện qua công thức sau:

$$Z = \left( \frac{Itl}{lw} - 1 \right) * do$$

Trong đó: Z: là phần trăm tăng (+) hoặc giảm (-) giá thành.

Itl: là chỉ số tiền lương bình quân.

Iw: là chỉ số năng suất lao động bình quân.

do: là tỷ trọng tiền lương trong giá thành.

Năng suất lao động không ngừng tăng lên, đó là một quy luật. Tiền lương của NLD cũng không ngừng tăng lên do tác động của những nhân tố khách quan. Nhưng giữa tăng tiền lương và tăng năng suất lao động có liên quan chặt chẽ với nhau.

Tiền lương bình quân tăng lên là do trình độ tổ chức và quản lý sản xuất ngày càng hiệu quả hơn. Đối với năng suất lao động, ngoài những yếu tố gắn liền với việc nâng cao kỹ năng làm việc, trình độ tổ chức quản lý lao động như trên thì năng suất lao động tăng còn do các nguyên nhân khác như đổi mới công nghệ sản xuất, nâng cao trình độ trang bị kỹ thuật trọng lao động, khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên...

Trong các doanh nghiệp việc tăng tiền lương dẫn đến tăng chi phí sản xuất kinh doanh, tăng năng suất lao động thì lại làm giảm chi phí cho từng đơn vị sản phẩm. Một doanh nghiệp kinh doanh thực sự có hiệu quả khi chi phí nói chung và chi phí cho một đơn vị sản phẩm giảm đi, tức là muốn hạ giá thành sản phẩm và tăng tích lũy để tái sản xuất mở rộng thì không có con đường nào khác ngoài việc tăng năng suất lao động nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân. Từ công thức trên chúng ta cũng thấy, việc bảo đảm tốc độ tăng tiền lương bình quân nhỏ hơn tốc độ tăng năng suất lao động bình quân làm cho Z luôn âm, tức là giá thành sản phẩm sẽ giảm.

Như vậy, nguyên tắc này là cần thiết để nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, nâng cao đời sống của người lao động và phát triển nền kinh tế.

- **Nguyên tắc 3:** Trả lương theo các yếu tố thị trường

Nguyên tắc trả lương theo các yếu tố thị trường được xây dựng trên cơ sở phải có thị trường lao động. Mức tiền lương trả cho người lao động phải căn



cứ vào mức lương trên thị trường, căn cứ vào quy luật cung – cầu và quy luật giá trị trên thị trường.

- **Nguyên tắc 4:** Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa những người lao động làm nghề khác nhau trong nền kinh tế quốc dân.

Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa những người lao động làm nghề khác nhau chính là phải phân biệt về mức độ phức tạp của lao động, điều kiện lao động, vị trí quan trọng của các ngành nghề khác nhau trong trả công lao động. Trên cơ sở đó nhằm khuyến khích chuyển dịch cơ cấu ngành nghề theo hướng hiện đại hóa nền kinh tế, đảm bảo sự công bằng, bình đẳng trong trả lương theo ngành nghề cho người lao động.

- **Nguyên tắc 5:** Tiền lương phụ thuộc vào khả năng tài chính

Tiền lương của viên chức trong các cơ quan quản lý Nhà nước phụ thuộc vào ngân sách, tiền lương của NLĐ trong doanh nghiệp phụ thuộc vào hiệu quả sản xuất kinh doanh và tài chính của doanh nghiệp. Kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh của DN quyết định sự tồn tại của DN. Tiền lương của NLĐ là một phần trong chi phí sản xuất của DN do đó ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Do vậy, trong việc hình thành và phân phối quỹ tiền lương cho NLĐ trong DN cần phải gắn với kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của DN. Doanh nghiệp nào hoạt động có hiệu quả cao thì tiền lương cá nhân được hưởng sẽ cao và ngược lại. Khả năng ngân sách quốc gia dồi dào thì tiền lương của viên chức được hưởng cao và ngược lại.

- **Nguyên tắc 6:** Kết hợp hài hòa các dạng lợi ích trong trả lương.

Nguyên tắc này xuất phát từ mối quan hệ hài hòa giữa ba lợi ích: lợi ích xã hội, lợi ích tập thể và lợi ích người lao động. Đối với lợi ích xã hội thể hiện ở đóng thuế theo luật pháp cho Nhà nước và đảm bảo được đời sống của lực lượng lao động. Đối với lợi ích của doanh nghiệp đó chính là thu được lợi

nhuận. Đối với lợi ích của người lao động đó là đảm bảo được đời sống của bản thân, gia đình và một phần tích lũy cho phát triển toàn diện và bảo hiểm.

### ***1.2.3. Nguồn hình thành và sử dụng quỹ tiền lương***

#### ***1.2.3.1. Nguồn hình thành quỹ tiền lương***

Đối với các doanh nghiệp nhà nước cần phải có nội dung quy định về nguồn hình thành quỹ tiền lương, và cần đề cập cụ thể công thức xác định tổng quỹ lương. Việc hình thành quỹ tiền lương phải dựa trên những quy định hiện hành của Nhà nước.

Đối với các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh, các doanh nghiệp xác định nguồn quỹ lương tương ứng để trả lương cho NLĐ. Công thức thường được các doanh nghiệp sử dụng là:

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

Trong đó:

F : Tổng quỹ lương để trả lương của doanh nghiệp.

$F_{dg}$ : Quỹ lương theo đơn giá tiền lương được giao.

$F_{ndg}$ : Quỹ lương từ hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ khác ngoài đơn giá tiền lương được giao.

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

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

▼ Tùy thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh của từng Doanh nghiệp có thể lựa chọn 1 trong 4 phương pháp xây dựng đơn giá tiền lương để xác định quỹ lương cho phù hợp:

+ Đơn giá tiền lương được tính trên tổng doanh thu: tức là NLĐ cứ tạo ra 1000 đồng doanh thu thì được tính bao nhiêu tiền lương.

+ Đơn giá tiền lương được tính trên tổng doanh thu trừ đi tổng chi phí (chưa có lương); tức là NLĐ cứ tạo ra 1000 đồng tổng doanh thu trừ đi tổng chi phí chưa có lương thì được tính bao nhiêu tiền lương.

+ Đơn giá tiền lương tính trên lợi nhuận: tức là NLD cứ tạo ra 1000 đồng lợi nhuận thì được tính bao nhiêu tiền lương.

+ Đơn giá tiền lương tính trên đơn vị sản phẩm: tức là NLD cứ tạo ra 1 đơn vị sản phẩm thì được tính bao nhiêu tiền lương.

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

▼ Quỹ dự phòng ( $F_{dp}$ ) được lãnh đạo công ty trích lập từ quỹ lương thực hiện của năm trước để bổ sung vào quỹ lương của năm sau liên kế để đảm bảo việc chi trả lương không bị gián đoạn.

#### *1.2.3.2. Sử dụng quỹ tiền lương*

Nhằm đảm bảo quỹ tiền lương không vượt chi so với quỹ tiền lương được hưởng, dồn chi quỹ tiền lương vào các tháng cuối năm hoặc để dự phòng quỹ tiền lương cho năm sau, các Doanh nghiệp có thể phân chia tổng quỹ tiền lương thành các quỹ dùng để chi trả cho NLD.

+ Quỹ lương trả trực tiếp cho NLD theo lương khoán, lương sản phẩm, lương thời gian (ít nhất bằng 76% tổng quỹ tiền lương).

+ Quỹ khen thưởng từ quỹ lương đối với NLD có năng suất, chất lượng cao, có thành tích tốt trong công tác (tối đa không quá 10% tổng quỹ tiền lương).

+ Quỹ khuyến khích NLD có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, tay nghề giỏi (tối đa không vượt quá 2% tổng quỹ tiền lương).

+ Quỹ dự phòng cho năm sau (tối đa không quá 12% tổng quỹ tiền lương).

#### *1.2.4. Phân phối quỹ tiền lương*

Phân phối quỹ tiền lương đề cập đến các quy định cụ thể về hình thức trả lương, ngày công tiêu chuẩn, quy định về thang bảng lương, quy định các khoản phụ cấp, các khoản phúc lợi khác ...cho từng bộ phận, từng lao động trong doanh nghiệp.

#### *1.2.4.1. Hệ thống thang lương, bảng lương và các khoản phụ cấp*

- Thang lương: là một bảng gồm một số bậc lương (hoặc mức lương) theo mức độ phức tạp kỹ thuật của một nghề, nhóm nghề hoặc công việc. Các bậc trong thang lương được thiết kế gắn với tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật, được sắp xếp từ bậc có độ phức tạp kỹ thuật thấp đến bậc có độ phức tạp kỹ thuật cao nhất.

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

- Các khoản phụ cấp bao gồm: phụ cấp chức vụ lãnh đạo, phụ cấp độc hại nguy hiểm, phụ cấp điện thoại, phụ cấp kiêm nhiệm.....

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

- Việc xây dựng thang bảng lương phải đảm bảo: (i) Chênh lệch giữa hai bậc lương liền kề thấp nhất bằng 5%. Khoảng cách giữa các bậc lương phải bảo đảm khuyến khích để người lao động nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật. (ii) Mức lương thấp nhất trong thang lương, bảng lương quy định

đối với lao động làm nghề, công việc đòi hỏi qua học nghề phải cao hơn ít nhất 7% so với mức tối thiểu vùng do Nhà nước quy định. (iii) Mức lương của nghề, công việc độc hại, nguy hiểm hoặc đặc biệt độc hại nguy hiểm phải cao hơn ít nhất 5% so với mức lương của nghề, công việc có điều kiện lao động bình thường.

#### *1.2.4.2. Quy định về các hình thức trả lương*

Các doanh nghiệp sẽ lựa chọn các hình thức trả lương thích hợp nhất với đặc điểm, cơ cấu tổ chức và tình hình sản xuất kinh doanh của mỗi doanh nghiệp nhằm đảm bảo mang lại hiệu quả kinh tế cao nhất.

- Hình thức trả lương theo thời gian: Trong hình thức trả lương này, tiền lương của NLĐ được tính dựa trên mức lương phù hợp với cấp bậc đã được xác định cho công việc và thời gian làm việc thực tế. Hình thức trả lương theo thời gian chủ yếu áp dụng đối với những người làm các vị trí công việc khó xác định được định mức một cách chặt chẽ và chính xác (cán bộ quản lý, phục vụ, sửa chữa).

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

- Hình thức trả lương theo sản phẩm: Theo hình thức này, tiền lương của người lao động sẽ phụ thuộc trực tiếp vào số lượng và chất lượng sản phẩm (dịch vụ) hoàn thành và đơn giá tiền lương trả cho một đơn vị sản phẩm (dịch vụ). Hình thức trả lương này chủ yếu áp dụng đối với những người lao động trực tiếp tham gia sản xuất. Trả lương theo hình thức này đã gắn thu nhập về tiền lương với kết quả sản xuất kinh doanh của mỗi người do đó có tác dụng khuyến khích việc nâng cao năng suất lao động, khuyến

khích người lao động ra sức học tập chuyên môn kỹ thuật để nâng cao trình độ lành nghề, ra sức phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, cải tiến phương pháp lao động để nâng cao năng suất lao động.

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

#### ***1.2.5. Tổ chức thực hiện quy chế trả lương***

Trong phần này bao gồm các điều khoản quy định rõ về thành phần, chức năng, nhiệm vụ Hội đồng lương và trách nhiệm của người phụ trách các đơn vị bộ phận trong vấn đề lương. Trong phần này cũng cần quy định về hiệu lực thi hành của quy chế trả lương. Bên cạnh đó để thuận lợi cho việc sửa đổi, bổ sung quy chế trả lương 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 quy chế trả lương.

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

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

#### ***1.3.1. Các nhân tố bên ngoài Doanh nghiệp***

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

Các quy định của Nhà nước về lao động, tiền lương có tác động mạnh mẽ đến tiền lương và việc xây dựng, ban hành Quy chế trả lương trong doanh nghiệp. Việc xây dựng và thực hiện Quy chế trả lương của các Doanh nghiệp có thể linh hoạt cho phù hợp với từng điều kiện khác nhau của doanh nghiệp,

nhưng QCTL của DN xây dựng phải dựa trên cơ sở các quy định của Nhà nước về tiền lương và tuân thủ các quy định đó. Khi chính sách tiền lương của Nhà nước được sửa đổi, cải cách có các quy định mới thì chính sách trả lương của mỗi doanh nghiệp cũng phải được chỉnh sửa, thay đổi theo để phù hợp với các quy định này. Vì vậy, các doanh nghiệp cần theo dõi và cập nhật các quy định mang tính pháp lý của Nhà nước liên quan đến vấn đề tiền lương để từ đó có định hướng trong việc xây dựng, hoàn thiện quy chế trả lương sao cho phù hợp và đúng với quy định của Pháp luật.

Nhà nước quy định các nguyên tắc xây dựng thang lương, bảng lương để doanh nghiệp trên cơ sở đó xây dựng và áp dụng phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh. Nhà nước quy định mức lương tối thiểu để làm căn cứ cho các doanh nghiệp xác định mức lương trả cho người lao động. Doanh nghiệp căn cứ các nguyên tắc do Chính phủ quy định để xây dựng thang lương, bảng lương ( như quy định mức lương bậc 1, khoảng cách giữa các bậc lương, mức lương đối với công việc nặng nhọc độc hại, nguy hiểm...). Ngoài ra, Nhà nước cũng đưa ra các quy định về xây dựng đơn giá tiền lương, xác định quỹ tiền lương, quy định tiền lương làm thêm giờ, trả lương cho những ngày nghỉ lễ, tết, phép...

#### *1.3.1.2. Trình độ khoa học kỹ thuật*

Khoa học kỹ thuật phát triển thể hiện ở sự hiện đại hóa các thiết bị sản xuất, công nghệ sản xuất tiên tiến, lao động chân tay được tinh giảm thay thế bằng lao động máy móc và máy tính....., điều đó làm tăng năng suất lao động và giảm các chi phí cho lao động và các chi phí phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh, từ đó làm tăng lợi nhuận cho các doanh nghiệp. Vì vậy mà khi xây dựng, hoàn thiện QCTL trong từng doanh nghiệp phải tính đến các chức danh công việc có điều kiện tác nghiệp trong môi trường khoa học kỹ thuật cao, chức danh tác nghiệp dùng ít hàm lượng công nghệ, máy móc để xây

dụng hệ thống lương theo chức danh, cách thức chi trả trong QCTL cho phù hợp với công việc.

### *1.3.1.3. Thị trường lao động*

Đối với mỗi doanh nghiệp, muốn tồn tại và đứng vững trên thị trường đều phải tuân theo những quy luật khách quan của thị trường. Bởi vậy, các doanh nghiệp phải thường xuyên xem xét và nhìn nhận mối quan hệ giữa cung và cầu lao động trên thị trường lao động nơi mà doanh nghiệp sử dụng lao động để từ đó doanh nghiệp đưa ra mức tiền lương, tiền công phù hợp. Liên tục rà soát lại các mức lương trong doanh nghiệp dựa trên các mức lương của đối thủ cạnh tranh và dựa trên mức lương chuẩn trên thị trường, từ đó giúp doanh nghiệp xác định được mức lương của mình trên thị trường, tránh được tình trạng so sánh mức lương giữa NLĐ trong doanh nghiệp so với thị trường, và có tác dụng giữ chân được người lao động làm việc lâu dài cho doanh nghiệp, tăng khả năng thu hút lực lượng lao động có chất lượng ngoài thị trường lao động vào làm việc tại doanh nghiệp. Các doanh nghiệp luôn quan tâm và trả lương cao hơn so với giá công trên thị trường lao động đối với những lao động khan hiếm, khó thu hút và trả lương bằng hoặc thấp hơn giá công trên thị trường lao động đối với lao động dư thừa, lao động phổ thông dễ dàng thuê mướn. Chính vì vậy thị trường lao động cũng là một nhân tố ảnh hưởng tới tiền lương trả cho người lao động cũng như quỹ tiền lương trong doanh nghiệp.

## **1.3.2. Các nhân tố bên trong của Doanh nghiệp**

### *1.3.2.1. Quan điểm trả lương của lãnh đạo doanh nghiệp*

Lãnh đạo doanh nghiệp là người trực tiếp quyết định các chính sách tiền lương của doanh nghiệp. Chính vì thế quan điểm và cách nhìn nhận của lãnh đạo doanh nghiệp về vấn đề tiền lương sẽ có ảnh hưởng trực tiếp tới việc xây dựng và hoàn thiện quy chế trả lương của doanh nghiệp.



Khi lãnh đạo doanh nghiệp coi tiền lương là một khoản đầu tư, chính là việc luôn quan tâm đến tiền lương của người lao động nhằm mục đích tạo động lực cho người lao động tích cực cống hiến, thu hút và giữ chân được nhân tài cho doanh nghiệp. Vì vậy, lãnh đạo doanh nghiệp đầu tư cho tiền lương chính là để thực hiện những mục tiêu kinh tế của mình thì sẽ tạo điều kiện thuận lợi trong việc xây dựng là lựa chọn một hình thức trả lương hợp lý, một cách thức phân phối tiền lương phù hợp với doanh nghiệp. Từ đó tạo mọi điều kiện để tiền lương phát huy được tối đa vai trò của nó trong doanh nghiệp. Khi đó việc xây dựng và hoàn thiện quy chế trả lương sẽ thuận lợi hơn.

Ngược lại, khi lãnh đạo doanh nghiệp chỉ quan tâm tới vấn đề lợi nhuận, không chú trọng đến vấn đề tiền lương và coi tiền lương chỉ là một khoản chi phí sản xuất, luôn muốn cắt giảm khoản chi phí này đến mức tối thiểu. Khi đó việc xây dựng và hoàn thiện quy chế trả lương trong doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn hơn.

#### *1.3.2.2. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp*

Đặc điểm sản xuất kinh doanh, sản phẩm hàng hóa và dịch vụ của doanh nghiệp có tác động đến cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, quy mô của doanh nghiệp. Tương ứng với mỗi hình thức sản xuất kinh doanh, loại hình sản phẩm hàng hóa, dịch vụ của mỗi doanh nghiệp là dây chuyền sản xuất, lực lượng lao động phù hợp. Và chính ngành nghề kinh doanh, loại hình kinh doanh, lĩnh vực kinh doanh ảnh hưởng trực tiếp đến việc lựa chọn xây dựng quy chế trả lương sao cho phù hợp. Một doanh nghiệp sản xuất chắc chắn sẽ xây dựng một quy chế trả lương khác với một doanh nghiệp làm việc trong lĩnh vực thương mại. Chính vì lẽ đó, tùy thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh mà doanh nghiệp sẽ quyết định xây dựng quy chế trả lương khoán theo sản phẩm, hay trả theo thời gian, hay trả theo doanh thu...

### *1.3.2.3. Hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp*

Chi phí tiền lương là một khoản chi phí lớn đối với các doanh nghiệp, vì vậy mà việc xây dựng và sử dụng quỹ tiền lương luôn được các doanh nghiệp cân nhắc và xem xét kỹ lưỡng. Kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, đồng thời ảnh hưởng quyết định đến việc xác định quỹ lương của doanh nghiệp. Vì doanh nghiệp chi trả tiền lương cho người lao động bằng quỹ lương tương ứng với kết quả sản xuất kinh doanh của mình. Do đó, nếu doanh nghiệp kinh doanh đạt lợi nhuận cao, quỹ tiền lương sẽ cao. doanh nghiệp sẽ có điều kiện để tăng lương cho người lao động, hoàn thiện cách phân phối quỹ tiền lương cho hợp lý hơn. Ngược lại, nếu doanh nghiệp hoạt động không hiệu quả, sản xuất kinh doanh cầm chừng, bị lỗ sẽ gây ảnh hưởng rất lớn đến tình hình tài chính của doanh nghiệp, buộc các doanh nghiệp phải tính tới việc thu hẹp sản xuất, cắt giảm lao động, cắt giảm tiền lương, từ đó có thể dẫn đến sự thay đổi về các chính sách, các chế độ đãi ngộ nhân viên và cách thức phân phối tiền lương của doanh nghiệp. Do vậy, căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh trong từng thời kỳ mà doanh nghiệp có những điều chỉnh quy chế trả lương cho hợp lý bảo đảm phù hợp với tình hình thực tế.

### *1.3.2.4. Chính sách nhân sự của doanh nghiệp*

Chính sách nhân sự của doanh nghiệp là việc doanh nghiệp cụ thể hóa những chủ trương trong việc sử dụng và phát triển đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp. Chính sách nhân sự của doanh nghiệp sẽ thay đổi cho phù hợp với mỗi giai đoạn và mỗi thời kỳ phát triển của doanh nghiệp. Ứng với mỗi chính sách nhân sự khác nhau tại các thời kỳ phát triển là những chế độ, chính sách kèm theo trong đó có chính sách về thu nhập cho người lao động. Vì vậy, chính sách nhân sự của doanh nghiệp cũng tác động đến quy chế trả lương của doanh nghiệp.

#### *1.3.2.5. Vai trò của tổ chức công đoàn*

Công đoàn là tổ chức đại diện cho quyền lợi của NLD trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó, tổ chức công đoàn cũng là thành viên trong hội đồng xây dựng quy chế trả lương của doanh nghiệp. Vì vậy, Công đoàn có ảnh hưởng rất lớn tới việc xây dựng và hoàn thiện quy chế trả lương. Công đoàn có trách nhiệm luôn lắng nghe những quan điểm, ý kiến đóng góp, nguyện vọng của NLD về tính hợp lý, sự công bằng trong cách tính trả lương... từ đó tham mưu cho Ban lãnh đạo, Hội đồng lương để có thể đảm bảo sự hợp lý, hiệu quả trong việc xây dựng và hoàn thiện quy chế trả lương.

#### *1.3.2.6. Đội ngũ cán bộ làm công tác lao động – tiền lương trong doanh nghiệp*

Bộ phận cán bộ lao động – tiền lương là bộ phận chịu trách nhiệm chính trong việc xây dựng quy chế trả lương trong doanh nghiệp. Chính vì vậy, năng lực của bộ phận cán bộ xây dựng quy chế cũng ảnh hưởng tới tính sát thực của quy chế trả lương. Nếu doanh nghiệp 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 sẽ đảm bảo xây dựng quy chế trả lương được khoa học và hợp lý. Do đó người lao động được trả lương xứng đáng, tạo động lực lao động và giúp ổn định tình hình sản xuất kinh doanh, phát huy tối đa hóa lợi nhuận cho doanh nghiệp. Ngược lại, trình độ năng lực chuyên môn của bộ phận xây dựng quy chế trả lương hạn chế thì quy chế sẽ không tạo được động lực và còn có thể gây ra mâu thuẫn mất đoàn kết trong nội bộ doanh nghiệp.

### **1.4. Kinh nghiệm xây dựng quy chế trả lương của một số đơn vị**

#### *1.4.1. Công ty cổ phần may Chiến Thắng*

Công ty cổ phần may Chiến Thắng được thành lập từ năm 1968, là một doanh nghiệp thuộc Tổng Công ty Dệt may Việt Nam hoạt động chủ yếu

trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh, xuất khẩu các loại sản phẩm may mặc. Là một doanh nghiệp có 51% vốn của nhà nước, nhiệm vụ sản xuất của Công ty ngoài việc thực hiện theo chỉ tiêu kế hoạch của nhà nước, còn phải chủ động tìm kiếm nguồn hàng, tổ chức sản xuất, gia công các mặt hàng may mặc theo các hợp đồng kinh tế với các tổ chức trong nước và quốc tế. Từ khi thành lập đến nay, Công ty cổ phần may Chiến Thắng luôn chú trọng đến công tác nhân sự. Hệ thống các quy định, quy trình, quy chế về công tác nhân sự đã được xây dựng như: Quy trình tuyển dụng, quy chế tiền lương, nội quy lao động, hệ thống các tiêu chuẩn chức danh công việc... Hiện nay công ty đang sử dụng hình thức trả lương theo thời gian và hình thức trả lương theo sản phẩm. 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 người lao động nhận được phụ thuộc vào hệ số thu nhập, ngày công đi làm thực tế, mức tiền lương ngày do công ty quy định và phụ cấp (nếu có). Bảng hệ số thu nhập được công ty xác định dựa vào chức danh công việc. Công ty đã sử dụng linh hoạt chế độ phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực nhằm thu hút cán bộ, công nhân viên ổn định tư tưởng, yên tâm công tác. Đối với lao động trực tiếp sản xuất Công ty áp dụng hình thức trả lương theo sản phẩm. Tiền lương sản phẩm người lao động nhận được phụ thuộc vào đơn giá chi tiết sản phẩm và số lượng sản phẩm công nhân tạo ra. Hiện nay công ty đang sử dụng hệ thống thang bảng lương nhà nước để thực hiện việc chi trả lương cho những ngày người lao động ngừng việc, đi họp, nghỉ lễ, phép, tết, làm thêm giờ. Đến nay, Công ty cổ phần may Chiến Thắng đã 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 pháp luật, không ngừng nâng cao lợi ích cho NLD.

Tuy nhiên, hạn chế của QCTL tại công ty cổ phần may Chiến Thắng là chưa xây dựng được hệ thống chức danh công việc đầy đủ, việc xây dựng hệ số thu nhập theo chức danh chưa dựa trên cơ sở khoa học nào và không khảo sát với thực tế. Tiền lương chưa phản ánh độ phức tạp của công việc ở chức danh mà người đó đảm nhiệm, chưa căn cứ vào trình độ đào tạo cấp bậc, chưa căn cứ vào năng lực khả năng làm việc và mức độ hoàn thành công việc của từng người. Ngoài ra việc chưa có hệ thống đánh giá thực hiện công việc đồng bộ cũng dẫn đến khiếm khuyết trong quy chế trả lương. Qua đó, bài học mà Công ty cổ phần may Chiến Thắng rút ra chính là trả lương theo chức danh, vị trí công việc, theo năng lực cá nhân và theo thành tích, hiệu quả công việc. Hoàn thiện hệ thống thang, bảng lương, xây dựng và áp dụng bảng lương chức danh thống nhất, trong đó lương cơ bản là phần lương được xác định thông qua bảng lương chức danh, lương thực hiện công việc được xác định trên cơ sở hệ số thực hiện công việc và bảng lương chức danh. Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc để làm cơ sở xác định thành tích đánh giá nhân viên. 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. Việc xây dựng định mức phải căn cứ vào phương pháp thống kê kinh nghiệm kết hợp với phương pháp chụp ảnh bấm giờ.

#### ***1.4.2. Công ty May 10***

Tiền thân của Công ty May 10 ngày nay là các xưởng may quân trang được thành lập ở các chiến khu trong toàn quốc từ năm 1946 để phục vụ bộ đội trong công cuộc kháng chiến giải phóng dân tộc và bảo vệ Tổ quốc. Năm 1952, Xưởng may X1 ở Việt Bắc đổi tên thành Xưởng may 10. Đến tháng 11/1992, Xí nghiệp May 10 đổi tên thành Công ty May 10. Tại Công ty May 10 hiện nay đang thực hiện hai hình thức trả lương: trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm. Khối phòng ban của Công ty thì hưởng lương

theo thời gian, lao động quản lý phục vụ và lao động trực tiếp sản xuất ở các xí nghiệp thành viên thì hưởng lương theo sản phẩm. Đối với Cán bộ quản lý và CNV phục vụ Công ty tiền lương được chia thành hai phần: phần tiền lương cơ bản và tiền lương cấp bậc công việc. Lương cơ bản được tính dựa trên hệ thống thang bảng lương Nhà nước. Tiền lương cấp bậc công việc được tính dựa trên mức lương cấp bậc công việc của hệ số 1 cho một ngày công, hệ số cấp bậc công việc của NLD và ngày công thực tế. Như vậy tiền lương cấp bậc công việc được tính căn cứ vào mức độ hoàn thành kế hoạch trong tháng, đối với các xí nghiệp thành viên thì hưởng theo tỷ lệ % hoàn thành kế hoạch của đơn vị. còn đối với các phòng ban, phân xưởng phục vụ thì tính theo tỷ lệ % hoàn thành kế hoạch của Công ty. Ngoài ra do điều kiện làm việc, có những công việc có môi trường làm việc khó khăn, độc hại nên Công ty đã sử dụng linh hoạt chế độ phụ cấp độc hại, phụ cấp nóng, phụ cấp điều động, phụ cấp ca ba... nhằm thu hút cán bộ, công nhân viên ổn định tư tưởng, yên tâm công tác. Như vậy, Công ty May 10 đã tiến hành xây dựng và triển khai một số giải pháp như:

- Xây dựng và triển khai hệ thống tiêu chuẩn chức danh công việc nhằm xác định rõ các kiến thức, kỹ năng và trình độ cụ thể cần đạt được để đủ điều kiện đảm nhiệm chức danh.

- Căn cứ vào các yêu cầu của tiêu chuẩn chức danh để tiến hành đánh giá trình độ kiến thức, kỹ năng thực tế của từng cán bộ, chuyên viên để làm căn cứ bố trí công việc và xếp lương theo bảng lương chức danh công việc.

- Xây dựng và triển khai thực hiện hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ công việc. Từ đó triển khai thực hiện QCTL căn cứ vào kết quả đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ.

### ***1.4.3. Công ty May Phù Đổng***

Ngày 01/01/1997, Công ty May Phù Đổng được thành lập theo giấy phép số 3010/CP/TLDN. Công ty May Phù Đổng là công ty TNHH được thành lập với mục đích sản xuất, gia công và tiêu thụ các mặt hàng may mặc, kinh doanh xuất nhập khẩu các loại vật tư, sản phẩm thuộc ngành may và các hoạt động khác được Nhà nước cho phép. Công ty đã nhận thức được tiền lương có tác dụng quan trọng trong việc động viên, khuyến khích tinh thần cho NLD đồng thời cũng ảnh hưởng đến thái độ, trách nhiệm của NLD đối với công việc và hiệu quả của công việc. Mặc dù chưa xây dựng được thang bảng lương riêng cho mình, nhưng Công ty đã khảo sát chính sách, QCTL của các doanh nghiệp có cơ cấu tổ chức tương tự để xây dựng và thực hiện quy chế trả lương riêng của công ty. Công ty May Phù Đổng đã tiến hành xây dựng lại bảng lương chức danh và đánh giá thực hiện công việc sát vị trí công việc và hiệu quả làm việc của NLD. Như vậy, bài học được Công ty May Phù Đổng rút ra là:

- Hoàn thiện quy chế trả lương cho NLD là rất cần thiết, nhưng phải có lộ trình và tính thống nhất, cần phải có sự ủng hộ, đồng ý cao của lãnh đạo Công ty sẽ đảm bảo thành công.

- Nên áp dụng các biện pháp tiên tiến, công cụ quản trị hiệu quả, đồng bộ đối với việc hoàn thiện QCTL. Bên cạnh đó cần xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc đảm bảo để trả lương đúng người, đúng việc.

#### ***1.4.4. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty cổ phần may Sông Hồng Nam Định***

Qua kinh nghiệm của 3 Công ty may trên, tác giả nhận thấy mỗi Công ty đều đánh giá đúng vai trò của trả lương theo giá trị công việc, xây dựng thang bảng lương gắn với vị trí công việc. Qua việc nghiên cứu cách thức trả lương của các đơn vị, Công ty cổ phần May Sông Hồng rút ra được một số

kinh nghiệm trong quá trình xây dựng và hoàn thiện quy chế trả lương như sau:

- Hoàn thiện quy chế trả lương là cần thiết nhưng cần có lộ trình, có sự ủng hộ và đồng thuận cao từ tất cả CBCNV trong Công ty.

- Hoàn thiện hệ thống thang bảng lương, tiến tới xây dựng và áp dụng một bảng lương thống nhất. Trong đó, lương cơ bản là phần lương được xác định thông qua bảng lương chức danh, lương thực hiện công việc được xác định dựa trên hệ số thực hiện công việc và bảng lương chức danh. Xây dựng phương pháp trả lương theo phương pháp 3Ps: trả lương theo chức danh, vị trí công việc, theo năng lực cá nhân và hiệu quả công việc.

- Xây dựng và triển khai hệ thống đánh giá thực hiện công việc để trả lương đúng người, đúng việc. Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn chức danh công việc nhằm xác định các kiến thức, kỹ năng và trình độ cụ thể cần đạt được để đảm nhiệm chức danh.



## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SÔNG HỒNG NAM ĐỊNH**

#### **2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần may Sông Hồng Nam Định**

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

Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định tiền thân là xí nghiệp may 1-7 được thành lập vào ngày 01/07/1988.

- Tên giao dịch bằng tiếng Anh: SONG HONG GARMENT JOINT STOCK COMPANY.

- Tên viết tắt bằng tiếng Anh: SONG HONG.

Trụ sở chính: 105 Nguyễn Đức Thuận, TP Nam Định

Công ty may cổ phần Sông Hồng được chia làm 5 khu vực sản xuất:

- Khu vực Sông Hồng 1 : gồm xưởng may 1 và may 2 cùng trụ sở làm việc của Công ty. Địa chỉ liên lạc: 105 –Nguyễn Đức Thuận- Nam Định

- Khu vực Sông Hồng 2 : Gồm xưởng sản xuất bông tằm, xưởng sản xuất chăn ga gối đệm cao cấp và xưởng giặt 1. Địa chỉ liên lạc : 73 – Trần Đăng Ninh – Nam Định.

- Khu vực Sông Hồng 3 : Gồm xưởng may 3, may 4, may 5 và may 6 cùng hệ thống kho của Công ty. Địa chỉ liên lạc : Quốc lộ 10 – Phường Lộc hạ - Nam Định

- Khu vực Sông Hồng 4: Gồm xưởng may 7, may 8, may 9, may 10, xưởng giặt 2 và nhà điều hành của Công ty. Địa chỉ liên lạc : Cụm công nghiệp huyện Xuân Trường tỉnh Nam Định

- Khu vực Sông Hồng 5 : Gồm xưởng may 11, may 12, may 13, may 14. Địa chỉ liên lạc : Cụm công nghiệp huyện Hải Hậu tỉnh Nam Định

Công ty cổ phần may Sông Hồng - Nam Định trước đây là xí nghiệp may xuất khẩu 1 – 7, được thành lập vào ngày 01 tháng 7 năm 1988 trực thuộc sự quản lý của Công ty Dịch vụ Thương nghiệp, là một đơn vị hạch toán độc lập, có tư cách pháp nhân, là cơ sở sản xuất kinh doanh công nghiệp với mặt hàng chủ yếu là gia công xuất khẩu hàng may mặc, theo chỉ tiêu kế hoạch của Nhà nước.

Tháng 5/2004, công ty đã chuyển tên thành Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định với 100% vốn là do các cổ đông góp. Với việc chuyển hướng hoạt động theo mô hình công ty cổ phần nhằm đổi mới phong cách quản lý, phát huy vai trò của lãnh đạo trong việc định hướng, hỗ trợ các xưởng may về con người, kỹ thuật và công nghệ. Đây là một bước ngoặt đánh dấu sự trưởng thành và lớn mạnh của Công ty. Đến nay Công ty cổ phần may Sông Hồng Nam Định đã mở rộng thị trường xuất khẩu chính sang các nước như: Mỹ, EU, Canada, Nhật Bản, Hàn Quốc, Colombia và rất nhiều đại lý trên địa bàn tỉnh Nam Định và nhiều tỉnh, thành trên cả nước: Hà Nội, Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Ninh Bình, Nghệ An,....

Với chiến lược phát triển đúng đắn, Sông Hồng đã nhanh chóng thực hiện được mục tiêu trở thành một trong mười doanh nghiệp dệt may lớn nhất trong cả nước, với hệ thống nhà xưởng, trang thiết bị máy móc sản xuất hiện đại và đẹp nhất cả nước. Giải quyết nhu cầu việc làm cho hơn 8000 lao động trên địa bàn tỉnh Nam Định và các tỉnh lân cận. Ngoài việc gia công xuất khẩu hàng may mặc, Công ty đã chú trọng và đẩy mạnh việc trực tiếp tìm đơn đặt hàng từ khách hàng mà không phải thông qua các hệ thống trung gian (từ việc trực tiếp lo đầu vào nguyên vật liệu, thiết kế,... và ra sản phẩm hoàn chỉnh). Đây được gọi tắt là hàng FOB, xu hướng sẽ bỏ dần kiểu gia công cố hữu. Bên cạnh đó, các sản phẩm chăn ga, gối, đệm của công ty cũng được phát triển khá mạnh tại các địa bàn tỉnh, thành phố trong cả nước.

Hơn 25 năm xây dựng và phát triển, Sông Hồng đã trải qua những giai đoạn thăng trầm, khó khăn và thử thách, sức ép cạnh tranh để vững vàng khẳng định được vị thế là một trong những doanh nghiệp may hàng đầu cả nước. Phấn đấu đến năm 2020 trở thành một trong những doanh nghiệp chiếm thị phần hàng đầu trong cả nước về may mặc và sản xuất chăn ga gối đệm, phấn đấu mục tiêu trở thành một trong những doanh nghiệp dệt may lớn trong khu vực Đông Nam Á.

### ***2.1.2. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính của Sông Hồng***

Sông Hồng là một Công ty cổ phần có tư cách pháp nhân phù hợp với pháp luật Việt Nam với ngành nghề kinh doanh chủ yếu gồm :

▼ Sản xuất hàng may mặc:

- Hình thức thứ nhất : Gia công cho khách hàng. Nghĩa là sau khi ký kết hợp đồng thỏa thuận, khách hàng chuyển nguyên phụ liệu, mẫu mã đến cho Công ty. Công ty tổ chức sản xuất và giao hàng cho khách theo đúng hợp đồng và hưởng tiền công may.

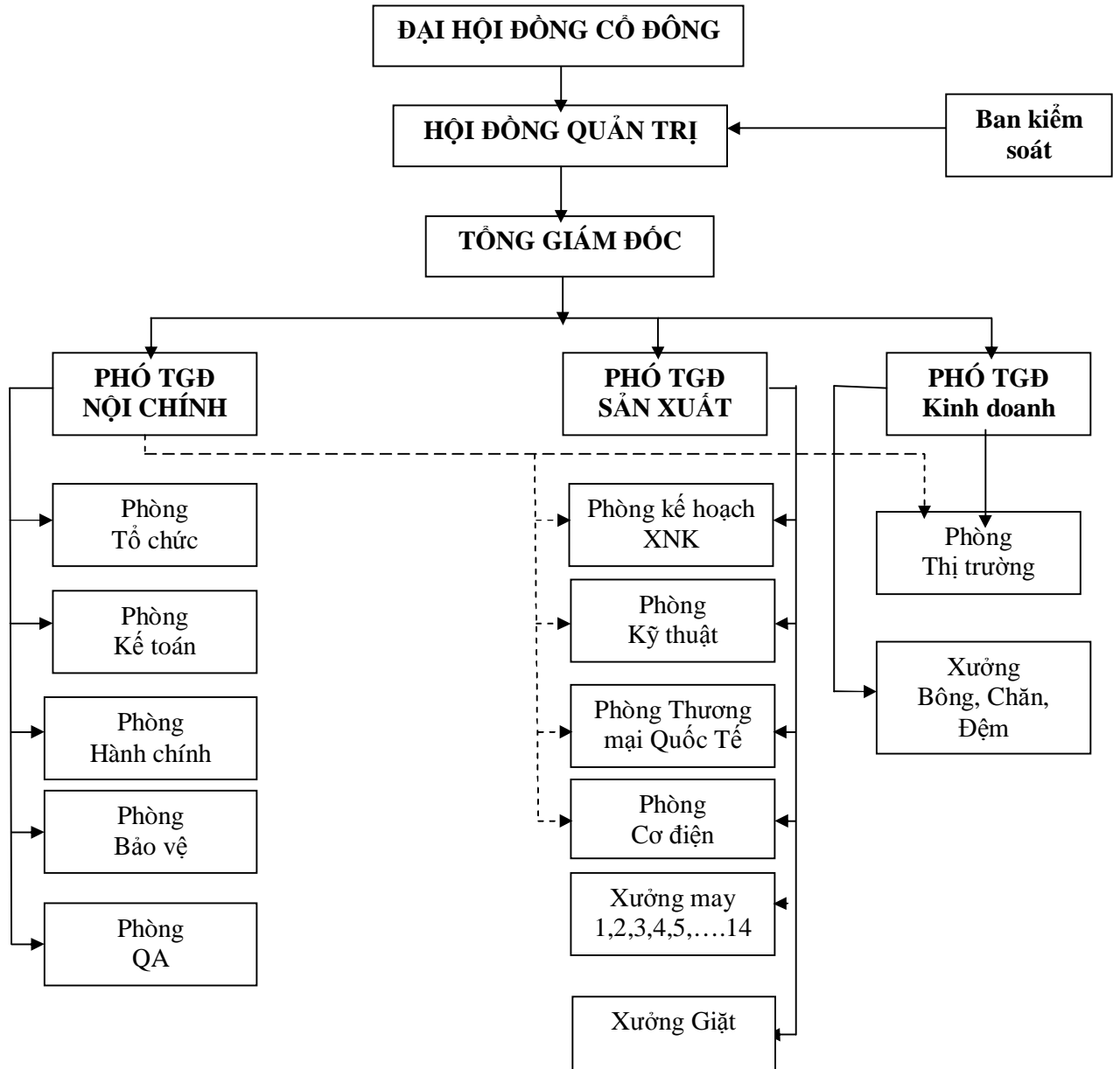
- Hình thức tổ chức sản xuất dưới dạng mua nguyên liệu, bán thành phẩm, gọi tắt là sản xuất hàng FOB . Đây là hình thức sản xuất mang lại lợi nhuận cao, song rủi ro lớn. Nếu tổ chức sản xuất không tốt hậu quả khó lường vì Công ty phải bỏ ra lượng tiền lớn để mua nguyên phụ liệu ban đầu

▼ Sản xuất và tiêu thụ Chăn, ga , gối, đệm cao cấp phục vụ cung cấp cho Bộ Quốc phòng , Bộ công An và tiêu thụ nội địa

▼ Giặt công nghiệp những sản phẩm ngành may

### ***2.1.3. Sơ đồ tổ chức bộ máy của Công ty***

Sau hơn 25 năm hoạt động, quy mô, cơ cấu tổ chức và đội ngũ lao động của Công ty đã dần phát triển. Hiện nay Bộ máy tổ chức của Công ty gồm 10 phòng chức năng, 14 xưởng may, 1 xưởng giặt, 1 xưởng bông, chăn, đệm.



### Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức toàn Công ty

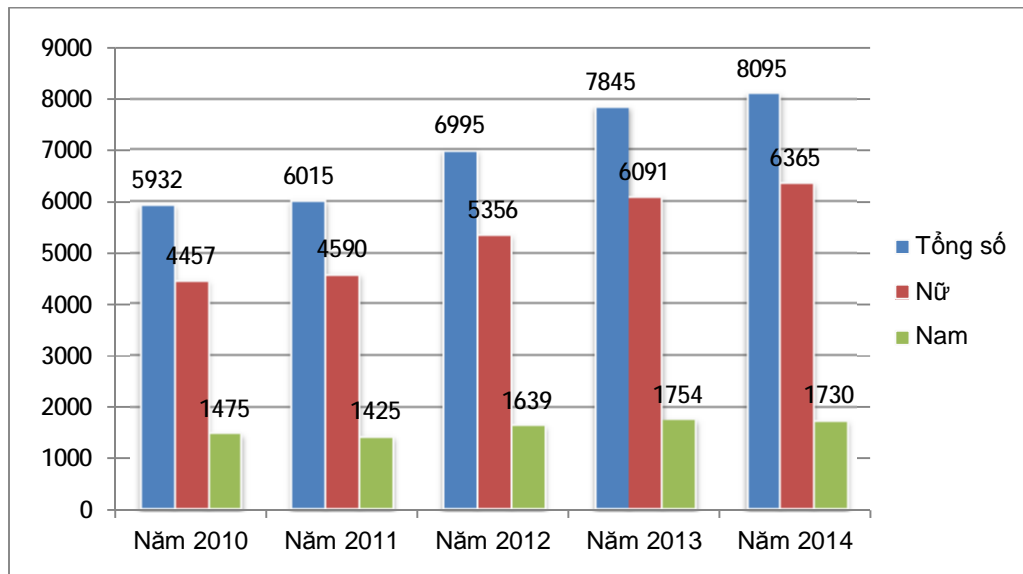
Nguồn: Công ty cổ phần may Sông Hồng Nam Định

#### 2.1.4. Tình hình sử dụng lao động tại Công ty

Nhằm đáp ứng yêu cầu khối lượng công việc của các đơn hàng, đội ngũ lao động của Công ty liên tục được bổ sung. Do đặc thù là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực may mặc, nên đội ngũ lao động nữ chiếm ưu thế

trong Công ty. Tính đến thời điểm cuối năm 2014 toàn bộ Công ty có hơn 8.000 lao động, trong đó lao động nữ là 6.365 người chiếm 78,63% trên tổng số lao động.

**Hình 2.1. Số lượng lao động của Công ty**



*Nguồn: Công ty cổ phần may Sông Hồng Nam Định*

**Bảng 2.1: Cơ cấu lao động của Công ty**

Nội dung	Giới tính		Độ tuổi				Trình độ			
	Nam	Nữ	Dưới 30	30-44	45-54	≥ 55	CN	Trung cấp/Cao đẳng	Đại học	Sau Đại học
Người	1730	6365	5810	2042	235	8	7616	351	127	1
Tỷ lệ %	21,37	78,63	71,77	25,23	2,90	0,1	94,09	4,3	1,6	0,01

*Nguồn: Báo cáo tình hình lao động năm 2014*

Nhìn chung toàn Công ty có đội ngũ lao động tương đối trẻ, lao động độ tuổi dưới 30 của Công ty chiếm 71,77%, đặc biệt là lao động nữ trong độ tuổi sinh đẻ. Đây thực sự là một bài toán khó đối với đơn vị trong quá trình tuyển dụng, bố trí, sắp xếp công việc đảm bảo việc duy trì hoạt động sản xuất

tại các xưởng may. Với đặc thù ngành may nên lực lượng lao động Công ty chủ yếu sử dụng là nguồn lao động phổ thông trải qua giai đoạn học nghề may từ 3-6 tháng và sử dụng đều tại các đơn vị sản xuất. Tuy nhiên, lực lượng lao động có trình độ trên Đại học (0.01), Đại học (1.6%), Cao đẳng/ trung cấp (4.3%) là tương đối thấp, do vậy trong thời gian tới Công ty nên có chính sách đào tạo bồi dưỡng và tuyển dụng thêm lực lượng lao động hàm lượng chất xám cao để có đủ sức mạnh cạnh tranh trong môi trường kinh doanh khó khăn như hiện nay.

**Bảng 2.2: Trình độ chuyên môn của nhân sự tại Công ty**

Số TT	Chức danh	Sau Đại học	Đại học			Trung cấp - Cao đẳng			CN kỹ thuật
			Kỹ thuật	Kinh tế	CM khác	Kỹ thuật	Kinh tế	CM khác	
<b>I</b>	<b>Cán bộ quản lý</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	
1	Chủ tịch HĐQT, TGD			1	1				
2	Phó Tổng GD	1		2					
3	Giám đốc khu vực		1					1	
4	TP, QĐ		7	6	2	9	4		
5	PP, PQĐ		8	5	1	9	4		
<b>II</b>	<b>Chuyên môn nghiệp vụ</b>		<b>38</b>	<b>47</b>	<b>6</b>	<b>182</b>	<b>54</b>	<b>10</b>	<b>572</b>
1	Chuyên viên các phòng		15	47	6	120	45	10	91
2	Cán bộ kỹ thuật		23			34	5		35
3	Cán bộ tổ SX					28	4		446
<b>III</b>	<b>Công nhân</b>					<b>8</b>	<b>32</b>		<b>6746</b>
<b>IV</b>	<b>Nhân viên phục vụ</b>		<b>2</b>			<b>22</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>298</b>
	<b>Tổng số</b>	<b>1</b>	<b>56</b>	<b>61</b>	<b>10</b>	<b>230</b>	<b>106</b>	<b>15</b>	<b>7616</b>

Nguồn: Báo cáo tình hình lao động năm 2014-C.ty CP may Sông Hồng

## **2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến quy chế trả lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định**

### **2.2.1. Các nhân tố bên ngoài Công ty**

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

Các quy định của Nhà nước liên quan đến công tác tiền lương là một trong những công cụ quan trọng giúp Nhà nước điều tiết và quản lý tiền lương. Hiện nay, Chính phủ quy định mức lương tối thiểu chung 1.150.000 đồng/tháng áp dụng từ 01/07/2013, mức lương tối thiểu theo 4 vùng đối với DN, vùng I: 3.100.000 đồng, vùng II: 2.750.000 đồng, vùng III: 2.400.000 đồng, vùng IV: 2.150.000 đồng áp dụng thống nhất trong các loại hình doanh nghiệp kể từ ngày 01/01/2015.

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

- Đối với các doanh nghiệp Nhà nước ngay từ những năm 1998, Bộ Lao động-Thương binh và Xã hội đã có công văn số 4320/LĐT BXH-TL ngày 29/12/1998 về việc hướng dẫn xây dựng quy chế trả lương trong các doanh nghiệp nhà nước.

- Đối với doanh nghiệp hoạt động theo Luật doanh nghiệp: Chính phủ đã ban hành Nghị định số 114/2002/NĐ-CP ngày 31/12/2002 của chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ Luật lao động về tiền lương thì các doanh nghiệp hoạt động theo luật Doanh nghiệp trong đó có cả các công ty cổ phần được quyền tự xây dựng hệ thống thang, bảng lương theo các quy định của Nhà nước, có sự thỏa thuận của ban chấp hành công đoàn cơ sở. Mới đây nhất là việc ban hành Nghị định số 49/2013/NĐ-CP, ngày 14/05/2013 quy định về nguyên tắc xây dựng thang lương, bảng lương,

phụ cấp lương trong doanh nghiệp.

Công ty cổ phần May Sông Hồng là Công ty cổ phần vì vậy trong quá trình xây dựng quy chế trả lương việc tuân thủ các quy định về xây dựng quy chế trả lương đối với các doanh nghiệp hoạt động theo Luật doanh nghiệp là bắt buộc để đảm bảo tuân thủ theo các quy định của pháp luật. Hệ thống các văn bản pháp quy do Nhà nước ban hành có sự thay đổi, bổ sung nên có nhiều văn bản pháp quy mới được ban hành nhưng trong QCTL của Công ty chưa kịp thời cập nhật. Do đó có nhiều quy định trong QCTL đã trở nên không còn phù hợp với thực tiễn. Điều này gây khó khăn trong việc chi trả tiền lương, phụ cấp, làm thêm giờ... cho CBNV và NLĐ tại Công ty. Vì vậy, Công ty phải liên tục cập nhật các quy định mới về chính sách bảo hiểm, thời giờ làm việc, nghỉ ngơi, trả lương thêm giờ... để QCTL không bị trái với quy định của pháp luật.

#### *2.2.1.2. Trình độ khoa học kỹ thuật*

Cùng với sự phát triển nhanh của nền khoa học công nghệ trên thế giới, giúp cho các doanh nghiệp trang bị các thiết bị máy móc hiện đại phục vụ nhu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, góp phần tiết kiệm chi phí, nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm. Tại công ty cổ phần May Sông Hồng người lao động được làm việc trong một không gian nhà xưởng rộng, được trang bị đầy đủ các thiết bị bảo hộ lao động, phòng chống cháy nổ, các thiết bị máy móc hiện đại, cần thiết phục vụ cho công việc: các thiết bị đo lường tự động hóa, trang bị máy móc làm việc, máy cắt, máy may công nghiệp... điều này góp phần làm cho năng suất lao động của NLĐ trong công ty thường xuyên được cải thiện. Do đó, công tác xây dựng và hoàn thiện chính sách tiền lương cho NLĐ tại Công ty cũng phải phù hợp, cần phải tính đến các yếu tố này để xác định mức tiền lương cho NLĐ hợp lý, phù hợp với xu thế phát



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

### *2.2.1.3. Thị trường lao động*

Trong những năm gần đây trên địa bàn tỉnh Nam Định đã mở rộng rất nhiều các khu công nghiệp, cụm công nghiệp, trong đó lĩnh vực hoạt động chính vẫn là sản xuất hàng may mặc, sản xuất chế biến thủy sản.... Các ngành sản xuất hàng may mặc, sản xuất chế biến thủy sản.... là những ngành cần một lực lượng lớn lao động phổ thông và lao động có tay nghề chuyên môn. Như vậy có thể thấy nhu cầu về lao động của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Nam Định rất cao. Nguồn cung lao động phổ thông tuy dồi dào nhưng vẫn không đáp ứng đủ nhu cầu lao động của các doanh nghiệp. Mặt khác, đội ngũ lao động có tay nghề chuyên môn kỹ thuật lại hạn chế. Chính vì vậy, buộc các doanh nghiệp phải điều chỉnh các chính sách về tiền lương nhằm thu hút lực lượng lao động phổ thông cũng như đội ngũ lao động có tay nghề chuyên môn. Người lao động lúc này sẽ có nhiều sự lựa chọn hơn.

Công ty cổ phần may Sông Hồng Nam Định hoạt động trong lĩnh vực sản xuất hàng may mặc, đang trong quá trình mở rộng quy mô sản xuất, do đó Công ty có nhu cầu cao về đội ngũ lao động phổ thông, lao động có trình độ và kinh nghiệm để tham gia quá trình sản xuất. Để có thể cạnh tranh được với các doanh nghiệp khác trên thị trường lao động thì một trong những yếu tố quan trọng đó là mức lương của Công ty phải cạnh tranh được với các doanh nghiệp có cùng khả năng, quy mô trên thị trường để thu hút được người lao động. Do đó quy chế trả lương tại Công ty cổ phần may Sông Hồng xây dựng cần phải xác định các mức tiền lương cạnh tranh trên thị trường, các chế độ trả lương phù hợp nhằm thu hút và giữ chân NLĐ.

### *2.2.2. Các nhân tố bên trong của Công ty*

#### *2.2.2.1. Quan điểm trả lương của lãnh đạo Công ty*

Mục tiêu mà Ban lãnh đạo công ty đặt ra là tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh, xây dựng các chính sách về lao động tiền lương một cách hợp lý nhằm mục đích khuyến khích NLD tích cực làm việc, nâng cao hiệu quả công việc và gắn bó lâu dài với Công ty, coi Công ty là ngôi nhà thứ 2 của mình. Chính việc luôn coi NLD là cốt lõi của doanh nghiệp, là nền tảng sự phát triển của doanh nghiệp, lãnh đạo Công ty luôn quan tâm đảm bảo cuộc sống của NLD. Chính vì vậy, lãnh đạo Công ty luôn coi tiền lương như một khoản đầu tư cho sự phát triển, sẵn sàng đầu tư về tiền lương để đạt hiệu quả cao nhất. Chính từ quan điểm đó, Công ty luôn quan tâm đến việc xây dựng hình thức trả lương hợp lý, các chế độ đãi ngộ phù hợp với đặc điểm, tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty.

### **Hộp 2.1. Phỏng vấn Tổng giám đốc Công ty**

Khi được hỏi “ *Quan điểm của ông về tiền lương trả cho người lao động trong Công ty?*”, Ông Tổng Giám đốc Công ty đã thẳng thắn trả lời:

Tôi luôn quan niệm tiền lương trả cho người lao động chính là một khoản đầu tư. Tôi luôn cố gắng đảm bảo thu nhập cho NLD để người lao động trong Công ty luôn có được cuộc sống đảm bảo về vật chất cũng như tinh thần. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp lành mạnh và tạo môi trường làm việc thoải mái nhất, tạo điều kiện tối đa để NLD phát huy hết khả năng của mình. Có như vậy người lao động mới cảm thấy Công ty như là ngôi nhà thứ hai của họ. Bên cạnh đó tôi luôn chỉ đạo việc trả lương cho NLD trong công ty cần phải được dựa trên năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của từng người lao động. Công ty sẽ không trả lương bình quân, chia đều.

*Nguồn: Phỏng vấn Tổng giám đốc Công ty*

#### **2.2.2.2. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty**

Công ty cổ phần May Sông Hồng hoạt động trên lĩnh vực sản xuất hàng may mặc là chủ yếu, nên cần lực lượng lao động trực tiếp là rất lớn. Theo

thống kê năm 2014, lực lượng lao động trực tiếp sản xuất trên dây chuyền của Công ty chiếm 83,82% so với số lao động toàn Công ty. Vì vậy khi tiến hành xây dựng quy chế trả lương cho NLD Công ty phải đặc biệt quan tâm tới việc lựa chọn các hình thức trả lương cho phù hợp với đặc điểm công việc của NLD, xây dựng cách phân phối quỹ tiền lương cho phù hợp. Vì là một doanh nghiệp sản xuất nên hình thức trả lương trong Công ty sẽ có cả tiền lương thời gian và tiền lương sản phẩm. Khi đó quỹ tiền lương sẽ bao gồm quỹ tiền lương sản phẩm và quỹ tiền lương thời gian. Qua đây ta có thể thấy với đặc điểm là doanh nghiệp sản xuất hàng may mặc đã có ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng và hoàn thiện quy chế trả lương.

#### 2.2.2.3. *Hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty*

Kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có tác động trực tiếp đến hình thức và cách thức trả lương cho người lao động. Với vai trò là doanh nghiệp đứng top đầu trong lĩnh vực may mặc, trải qua những giai đoạn phát triển Công ty cổ phần May Sông Hồng đã đạt được những thành công vượt bậc. Trong 5 năm gần đây 2010 - 2015 Công ty Cổ phần May Sông Hồng Nam Định đều đạt và vượt chỉ tiêu về phát triển sản xuất kinh doanh mà đại hội Cổ đông của Công ty đã đề ra hàng năm. Trong đó chỉ tiêu doanh thu và lợi nhuận đều có mức tăng trưởng nhanh và ổn định năm sau cao hơn năm trước. Năm 2014 Công ty CP May Sông Hồng đã được nhà nước đánh giá là một trong năm doanh nghiệp mạnh nhất của ngành dệt may Việt nam góp phần giải quyết cho hơn 8.000 lao động của địa phương với doanh thu 1.581 tỷ VNĐ từ hoạt động may mặc xuất khẩu và 346 tỷ VNĐ trong lĩnh vực kinh doanh nội địa.

**Bảng 2.3: Kết quả hoạt động SXKD giai đoạn 2010 – 2014**

Chỉ tiêu	Đơn vị	2010	2011	2012	2013	2014
Doanh thu	Tỷ đồng	1.172	1.666	1.752	2.015	2.217
Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	79	107	118	130	139
Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	65	93	101	112	121
Thu nhập bình quân đầu người	Triệu đồng/tháng	3,2	3,7	3,9	4,1	4,4

*Nguồn: Báo cáo hoạt động SXKD của Công ty từ năm 2010-2014*

Doanh thu, lợi nhuận của Công ty cổ phần May Sông Hồng gắn với lĩnh vực sản xuất may gia công xuất khẩu, sản xuất kinh doanh hàng FOB, sản xuất Bông tấm PE, chăn ga gối. Kể từ năm 2011, Công ty đã đưa ra hình thức sản xuất kinh doanh mới là kinh doanh hàng FOB nhiều hơn nên doanh thu và lợi nhuận của Công ty nhận được qua các năm đều có xu hướng tăng lên, năm 2010 đạt gần 1.200 tỷ đồng, lợi nhuận 65 tỷ đồng. Đến năm 2014 doanh thu đạt 2.217 tỷ đồng, lợi nhuận 121 tỷ đồng.

Qua bảng số liệu trên ta thấy kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty có ảnh hưởng không nhỏ đến việc trả lương cho NLĐ. Thu nhập bình quân của NLĐ cũng tăng lên đáng kể qua các năm. Với thu nhập bình quân 3,2 triệu đồng/người/tháng vào năm 2010, tăng lên 4,9 triệu đồng/người/tháng vào năm 2014.

Tuy nhiên, trong giai đoạn hiện nay tại đại bàn tỉnh Nam Định đã thu hút rất đông các doanh nghiệp đầu tư vào hoạt động, đặc biệt là các doanh nghiệp may mặc. Điều này dẫn đến việc thị trường lao động ngành dệt may sẽ biến động mạnh. Để có thể giữ chân được người lao động gắn bó lâu dài với Công ty và thu hút được đội ngũ lao động có tay nghề chuyên môn giỏi, đòi

hỏi QCTL của Công ty cổ phần May Sông Hồng phải được điều chỉnh cho phù hợp với tình hình, vừa đảm bảo nguồn tiền lương ổn định, đảm bảo cuộc sống cho NLĐ, vừa khuyến khích họ gắn bó lâu dài với Công ty.

#### *2.2.2.4. Chính sách nhân sự của Công ty*

Trải qua hơn 25 năm xây dựng và phát triển, Công ty cổ phần may Sông Hồng đã từng bước hoàn thiện mình, do đó Công ty rất chú trọng đến chính sách nhân sự, không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, giữ gìn và phát huy văn hóa doanh nghiệp, thay đổi trong phương pháp và hình thức quản lý để đáp ứng được sự thay đổi, đứng vững và phát triển trên thị trường.

Công ty cổ phần May Sông Hồng luôn thực hiện đầy đủ mọi chính sách về lao động theo quy định của Luật lao động. Ban lãnh đạo Công ty đã chỉ đạo xây dựng và áp dụng hệ thống chất lượng theo ISO 9001-2000, hệ thống trách nhiệm xã hội SA8000, hệ thống quy chế quản lý nội bộ đối với tất cả các mặt công tác của Công ty, đặc biệt là đối với công tác tổ chức cán bộ. Hệ thống quy chế, quy định về công tác tổ chức cán bộ được Công ty xây dựng bao gồm: Nội quy lao động, Quy chế trả lương, Quy trình tuyển dụng, Quy trình đào tạo, Hệ thống tiêu chuẩn chức danh công việc.... Đây là cơ sở cho việc thực hiện tốt công tác quản lý và đảm bảo quyền lợi cho NLĐ. Trong quá trình thực hiện các quy chế, quy định, Công ty luôn quan tâm đến việc hoàn thiện và điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế đồng thời tuân thủ đúng quy định pháp luật.

Tuy nhiên, trong công tác tuyển mộ, tuyển chọn tại công ty còn một số bất cập. Vì là một doanh nghiệp may nhu cầu sử dụng số lượng lao động lớn, nên hầu hết lao động được tuyển dụng vào các xưởng sản xuất có nguồn gốc từ các trường đào tạo nghề của địa phương. Bên cạnh đó Phòng Tổ chức chưa bám sát vào định biên lao động để lập kế hoạch tuyển dụng mà chỉ dựa vào đề

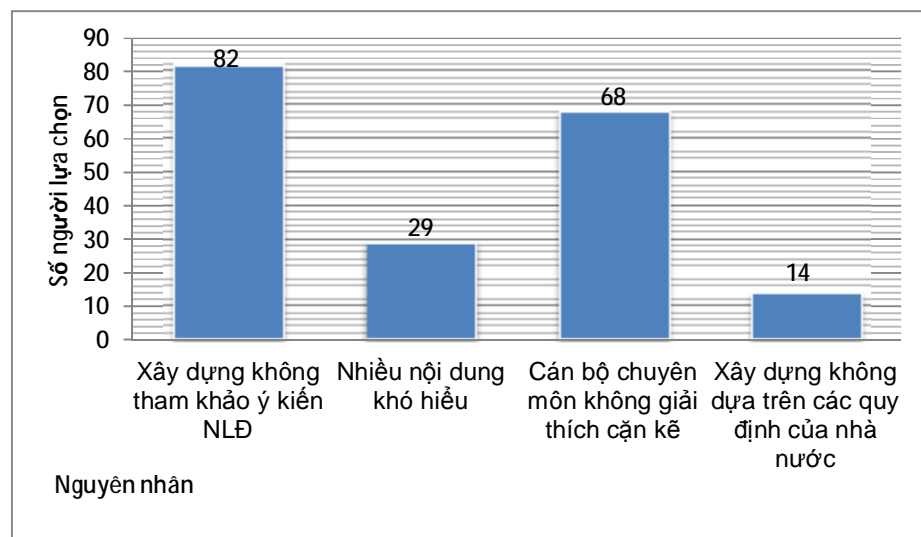
xuất của các bộ phận dẫn đến tình trạng thừa, thiếu nhân lực. Công ty chưa sử dụng hiệu quả bản mô tả công việc cũng gây nên những khó khăn trong công tác tuyển dụng. Hoạt động trên địa bàn có nhiều DN may mặc, Công ty cũng sẽ phải đối đầu với sự cạnh tranh gay gắt về nguồn nhân lực giữa các DN, đặc biệt là nguồn nhân lực có trình độ tay nghề cao. Việc duy trì đội ngũ lao động, đặc biệt là thu hút và giữ chân lao động có trình độ tay nghề cao cũng gặp rất nhiều khó khăn. Trong công tác đào tạo, Công ty cổ phần may Sông Hồng đã thực hiện công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo từ cấp tổ, cấp xưởng đến cấp phòng ban Công ty, nhưng chưa xây dựng được chương trình đào tạo, bồi dưỡng phù hợp cho đội ngũ này để nâng cao năng lực cán bộ và giúp họ có thể đảm đương ngay được công tác quản lý điều hành khi được bổ nhiệm chức vụ. Các tiêu chí đánh giá, đặc biệt là đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên văn phòng đã được xây dựng nhưng còn nặng về đánh giá hành vi, và ý kiến chủ quan của trưởng bộ phận nên đã không khuyến khích được CBNV nhiệt tình làm việc và cống hiến, làm giảm sức mạnh về nguồn nhân lực trong toàn Công ty. Do đó, Công ty cần xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc, thang bảng lương phù hợp với từng vị trí công việc, đảm bảo tính công bằng và phát huy tối đa năng lực của cá nhân NLD.

#### *2.2.2.5. Vai trò của tổ chức công đoàn*

Việc xây dựng tổ chức Công đoàn luôn được Công ty chú trọng. Các cán bộ Công đoàn đều do người lao động trong Công ty bình bầu hàng năm, là tổ chức đại diện quyền lợi của NLD ở Công ty. Trong quá trình xây dựng và ban hành QCTL cũng đã có tham khảo ý kiến của tổ chức công đoàn. Tuy nhiên, tổ chức này vẫn chưa thật sự phát huy tốt vai trò của mình, chưa thực hiện tốt công tác tuyên truyền, hướng dẫn cụ thể đến NLD về các quy định trong quy chế trả lương của Công ty. Ngoài ra, việc lắng nghe và tiếp thu những ý kiến đóng góp, nguyện vọng của NLD cũng hạn chế.

Tác giả luận văn thực hiện hỏi 200 người về quy trình xây dựng và ban hành Quy chế trả lương của Công ty hiện nay có hợp lý hay không. Kết quả cho thấy có tới 116 người trong tổng số 200 người được hỏi cho rằng quy trình xây dựng và ban hành QCTL của Công ty là chưa hợp lý, chiếm 58%. Những nguyên nhân được số người này lựa chọn được thể hiện qua hình 2.2:

**Hình 2.2: Nguyên nhân quy trình xây dựng và ban hành QCTL chưa phù hợp.**



*Nguồn: Kết quả điều tra do tác giả thực hiện*

Hình 2.2 Cho thấy trong tỷ lệ 58% người có chung quan điểm cho rằng quy trình xây dựng và ban hành QCTL như hiện nay là chưa phù hợp thì có 70,69% người cho rằng việc xây dựng QCTL không tham khảo ý kiến của NLD trong Công ty, 58,62% người cho rằng cán bộ chuyên môn không giải thích cặn kẽ, 25% người cho rằng trong QCTL có nhiều nội dung khó hiểu. Chính vì vậy, việc xây dựng và ban hành QCTL có tham khảo ý kiến của NLD sẽ giúp cho lãnh đạo cũng như cán bộ tiền lương nắm bắt được những ưu, nhược điểm của QCTL hiện tại, từ đó đưa ra những vấn đề cần khắc phục đảm bảo cho NLD thấy được tính công bằng, hợp lý trong cách tính lương.

#### 2.2.2.6. Đội ngũ cán bộ làm công tác lao động – tiền lương tại Công ty

Số lượng và chất lượng bộ phận chuyên trách nhân sự, lao động tiền lương là bộ phận có chức năng xây dựng và tư vấn cho Ban lãnh đạo Công ty về quy chế trả lương, các chế độ thưởng, phụ cấp trong Công ty. Tại Công ty cổ phần May Sông Hồng phòng Tổ chức chịu trách nhiệm đảm nhiệm nhiều công việc khác nhau liên quan đến công tác nhân sự, tiền lương.

**Bảng 2.4: Thông tin về năng lực của cán bộ phòng Tổ chức.**

STT	Họ và tên	Năm sinh	Giới Tính	Trình độ	Ngành nghề được đào tạo	Kinh nghiệm
1	Bùi Văn Cận	1959	Nam	Trung cấp	Kinh tế	25
2	Trần Hải Sơn	1979	Nam	Trung cấp	CNTT	10
3	Nguyễn Xuân Chiến	1982	Nam	Đại học	Kinh tế	7
4	Tăng Văn Thép	1981	Nam	Cao đẳng	QTNL	8
5	Trần Thị Nhân	1981	Nữ	Cao đẳng	Văn hóa	10
6	Nguyễn T Thu Hà	1985	Nữ	Đại học	Địa chất	4
7	Nguyễn Thị Thủy	1981	Nữ	Đại học	Kinh tế	4
8	Nguyễn Thị Hà	1983	Nữ	Cao đẳng	QTNL	6
9	Nguyễn Thị Ngọc	1988	Nữ	Cao đẳng	Kế toán	4
10	Nguyễn Ngọc Quý	1978	Nam	Cao đẳng	Công nghệ may	12
11	Nguyễn Thị Phương	1990	Nữ	Đại học	Hành chính	2
12	Nguyễn Thị Huyền	1979	Nữ	CNKT	CN May	13

*Nguồn: Phòng Tổ chức- Công ty CP May Sông Hồng*

**Bảng 2.5: Bảng phân công công việc cán bộ phòng Tổ chức.**

STT	Họ và tên	Chức danh công việc	Công việc
1	Bùi Văn Cận	Trưởng phòng	Quản lý chung
2	Trần Hải Sơn	Trưởng bộ phận	Tiền lương
3	Nguyễn Xuân Chiến	Trưởng bộ phận	Quản lý nhân sự, đào tạo
4	Tăng Văn Thép	Trưởng bộ phận chế độ chính sách	Công tác chế độ chính sách, BHXH, BHYT,...



5	Trần Thị Nhân	Quản lý hồ sơ	Quản lý hồ sơ
6	Nguyễn T Thu Hà	Cán bộ chuyên trách chế độ chính sách	Công tác chế độ chính sách, BHXH, BHYT,...
7	Nguyễn Thị Thủy	Cán bộ tiền lương	Tiền lương
8	Nguyễn Thị Hà	Cán bộ quản lý nhân sự	Quản lý nhân sự
9	Nguyễn Thị Ngọc	Cán bộ quản lý nhân sự	Quản lý nhân sự
10	Nguyễn Ngọc Quý	Cán bộ thi đua tuyên truyền	Thi đua tuyên truyền
11	Nguyễn Thị Phương	Cán bộ thi đua tuyên truyền	Thi đua tuyên truyền
12	Nguyễn Thị Huyền	Cán bộ tiền lương	Tiền lương

*Nguồn: Phòng Tổ chức - Công ty CP May Sông Hồng*

Tổng số cán bộ của phòng Tổ chức là 12 người, chiếm 0,15% so với tổng số cán bộ nhân viên trong Công ty. Như vậy, với quy mô 8095 lao động như hiện nay thì số lượng nhân lực của phòng là ít, chưa đủ để đảm bảo hoàn thành tốt các nhiệm vụ, công việc của phòng. Bên cạnh đó, số lượng cán bộ nhân sự chưa qua đào tạo ngành QTNL chiếm số đông, gây ảnh hưởng lớn đến việc xây dựng các chế độ, chính sách, quy chế trả lương, trả thưởng, phúc lợi của Công ty. Ngoài ra, chỉ có 3 người đảm nhận các công việc liên quan đến tiền lương, do vậy cũng sẽ gây hạn chế khả năng làm việc, chất lượng và hiệu quả công việc không được cao. Chính điều này gây khó khăn trong việc xây dựng và hoàn thiện quy chế trả lương 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 được đi học các lớp đào tạo nâng cao về quản trị nhân lực để nâng cao trình độ, chuyên môn cho đội ngũ cán bộ nhân sự, lao động tiền lương.

### **2.3. Phân tích thực trạng quy chế trả lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định**

#### **2.3.1. Phân tích căn cứ xây dựng quy chế trả lương**

Công ty cổ phần may Sông Hồng là công ty được cổ phần hóa năm 2004 và hoạt động theo Luật doanh nghiệp, do đó việc xây dựng quy chế trả

lương đều phải tuân thủ theo các văn bản hiện hành về chế độ tiền lương của nhà nước. Công ty xây dựng quy chế trả lương dựa trên các căn cứ sau:

- Căn cứ Bộ luật lao động nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam sửa đổi, bổ sung năm 2006; Luật Bảo hiểm xã hội năm 2006.

- Nghị định 114/2002/NĐ-CP ngày 31/12/2002 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật lao động về tiền lương.

- Căn cứ vào điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty cổ phần may Sông Hồng Nam Định.

Như vậy, các căn cứ để xây dựng quy chế trả lương mà Công ty đưa ra chưa phản ánh đầy đủ như các căn cứ xây dựng quy chế trả lương do nhà nước quy định. Bên cạnh đó, hiện nay các văn bản pháp luật liên quan đến tiền lương trong Doanh nghiệp đã có sự sửa đổi, bổ sung, đòi hỏi Công ty cần phải nhanh chóng nắm bắt, tiếp cận và sửa đổi, bổ sung các quy định trong quy chế trả lương để phù hợp với tình hình mới. Mặt khác, để có thể xây dựng được một quy chế trả lương phù hợp với đặc điểm, điều kiện của Công ty thì còn phải căn cứ vào các yếu tố khác như đặc điểm tổ chức sản xuất kinh doanh, lợi nhuận, thỏa ước lao động tập thể... Chính vì thế, Công ty cần bổ sung thêm các căn cứ xây dựng quy chế trả lương đầy đủ và phù hợp hơn.

### ***2.3.2. Phân tích việc thực hiện các nguyên tắc trả lương***

- Trả lương căn cứ theo khả năng tài chính của Công ty trên cơ sở đảm bảo hài hòa lợi ích giữa Công ty và NLĐ theo đúng quy định của Công ty và Pháp luật.

- Trả lương dựa trên năng suất lao động thông qua định mức lao động theo nguyên tắc năng suất lao động năm sau phải cao hơn năng suất lao động năm trước liền kề.

- Tiền lương của NLD được trả theo chức danh, nhiệm vụ, năng suất lao động, chất lượng, kết quả thực hiện công việc và gắn với kết quả kinh doanh của từng đơn vị nói riêng và Công ty nói chung.

- Gắn chính sách tiền lương với chính sách đãi ngộ, thu hút nhân sự có trình độ, năng lực, có tâm huyết làm việc lâu dài tại Công ty.

- Trả lương theo số lượng và chất lượng lao động: nguyên tắc này được Công ty cổ phần may Sông Hồng thể hiện qua mục tiêu xây dựng QCTL của mình. Tiền lương trả cho NLD gắn với năng suất lao động, chất lượng, chức danh, nhiệm vụ, trách nhiệm, kết quả hoàn thành công việc của từng cá nhân và kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Công ty đã xây dựng bảng lương chức danh theo từng vị trí công việc. Các hệ số trong bảng lương chức danh được xây dựng theo từng nhóm đối tượng cụ thể theo độ phức tạp công việc và vai trò trách nhiệm của từng nhóm. Tuy nhiên, việc sử dụng bảng lương chức danh còn tồn tại một số hạn chế: Việc xác định hệ số chức danh còn phụ thuộc nhiều vào chủ quan của người ban hành quy chế, chưa đánh giá đầy đủ mức độ hoàn thành công việc cũng như nhiệm vụ, chức năng của các chức danh trong hệ thống. Do đó, hệ số 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 đảm bảo công bằng hơn.

**Bảng 2.6: Tốc độ tăng NSLD và tiền lương bình quân của Công ty qua các năm 2010-2014.**

Chỉ tiêu	ĐV tính	Năm				
		2010	2011	2012	2013	2014
Doanh thu	Tỷ đồng	1.172	1.666	1.752	2.015	2.217
Lợi nhuận	Tỷ đồng	65	93	101	112	121
Lao động	Người	5932	6015	6995	7845	8095
NSLD theo lợi nhuận	Trđồng /năm	10,96	15,46	14,44	14,28	14,95

NSLĐ bình quân theo doanh thu	Trđồng /năm	197,6	276,98	250,46	256,8	273,9
Tốc độ tăng NSLĐ bình quân	%		40,2	(9.6)	2.53	6.7
Tiền lương bình quân	Trđồng /người/th	3,2	3,7	3,9	4,1	4,3
Tốc độ tăng TLBQ	%		15.6	5.4	5.1	4.9

*Nguồn: Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định*

Qua bảng số liệu trên cho thấy việc thực hiện nguyên tắc này tại Công ty chưa được áp dụng triệt để. Trong hai năm 2011 và 2014, Công ty đã thực hiện thành công nguyên tắc nêu trên, tiền lương bình quân đều tăng cao nhưng vẫn đảm bảo tốc độ tăng tiền lương bình quân thấp hơn tốc độ tăng năng suất lao động. Năm 2011, tiền lương bình quân đạt 3,7 triệu đồng/người/tháng tăng 15,6 % so với năm 2010, thấp hơn tốc độ tăng năng suất lao động là 40,2%. Năm 2014, tiền lương bình quân đạt 4,3 triệu đồng/người/tháng tăng 4,9% so với năm 2013, thấp hơn tốc độ tăng năng suất lao động là 6,7%.

Tuy nhiên trong năm 2012 và 2013, Công ty đã vi phạm nguyên tắc này, doanh thu và lợi nhuận tăng cao, nhưng đây lại là năm Công ty mở rộng quy mô sản xuất xuống khu vực Hải Hậu nên chi phí sản xuất kinh doanh tăng cao, số lượng lao động tương đối lớn, dẫn tới tiền lương bình quân trong năm 2012 và 2013 tăng so với năng suất lao động bình quân.

**Bảng 2.7: Doanh thu, lợi nhuận, Quỹ tiền lương của Công ty qua các năm 2010-2014.**

Chỉ tiêu	ĐV tính	Năm				
		2010	2011	2012	2013	2014
Doanh thu	Tỷ đồng	1.172	1.666	1.752	2.015	2.217
Lợi nhuận	Tỷ đồng	65	93	101	112	121
Lao động	Người	5932	6015	6995	7845	8095

Quỹ tiền lương	Tỷ đồng	227,8	267,1	327,4	385,9	417,7
Tiền lương bình quân	Trđồng /người/th	3,2	3,7	3,9	4,1	4,3

*Nguồn: Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định*

Qua bảng số liệu ta thấy quỹ tiền lương liên tục tăng qua các năm. Năm 2010, Quỹ tiền lương đối với 5.932 lao động là 227,8 tỷ, trong các năm tiếp theo quỹ tiền lương đều tăng, năm 2014 đạt 417,7 tỷ đồng. Việc duy trì quỹ tiền lương tăng liên tục là do sự điều chuyển đội ngũ lao động có tay nghề cao, có thâm niên công tác từ các doanh nghiệp khác về Công ty. Ngoài ra, với việc mở rộng quy mô sản xuất tại các khu vực Hải Hậu, Giao Thủy, Công ty đã phải tuyển dụng một số lượng lớn lao động để tham gia vào quá trình sản xuất, do đó số lao động này cũng góp phần đẩy quỹ tiền lương tăng nhanh.

Cuối cùng, trong giai đoạn đang triển khai mở rộng quy mô sản xuất như hiện nay cùng với sự xuất hiện của nhiều doanh nghiệp sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực may mặc, để có thể thu hút được đội ngũ lao động từ các đơn vị khác về công tác, Công ty đã thực hiện các chính sách trả lương ngang bằng trên thị trường lao động để thu hút và duy trì đội ngũ lao động.

### **2.3.3. Xác định nguồn hình thành và sử dụng quỹ tiền lương**

#### **2.3.3.1. Nguồn hình thành quỹ tiền lương**

Nguồn hình thành tổng quỹ tiền lương của Công ty ( $F_{\text{nguồn TL}}$ ) bao gồm:

- Quỹ tiền lương kế hoạch theo đơn giá. ( $F_{\text{dg}}$ )
- Quỹ tiền lương bổ sung theo chế độ quy định của Nhà nước ( $F_{\text{bs}}$ )
- Quỹ tiền lương làm tăng ca theo kế hoạch của Công ty ( $F_{\text{tg}}$ ).
- Quỹ tiền lương từ hoạt động kinh doanh khác nằm ngoài đơn giá tiền lương ( $F_{\text{ndg}}$ ).
- Quỹ tiền lương dự phòng từ năm trước chuyển sang ( $F_{\text{dp}}$ ).

Như vậy việc xác định nguồn hình thành quỹ tiền lương đối với Công ty là phù hợp. Trong đó quỹ tiền lương theo đơn giá được xác định theo hướng dẫn tại thông tư 27/2010/TT-BLĐTBXH ngày 14/09/2010 của Bộ lao động – Thương binh và Xã hội hướng dẫn thực hiện quản lý lao động, tiền lương, thù lao và tiền thưởng trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu.

▼ Xác định mức tiền lương tối thiểu của Công ty ( $TL_{\min DN}$ ).

Công ty xây dựng mức lương tối thiểu căn cứ vào thông tư 13/2003/TT-BLĐTBXH ngày 30 tháng 5 năm 2003.

$$TL_{\min đ/c} = TL_{\min} \times (1 + K_{đc}).$$

Với  $K_{đc} = K_1 + K_2$ . (trong đó  $K_1 = 0,2$ : là hệ số vùng,  $K_2 = 1$ : là hệ số ngành)

Căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh thực tế năm kế hoạch và tình hình sản xuất kinh doanh các năm trước liền kề, đơn vị được phép lựa chọn mức lương tối thiểu trong khung quy định từ  $TL_{\min}$  đến  $TL_{\min đ/c}$ .

Ví dụ năm 2014 tiền lương tối thiểu chung 1.150.000 đ, tiền lương tối thiểu điều chỉnh  $TL_{\min đ/c} = 1.150.000 \times (1 + 1,2) = 2.530.000$  đồng. Căn cứ vào tình hình thực tế Công ty đã chọn mức lương tối thiểu là 1.921.500 đồng.

#### 2.3.3.2. Sử dụng quỹ tiền lương

Để đảm bảo việc chi lương không vượt quá so với tổng quỹ lương đã lập, Công ty đã chia tổng quỹ tiền lương thành các quỹ dùng để chi trả cho NLĐ như sau:

- Quỹ lương trả trực tiếp cho NLĐ: 76% tổng quỹ lương. Dùng để chi trả tiền lương cho các bộ phận lao động của Công ty.
- Quỹ tiền lương dự phòng: 16% tổng quỹ lương. Được trích nhằm mục đích hạn chế rủi ro và đảm bảo việc chi trả đầy đủ lương cho NLĐ khi Công ty gặp những khó khăn, bất lợi trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Quỹ khuyến khích, khen thưởng: 8% tổng quỹ lương. Được trích lập nhằm mục đích khen thưởng NLD đạt năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc cao.

Qua việc phân tích nguồn phân bổ Quỹ tiền lương của Công ty cho ta thấy về cơ bản Công ty đã chia tổng quỹ lương thành các quỹ thành phần hợp lý. Tuy nhiên, Quỹ tiền lương trả trực tiếp cho NLD tại Công ty chiếm tỷ trọng 76% tổng quỹ lương là không cao hơn so với quy định của Nhà nước, trong khi quỹ dự phòng của công ty là khá cao (16%). Quỹ tiền lương trả trực tiếp cho NLD là phần lương chính của NLD gắn với việc thực hiện công việc, hoàn thành công việc vì vậy nó phải chiếm gần như toàn bộ tổng quỹ tiền lương. Hơn nữa, việc trích lập quỹ dự phòng khá cao (16%) dẫn đến quỹ khuyến khích chỉ chiếm 8% tổng quỹ lương, điều này đã hạn chế về khoản tiền lương khuyến khích của người lao động khi đạt hiệu quả NSLD cao, chất lượng tốt và hiệu quả làm việc cao.

*Qua thực tế khảo sát, khi được hỏi về quy định nguồn hình thành, phân bổ quỹ tiền lương của Công ty đã có tới 63,5% trong số 200 người được hỏi cho rằng quy định này chưa hợp lý. Đi sâu vào tìm hiểu nguyên nhân chưa hợp lý này, thì có tới 73.2% người cho rằng tỷ trọng quỹ tiền lương trả trực tiếp trong tổng quỹ lương nên được tăng cao hơn, 51.18% người cho rằng quỹ tiền lương khuyến khích nên được trích cao hơn và giảm tỷ lệ trích quỹ dự phòng trong tổng quỹ lương.*

#### **2.3.4. Phân phối quỹ tiền lương**

##### **2.3.4.1. Phân tích hệ thống thang bảng lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định**

Hiện nay tại Công ty Cổ phần May Sông Hồng đang áp dụng 2 hệ thống thang bảng lương dùng làm căn cứ chi trả lương cho NLD bao gồm:

- Hệ thống thang bảng lương cơ bản 12 bậc do doanh nghiệp tự xây dựng căn cứ vào Nghị định 114/2002/NĐ-CP ngày 31/12/2002 của Chính phủ làm căn cứ để thanh toán các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và các chế độ khác cho NLĐ theo quy định của pháp luật như: chế độ nghỉ phép, trả lương trong trường hợp ốm đau, tai nạn lao động. Ngoài ra, Công ty cũng căn cứ vào hệ số lương trong thang bảng lương đó để xây dựng đơn giá trả lương cho công nhân trực tiếp sản xuất.

- Hệ thống bảng lương chức danh công việc được sử dụng làm căn cứ xác định mức tiền lương cho bộ phận lao động gián tiếp: CBNV khối phòng ban Công ty, CBNV khối văn phòng Xưởng, CBNV khối phục vụ.

- Số bậc lương trong mỗi ngạch lương là nhiều, ví dụ như chức danh Tổng giám đốc, phó TGD, Kế toán trưởng, Trưởng/Phó phòng, Quản đốc/Phó quản đốc trong Công ty, hệ thống thang bảng lương mà Công ty đang áp dụng xây dựng tới 8 bậc lương, điều không phù hợp với thực tế bởi các vị trí chức danh càng cao tốc độ tăng lương thường chậm, thời gian để tăng lương từ bậc này sang bậc khác tương đối lâu và để làm được ở vị trí càng cao đòi hỏi thời gian làm việc cũng như kinh nghiệm làm việc càng nhiều, do đó đối với những vị trí cao thường số bậc lương trong ngạch lương thường ít.

- Thang bảng lương cơ bản công ty xây dựng theo chức danh nghề, nhóm nghề còn chung chung, thiết kế chủ yếu theo bằng cấp và thâm niên, khoảng cách giữa các bậc lương thấp, chủ yếu dùng để đóng, hưởng BHXH, BHYT, BHTN chưa khuyến khích được lao động có kỹ thuật cao, lao động quản lý. Việc xây dựng và áp dụng hệ thống thang bảng lương với hệ số các bậc thấp tạo ra những bất cập là mức hưởng các chế độ của NLĐ rất thấp, dẫn đến thu nhập của NLĐ sụt giảm khi nghỉ thai sản, nghỉ hưu.



**Bảng 2.8: Lý do Hệ thống thang bảng lương chưa phù hợp**

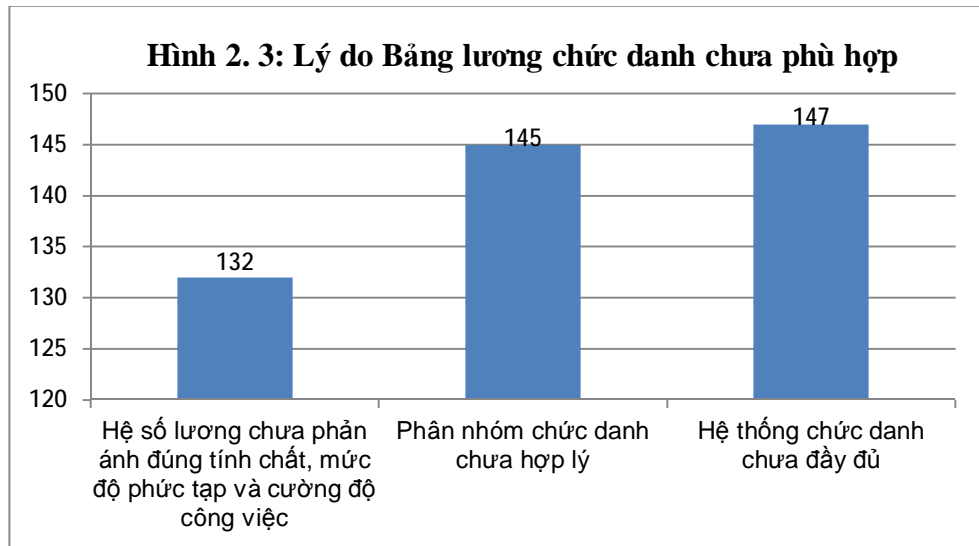
STT	Tên tiêu chí	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Hệ số lương quá thấp	149	82,7
2	Mức chênh lệch giữa các hệ số thấp	123	68,3
3	Xây dựng quá nhiều bậc	102	56,6

*Nguồn: Kết quả điều tra do tác giả thực hiện*

Tác giả đã hỏi 200 người về hệ thống thang bảng lương của Công ty đang áp dụng có phù hợp không? Kết quả thể hiện ở Bảng 2.10, trong 200 người được hỏi có tới 90% người cho rằng hệ thống thang bảng lương Công ty đang áp dụng là chưa phù hợp, trong đó có 82,7% người cho rằng hệ số lương trong thang bảng lương quá thấp, 56,6% người cho rằng hệ thống thang bảng lương đang áp dụng xây dựng quá nhiều bậc, 68,3% người cho rằng mức chênh lệch giữa các hệ số thấp.

- Bảng lương chức danh công việc còn sơ sài, chưa bao quát hết các vị trí công việc tại Công ty, trong mỗi ngạch lương trong bảng lương chức danh công ty đang áp dụng đã nhóm nhiều vị trí công việc có tính chất khác nhau, đòi hỏi yêu cầu về trình độ, yêu cầu về năng lực khác nhau vào cùng một ngạch gây nhiều khó khăn trong quá trình triển khai thực hiện quy chế lương.

Tìm hiểu về bảng lương chức danh công việc của Công ty, tác giả đã thực hiện điều tra 200 người với câu hỏi: “ *Bảng lương chức danh công việc của Công ty có đầy đủ, phù hợp không?*”. *Kết quả thể hiện ở Hình 2.3*



*Nguồn: Kết quả điều tra do tác giả thực hiện*

Kết quả khảo sát cho thấy, trong 200 người được hỏi có tới 89,5% người cho rằng bảng lương chức danh công việc của Công ty đang áp dụng là chưa phù hợp, trong đó có 82,1% người cho rằng hệ thống chức danh chưa đầy đủ, 81% người cho rằng phân nhóm chức danh chưa hợp lý, 73,7% người cho rằng hệ số lương chưa phản ánh đúng tính chất, mức độ phức tạp và cường độ công việc.

#### 2.3.4.2. Phân phối tiền lương cho NLD trong Công ty

▼ **Trả lương sản phẩm trực tiếp:** đây là hình thức trả lương áp dụng đối với bộ phận công nhân sản xuất trực tiếp sản phẩm.

$$TL_{spi} = Q_j \times DG_{spj} \times H_{mh} \times K_i$$

Trong đó:

$TL_{spi}$ : là tiền lương sản phẩm của NLD thứ  $i$ .

$Q_j$ : là số lượng chi tiết công đoạn sản phẩm của NLD thứ  $i$ .

$DG_{spj}$ : là đơn giá chi tiết sản phẩm

$H_{mh}$ : là hệ số mã hàng.

$K_i$ : là hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD thứ  $i$

*Nguồn: Phòng Tổ chức – Công ty CP May Sông Hồng*

Do Công ty cổ phần May Sông Hồng là một công ty chuyên về sản xuất các mặt hàng may mặc nên sản phẩm mà mỗi công nhân sản xuất ra không phải là sản phẩm cuối cùng, đó chỉ là những công đoạn, từng bước công việc để sản xuất ra một sản phẩm hoàn thiện. Vì vậy mỗi công nhân sẽ phụ trách một công đoạn khác nhau như: chuyên may cổ áo, may tay, may thân áo,... Vì vậy, công ty đã lựa chọn phương pháp phân phối theo đơn giá của từng công đoạn, từng bước công việc trong quá trình sản xuất hoàn thiện một sản phẩm. Đơn giá tiền lương cho mỗi công đoạn được căn cứ vào thời gian tiêu hao để hoàn thành công đoạn đó và đơn giá cấp bậc của bước công việc đó.

$$\begin{array}{l} \text{Đơn giá} \\ \text{sản phẩm} \\ (\text{ĐG}_{\text{sp}}) \end{array} = \begin{array}{l} \text{Thời gian} \\ \text{chế tạo} \\ (\text{TGCT}) \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Đơn giá} \\ \text{cấp bậc} \\ (\text{ĐGCB}) \end{array}$$

$$\text{ĐGCB} = \frac{L_{mjn} * HSLCB}{26 * 8(h)} \quad (\text{đồng/giờ})$$

- Sau khi kết thúc từng mã hàng, bộ phận nghiệm thu sản phẩm (QC hoàn thành) sẽ kiểm tra về số lượng và chất lượng hàng nhập kho. Bộ phận QC hoàn thành sẽ báo số liệu sản lượng nhập kho của các xưởng lên bộ phận thống kê. Sau khi kiểm tra, đối chiếu số liệu Xưởng báo cáo bộ phận thống kê sẽ báo xuống phòng Tổ chức sản lượng tính lương của từng mã hàng và của từng xưởng.

- Công ty sẽ áp dụng thêm hệ số mã hàng (tăng 20% - 30% đơn giá) đối với các mã hàng được đánh giá là khó, đòi hỏi rất cao về chất lượng sản phẩm.

▼ Trả lương sản phẩm gián tiếp cho CBNV thuộc tổ sản xuất (Tổ trưởng, tổ phó, thu hóa công đoạn, thu hóa thành phẩm...), lao động quản lý

xưởng (Quản đốc, Phó quản đốc, nhân viên kinh tế...), lao động tại các phòng/ban Công ty:

$$TL_i = N_{tti} * L_{BQT} * H_{cdi} * K_i$$

$$TL_i = N_{tti} * L_{BQX} * H_{cdi} * K_i$$

$$TL_i = N_{tti} * L_{BQcty} * H_{cdi} * K_i$$

Trong đó:

$TL_i$ : tiền lương của NLD thứ i.

$N_{tti}$ : là ngày công đi làm thực tế của NLD thứ i.

$L_{BQT}$ : là lương bình quân/ngày của cả tổ.

$L_{BQX}$ : là lương bình quân/ngày của cả xưởng.

$L_{BQcty}$ : là lương bình quân/ngày của toàn Công ty.

$H_{cdi}$ : là hệ số lương chức danh công việc của NLD thứ i.

$K_i$ : là hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD thứ i.

✓ Trả lương tăng ca: Hiện nay Công ty không tổ chức làm thêm vào ngày nghỉ lễ, tết và ngày nghỉ hàng tuần. Công ty chỉ tổ chức làm thêm vào ngày thường và được trả 150% đơn giá.

✓ Trả lương những ngày nghỉ lễ, tết, nghỉ việc riêng có lương được trả theo lương thời gian:

$$\text{Lương thời gian} = \frac{\text{Mức lương cấp bậc}}{26} \times \text{Số ngày nghỉ}$$

✓ Tiền thưởng cho các danh hiệu thi đua:

Quỹ khen thưởng được trích lập từ quỹ tiền lương được sử dụng để:

- Thưởng hàng tháng cho các đơn vị tổ, xưởng SX giỏi của Công ty
- Khen thưởng các đợt thi đua trong năm đối với tập thể, cá nhân.
- Khen thưởng các hình thức đột xuất, theo chuyên đề.
- Khen thưởng các danh hiệu thi đua đối với tập thể, cá nhân.
- Khen thưởng các cá nhân có đóng góp với Công ty.

**Bảng 2.9: Mức thưởng doanh thu hàng tháng cho các đơn vị**

STT	Danh hiệu	Mức thưởng	
		Tập thể tổ	Tập thể xưởng
1	Mức 1	3.000.000	5.000.000
2	Mức 2	5.000.000	7.000.000
3	Mức 3	7.000.000	10.000.000

*Nguồn: Phòng Tổ chức – Công ty CP May Sông Hồng*

Việc bình bầu các danh hiệu về các tiêu chí đưa ra nhiều khi chỉ phù hợp trong thời gian ngắn và chỉ cụ thể được đối với các đơn vị sản xuất còn đối với các đơn vị khác trong Công ty thì việc chọn lựa trong nhiều trường hợp chỉ mang tính chất hình thức, xây dựng điển hình trên cơ sở chỉ tiêu của Công ty đề ra.

▼ Hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc được đánh giá hàng tháng ( $K_i$ ) dựa trên các tiêu chí sau: Năng suất, chất lượng, ngày công và việc chấp hành kỷ luật lao động. (*Phụ lục 5*)

- Loại A: hệ số  $K_i = 1,1$
- Loại B: hệ số  $K_i = 1,05$ .
- Loại C: hệ số  $K_i = 1,0$ .

Tìm hiểu về việc đánh giá xếp loại thực hiện công việc của người lao động như hiện nay có phù hợp không?, tác giả đã tiến hành điều tra 200 người và thu được số liệu ở bảng 2.10 như sau:

**Bảng 2.10: Lý do Đánh giá xếp loại thực hiện công việc chưa phù hợp**

STT	Tên tiêu chí	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tiêu chí đánh giá chưa được lượng hóa cụ thể.	50	57,47
2	Tiêu chí đánh giá xếp loại đối với CBNV phòng/ban chưa phù hợp.	54	62,1

3	Quy trình thực hiện đánh giá còn mang tính hình thức.	53	60,9
---	---	----	------

*Nguồn: Kết quả điều tra do tác giả thực hiện*

Kết quả điều tra cho thấy, trong 200 người được hỏi có tới 87 người (43,5%) cho rằng việc đánh giá xếp loại thực hiện công việc như hiện nay là chưa phù hợp, trong đó có 60,9% người cho rằng quy trình thực hiện đánh giá còn mang tính hình thức, 62,1% người cho rằng tiêu chí đánh giá xếp loại đối với CBNV phòng/ban chưa phù hợp và 57,47 người cho rằng tiêu chí đánh giá chưa được lượng hóa cụ thể.

Như vậy, các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD chưa cụ thể, rõ ràng, còn khá chung chung và chưa được lượng hóa, do đó các tiêu chí đánh giá chưa phản ánh đúng kết quả làm việc của NLD trong công ty, việc đánh giá còn mang tính hình thức. Bên cạnh đó, việc áp dụng hệ thống các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc đối với tất cả CBNV trong công ty là chưa hợp lý. Bởi các công việc có tính chất khác nhau sẽ phải được xây dựng hệ thống các tiêu chí đánh giá khác nhau để đảm bảo tính công bằng và hợp lý trong công tác đánh giá. Do vậy, đối với bộ phận hưởng lương thời gian (khối văn phòng xưởng, công ty) cần thiết phải xây dựng riêng một hệ thống các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc. Hơn nữa, nếu chỉ đánh giá dựa vào tiêu chí năng suất sẽ rất dễ gây ra tình trạng công nhân làm việc chạy theo năng suất, không có ý thức tiết kiệm nguyên vật liệu cho Công ty. Mặt khác việc xét tiêu chí năng suất đạt 90% (đối với công nhân sản xuất) được xếp loại A đã phần nào không kích thích được NLD cố gắng để đạt năng suất 100% và trên 100%.

**Nhân xét chung về vấn đề phân phối quỹ tiền lương, ta thấy:**

- Tiền lương sản phẩm trực tiếp phụ thuộc vào đơn giá và số lượng sản phẩm mà cá nhân NLD hoàn thành. Do đó, việc trả lương theo hình thức

này có tác dụng khuyến khích NLD tự giác trong lao động, không ngừng học hỏi kinh nghiệm, nâng cao tay nghề để nâng cao năng suất lao động.

- Tiền lương được tính đơn giản, dễ hiểu. Từ đơn giá tiền lương công nhân có thể tự tính được lương của mình dựa vào số sản phẩm mình làm ra trong tháng.

*Tác giả đã thực hiện điều tra đánh giá sự hiểu biết của người lao động về cách tính lương, thu nhập hàng tháng, kết quả cho thấy có tới 86% người trong tổng số 200 người được hỏi biết cách tính lương, thu nhập của mình.*

- Công tác định mức lao động được Công ty rất chú trọng và thực hiện một cách khoa học và hợp lý. Công ty đã xây dựng định mức lao động cụ thể cho từng công đoạn và đơn giá sản phẩm của từng công đoạn được quy định rất rõ ràng và được niêm yết tại các Xưởng sản xuất trước khi mã hàng được đưa vào sản xuất. Bên cạnh đó, công tác tổ chức và phục vụ nơi sản xuất cũng được Công ty quan tâm và thực hiện tốt, công tác kiểm tra nghiệm thu sản phẩm được thực hiện một cách chặt chẽ và chính xác. Chính điều này đã tạo điều kiện thuận lợi để việc tính lương sản phẩm trực tiếp được chính xác và công bằng.

- Tiền lương chi trả cho NLD gắn liền với kết quả thực hiện công việc của NLD thông qua hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD, điều này có tác dụng khuyến khích NLD trong Công ty làm việc hiệu quả, nâng cao năng suất, chất lượng trong công việc và tuân thủ các quy định về ngày công, kỷ luật của Công ty đã đề ra.

- Tiền lương của các bộ phận không trực tiếp sản xuất ( Tổ trưởng, tổ phó, thu hóa, CBNV khối văn phòng Xưởng, CBNV khối văn phòng công ty) gắn liền với tiền lương bình quân của công nhân trực tiếp sản xuất tại tổ, xưởng và toàn Công ty. Qua đây ta thấy, việc trả lương cho khối gián tiếp phụ thuộc vào tiền lương bình quân của khối trực tiếp sản xuất đã tạo nên sự phối

hợp, gắn kết chặt chẽ giữa tất cả các bộ phận để đảm bảo đạt được năng suất cao nhất, chất lượng tốt nhất. Điều này tạo ra sự công bằng trong việc phân phối tiền lương tại Công ty.

Tuy nhiên việc phân phối tiền lương cho NLD tại Công ty cổ phần May Sông Hồng còn một số tồn tại:

- Đánh giá và mức độ rõ ràng, cụ thể của các tiêu chí tính trả lương của Công ty, thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.11: Mức độ rõ ràng, cụ thể của các tiêu chí tính trả lương.**

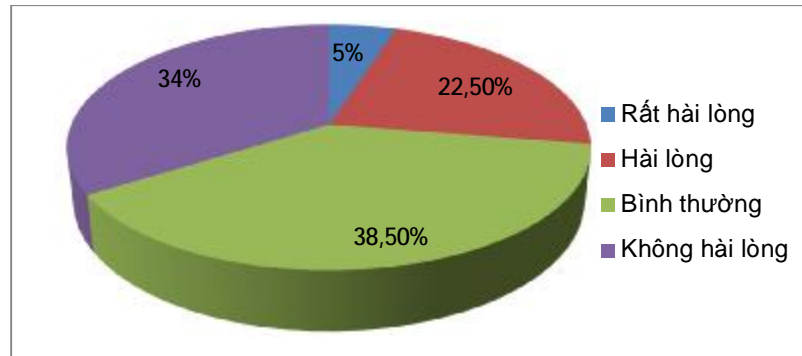
STT	Tên tiêu chí	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Rất rõ ràng, cụ thể	0	0
2	Rõ ràng, cụ thể	65	32,5
3	Không rõ ràng, cụ thể	135	67,5
	Tổng	200	100

*Nguồn: Kết quả điều tra do tác giả thực hiện*

Kết quả điều tra cho thấy, có tới 67,5% người được hỏi cho rằng tiêu chí tính trả lương không rõ ràng, cụ thể; tiêu chí rõ ràng, cụ thể có 65 người chọn chiếm 32,5% trong tổng số phiếu điều tra; không có người lao động nào cho rằng các tiêu chí rất rõ ràng, cụ thể. Thực tế cũng cho thấy điều đó, các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD chưa được cụ thể, rõ ràng và chưa được lượng hóa. Việc xét duyệt hệ số lương chức danh công việc còn phụ thuộc vào ý chí chủ quan của lãnh đạo. Điều này đòi hỏi Công ty cần quan tâm hơn đến công tác đánh giá, phân loại lao động để người lao động thấy được sự công bằng và sự nỗ lực phấn đấu được Công ty ghi nhận.

- Tìm hiểu về sự hài lòng của người lao động về mức lương nhận được, tác giả tiến hành khảo sát 200 người với các lựa chọn khác nhau. Kết quả thể hiện ở Biểu đồ 2.1.



**Biểu đồ 2.1. Sự hài lòng của NLD về mức lương nhận được**

*Nguồn: Kết quả điều tra do tác giả thực hiện*

Trong tổng số 200 người được hỏi có 5% người rất hài lòng về mức lương nhận được, 22,5% người hài lòng và có tới 34% người không hài lòng về mức lương họ nhận được.

- Đối với khối lao động trực tiếp: Việc thực hiện chi trả tiền lương cho NLD căn cứ vào việc xác định đơn giá cấp bậc từng công đoạn và thời gian thực hiện công đoạn đó, nên trong công tác chụp ảnh, bấm giờ cần phải được thực hiện chính xác và việc xác định công đoạn đó tương ứng với cấp bậc công việc nào là rất quan trọng. Việc xác định thời gian hao phí cho mỗi bước công việc chỉ dựa vào phương pháp bấm giờ của sản phẩm may mẫu trên bộ phận may mẫu phòng Kỹ thuật, vì vậy mức được xây dựng không chính xác, thường mức đưa ra quá cao, công nhân khó có thể đạt được mức theo quy định. Ngoài ra, việc xác định mức độ phức tạp của từng bước công việc đều dựa vào kinh nghiệm của cán bộ kỹ thuật, bố trí lao động trong dây chuyền sản xuất lại do tổ trưởng tổ phó nên nhiều lúc phân công không đúng người đúng việc. Có những công nhân làm việc có cấp bậc cao hơn nhiều so với cấp bậc công nhân ảnh hưởng rất nhiều tới sản phẩm làm ra. Vì vậy, việc chọn mẫu để thực hiện công tác định mức phải chọn mẫu trung bình tiên tiến, có sự kết hợp giữa phương pháp chụp ảnh, bấm giờ. Như vậy mới đảm bảo việc định mức để xác định đơn giá sản phẩm từng công đoạn không quá cao

và cũng không quá thấp, điều đó sẽ tạo được động lực cho NLĐ trong quá trình sản xuất.

- Do đặc điểm sản xuất theo dây chuyền của mỗi tổ độc lập, sự tác nghiệp giữa các tổ mang tính chất tương đối, sản xuất của công đoạn sau phụ thuộc rất nhiều vào công đoạn trước. Do đó nếu công đoạn trước mà bị gián đoạn thì sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sản xuất của công đoạn sau và ảnh hưởng lớn đến sản xuất của cả dây chuyền.

- Việc xác định hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc được xem là cơ sở để kích thích năng suất lao động, nhưng trên thực tế việc CBCNV đều vi phạm nghiêm trọng các tiêu chí đánh giá thì chưa bị xử phạt trong lương nên nhiều CBCNV còn chưa cố gắng trong quá trình sản xuất.

- Sự phân bổ các hệ số chức danh công việc để tính lương cho bộ phận lao động gián tiếp còn phụ thuộc nhiều vào ý chí chủ quan của lãnh đạo xét duyệt, chưa đánh giá đầy đủ mức độ hoàn thành công việc cũng như trình độ, năng lực, chức năng, nhiệm vụ, tính trách nhiệm của các chức danh trong hệ thống, do đó cần bổ sung và hoàn thiện việc xác định hệ số chức danh công việc đảm bảo công bằng hơn.

- Tìm hiểu về việc phân phối tiền lương của Công ty, tác giả đã thực hiện điều tra với câu hỏi: “ Theo anh (chị), cách phân phối tiền lương của Công ty có công bằng không”, thu được kết quả sau:

**Bảng 2.12: Đánh giá về cách phân phối tiền lương của Công ty.**

STT	Tên tiêu chí	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Công bằng	38	19
2	Chưa thực sự công bằng	114	57
3	Không công bằng	48	24
	Tổng	200	100

Nguồn: Kết quả điều tra do tác giả thực hiện

Như vậy, trong 200 người được hỏi chỉ có tới 114 người cho rằng cách phân phối tiền lương hiện nay của Công ty chưa thực sự công bằng (chiếm 57%), 48 người (chiếm 24%) trả lời là không công bằng và chỉ có 19% cho rằng công bằng. Do đó, Công ty cần xem xét lại cách phân chia tổng quỹ tiền lương và cách phân phối quỹ tiền lương để đảm bảo sự công bằng trong trả lương. Bên cạnh đó, Công ty cần xem xét lại cách đánh giá hệ số chức danh công việc trong việc tính trả lương, góp phần tạo động lực thúc đẩy NLD làm việc, từ đó làm tăng khả năng làm việc và mức độ cống hiến của NLD cho Công ty.

- Đánh giá về mức độ gắn bó của người lao động với Công ty, tác giả đã thực hiện điều tra với câu hỏi “Yếu tố nào tạo nên sự gắn bó của người lao động với Công ty?”, kết quả thể hiện ở bảng 2.12:

**Bảng 2.13 : Yếu tố gắn bó người lao động với Công ty**

STT	Tên tiêu chí	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tiền lương, thu nhập	191	95,5
2	Cơ hội phát triển nghề nghiệp	124	62
3	Thời gian làm việc linh hoạt	37	18,5
4	Chiến lược con người của Công ty	90	45
5	Điều kiện và môi trường làm việc	168	84

*Nguồn: Kết quả điều tra do tác giả thực hiện*

Kết quả điều tra cho thấy, phần lớn người lao động được hỏi đều chọn tiền lương, thu nhập là yếu tố gắn bó họ với Công ty (chiếm 95,5%). Qua đây ta có thể thấy rằng đa số người lao động vẫn coi trọng yếu tố tiền lương, thu nhập khi quyết định ở lại doanh nghiệp hay ra đi. Tiếp đến là yếu tố điều kiện và môi trường làm việc có 84% người lựa chọn. Cơ hội phát triển nghề nghiệp có 62% người lựa chọn, chiến lược con người của Công ty có 45% người lựa chọn và cuối cùng là 18,5% người lựa chọn thời gian làm việc linh hoạt.

Chính vì vậy, Công ty cần đặc biệt quan tâm đến vấn đề tiền lương, thu nhập để tạo sự gắn bó lâu dài của người lao động.

### **2.3.5. Tổ chức thực hiện quy chế trả lương**

Để triển khai thực hiện chi trả tiền lương cho NLD, Công ty đã quy định về trách nhiệm của lãnh đạo Công ty và các đơn vị như sau:

- Hàng tháng trưởng bộ phận các đơn vị đánh giá mức độ hoàn thành công việc của từng NLD căn cứ vào các tiêu chuẩn quy định.

- Phòng Tổ chức có trách nhiệm tập hợp và kiểm tra các kết quả đánh giá mức độ hoàn thành của từng NLD tại các đơn vị sau đó trình Ban lãnh đạo ký duyệt.

- Đối với việc xét duyệt hệ số lương chức danh công việc: trưởng các đơn vị giữ danh sách xét duyệt hệ số lương chức danh của đơn vị mình về phòng Tổ chức, và Phòng Tổ chức sẽ trình lên Tổng giám đốc. Căn cứ vào mức độ phức tạp của công việc, năng lực cán bộ, tính trách nhiệm của công việc, Tổng giám đốc sẽ quyết định hệ số lương đó cho từng người.

- Phòng Tổ chức đề xuất quỹ tiền lương được chi theo hiệu quả lao động trong tháng, quỹ tiền lương trong quý, quỹ tiền lương vào các ngày lễ, tết trình Tổng giám đốc quyết định. Tiến hành tính toán trả lương cho NLD định kỳ từ ngày mùng 10 đến 15 hàng tháng.

## **2.4. Những kết luận rút ra từ thực trạng quy chế trả lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định**

Qua quá trình phân tích thực trạng quy chế trả lương hiện hành tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định, cho thấy:

### **2.4.1. Những mặt đạt được**

- Công ty đã đánh giá đúng vai trò, vị trí, tầm quan trọng của quy chế trả lương trong chính sách nhân sự của Công ty. Công ty luôn tìm tòi, cập nhật các quy định, phương pháp và cách thức mới nhằm hướng tới xây dựng

một quy chế trả lương khoa học, hiệu quả và phù hợp với đặc thù sản xuất kinh doanh của công ty.

- Việc xây dựng và áp dụng quy chế trả lương tại Công ty đã có tác dụng khuyến khích nâng cao năng suất và chất lượng lao động tại Công ty, góp phần cải thiện thu nhập của NLD. Trong những năm qua, thu nhập bình quân của NLD có xu hướng tăng lên qua các năm.

- Công ty đã xây dựng được định biên lao động có căn cứ khoa học, từ đó giúp cho việc xây dựng đơn giá tiền lương và xây dựng quỹ lương kế hoạch dễ dàng hơn. Việc xây dựng đơn giá tiền lương và xác định nguồn hình thành quỹ tiền lương tại Công ty bám sát vào điều kiện thực tế tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty và tuân thủ các quy định của Nhà nước.

- Việc áp dụng các hình thức phân phối tiền lương cho các đối tượng NLD khác nhau theo tính chất công việc, làm cho tiền lương phản ánh chính xác hơn những đóng góp của NLD cho Công ty.

- Việc chi trả tiền lương cho NLD hàng tháng dựa trên cơ sở đánh giá mức độ hoàn thành công việc hàng tháng của NLD với các tiêu chí như: Năng suất, chất lượng, Ý thức chấp hành kỷ luật, ngày công, giúp cho Công ty quản lý tốt hơn kết quả thực hiện của NLD, do đó giúp cho việc phân loại lao động được dễ dàng và chính xác hơn.

- Tiền lương của các bộ phận lao động gián tiếp trong Công ty phụ thuộc vào mức lương bình quân của công nhân trực tiếp sản xuất, chính điều này sẽ tạo nên sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận, công tác tổ chức sản xuất, phục vụ nơi làm việc được thực hiện tốt nhất nhằm mang lại hiệu quả sản xuất tốt nhất.

#### **2.4.2. Những mặt hạn chế và nguyên nhân**

##### **▼ Những mặt hạn chế**

- Nhiều nội dung trong quy chế trả lương còn chưa đảm bảo đầy đủ như căn cứ xây dựng quy chế trả lương, tổ chức thực hiện quy chế trả lương.
- Trong công tác xây dựng đơn giá sản phẩm để tính trả lương cho NLĐ sản xuất trực tiếp chưa thực sự tạo được động lực cho NLĐ.
- Công tác đánh giá xếp loại mức độ hoàn thành công việc đối với bộ phận CBNV khối văn phòng Công ty còn mang tính chủ quan của người quản lý và chủ yếu dựa vào tiêu chí ngày công để đánh giá, chưa có thang đánh giá công việc một cách cụ thể, các tiêu chí đánh giá vẫn theo bảng tiêu chí đánh giá của công nhân trực tiếp sản xuất. Điều này sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công việc và không phát huy được khả năng sáng tạo của NLĐ, không tạo được động lực làm việc cho NLĐ.
- Tổ chức công đoàn của Công ty không thể hiện được vai trò của mình trong việc xây dựng, tổ chức thực hiện quy chế trả lương của Công ty.
- Việc xét nâng hệ số lương cấp bậc cho CBNV (chủ yếu để làm căn cứ đóng BHXH và đảm bảo quyền lợi cho CBNV khi nghỉ nghỉ chế độ) hầu như tất cả đều được nâng bậc khi đến kỳ hạn (trừ những đối tượng bị kỷ luật), do đó nâng hệ số lương cấp bậc cho nhóm đối tượng này chỉ đơn thuần dựa vào yếu tố thời gian, việc nâng lương trước thời hạn do có thành tích tốt không có nhiều ý nghĩa trong việc kích thích CBNV phấn đấu cống hiến nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả.
- Bảng lương chức danh công việc còn quá sơ sài, không bao quát hết các vị trí công việc tại Công ty. Việc xét hệ số lương chức danh công việc để tính lương cho NLĐ hàng tháng chủ yếu dựa vào ý chí chủ quan của Tổng giám đốc, chưa có quy định đánh giá cụ thể và đầy đủ về mức độ phức tạp của công việc, tính trách nhiệm, nhiệm vụ, chức năng của các chức danh trong hệ thống.

▼ *Nguyên nhân*

- Việc xác định mẫu để tiến hành định mức chưa chính xác, chưa lựa chọn mẫu trung bình tiên tiến để tiến hành định mức.
- Năng lực của cán bộ phòng Tổ chức về vấn đề tiền lương còn yếu, do đó dẫn đến những hạn chế nhất định trong công xây dựng và tổ chức thực hiện quy chế trả lương tại Công ty.
- Chưa có sự kiểm định và đánh giá quy chế thường xuyên để kịp thời sửa đổi những điểm bất hợp lý và bổ sung những điểm còn thiếu.

### **CHƯƠNG 3**

## **MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SÔNG HỒNG NAM ĐỊNH**

### **3.1. Phương hướng, mục tiêu phát triển của Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định đến năm 2020**

Mục tiêu phát triển của Công ty cổ phần May Sông Hồng đến năm 2020: Không ngừng mở rộng sản xuất và nâng cao chất lượng sản phẩm để mang lại nhiều sự lựa chọn cho người tiêu dùng và trở thành doanh nghiệp sản xuất, xuất khẩu hàng đầu Việt Nam và tiến tới trở thành một trong những tập đoàn may mặc hùng mạnh hàng đầu Việt Nam. Xây dựng, nâng cao năng lực cán bộ quản lý về mọi mặt. Thu nhập của CBCNV tăng bình quân 15-20% mỗi năm.

Để có thể thực hiện được các mục tiêu trong thời gian tới Công ty đã đề ra các nhiệm vụ cụ thể như sau:

- Từng bước triển khai và phát huy những thành quả đã đạt được trong những năm qua, đẩy nhanh tốc độ phát triển Công ty bền vững trên cơ sở phát huy tối đa sức mạnh nội lực, củng cố và phát huy ngành nghề gia công truyền thống, mở rộng và phát triển các đơn hàng sản xuất FOB, đổi mới công tác quản lý, tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh nâng cao sức cạnh tranh của Công ty.

- Tập trung mọi nguồn lực để hoàn thành nhiệm vụ tổ chức sản xuất tại 4 xưởng may khu vực Giao Thủy, góp phần giải quyết nhu cầu việc làm cho gần 2000 lao động tại địa phương và các vùng lân cận.

Xây dựng và phát triển nguồn lực con người đủ về số lượng và chất lượng để đảm bảo hoàn thành tốt kế hoạch đề ra. Không ngừng tăng cường công tác đào tạo và tổ chức cán bộ, nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý,



kỹ thuật có năng lực, trình độ chuyên môn cao, đội ngũ công nhân lành nghề có tác phong công nghiệp.

- Không ngừng ứng dụng khoa học công nghệ tiên tiến vào lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Công ty, nhằm nâng cao NSLĐ, hiệu quả sản xuất kinh doanh, tạo bước đột phá phát triển của Công ty.

- Tăng cường tiếp thị, mở rộng nhiều đơn vị phân phối chăn ga gối đệm ở các đại bàn có lợi nhuận cao, nhằm chiếm lĩnh thị trường chăn ga gối đệm trên cả nước.

- Đảm bảo việc làm và thu nhập cho người lao động, từng bước nâng cao điều kiện làm việc và mức sống của NLD.

Như vậy, với định hướng phát triển của Công ty như trên, tiền lương của NLD sẽ luôn được đảm bảo. Bên cạnh đó Công ty cũng chú trọng quan tâm đến đào tạo năng lực, trình độ chuyên môn của NLD. Khi năng lực của NLD tăng lên thì nhận thức của họ về tiền lương của mình cũng tăng lên, vì vậy sẽ cần hoàn thiện quy chế trả lương cho hợp lý hơn, đảm bảo tạo được động lực cho NLD.

Để thực hiện được phương hướng phát triển trên, Công ty cổ phần may Sông Hồng cần hoàn thiện quy chế trả lương đảm bảo hợp lý, có tác dụng thúc đẩy người lao động tham gia vào quá trình sản xuất để có kết quả cao.

### **3.2. Phương hướng hoàn thiện quy chế trả lương của Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định trong thời gian tới**

Để thực hiện chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh trong năm cũng như đáp ứng nhu cầu của cán bộ công nhân viên trong Công ty, Ban lãnh đạo đã đưa ra những biện pháp để cải thiện tiền lương của NLD 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 NLD phải dựa trên năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc của NLD, 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 NLD 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 NLD trong công ty.

- Trong thời gian tới Công ty sẽ hoàn thiện hình thức trả lương sản phẩm gián tiếp đối với bộ phận lao động quản lý tổ, xưởng và lao động tại các phòng ban xây dựng hệ số lương chức danh công việc có cơ sở khoa học để trả lương đúng với năng lực và trình độ của từng người và đó cũng là cơ sở để giữ chân nhân tài.

### **3.3. Một số giải pháp hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định**

#### ***3.3.1. Hoàn thiện căn cứ xây dựng quy chế trả lương***

Để có thể xây dựng được một quy chế trả lương phù hợp với các quy định của Pháp luật và phù hợp với đặc điểm tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty, thì việc xác định rõ căn cứ để xây dựng là rất cần thiết, và Công ty cần phải xây dựng quy chế trả lương dựa trên các căn cứ sau:

- Bộ luật lao động đã được sửa đổi và bổ sung năm 2012 của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam.

- Căn cứ vào Nghị định số 49/2013/NĐ-CP ngày 14/5/2013 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật lao động về Tiền lương.
- Căn cứ vào nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.
- Căn cứ vào điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định.
- Căn cứ vào thỏa ước lao động tập thể.
- Theo đề nghị của Phòng Tổ chức.

### ***3.3.2. Hoàn thiện việc sử dụng quỹ tiền lương***

Căn cứ vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong những năm gần đây cho thấy tình hình sản xuất kinh doanh không có nhiều biến động, lợi nhuận năm sau cao hơn năm trước, luôn đảm bảo mức lương ổn định và tăng thường xuyên hàng năm cho NLĐ, do đó công ty có thể giảm quỹ dự phòng và tăng quỹ lương trả trực tiếp cho NLĐ, quỹ khuyến khích khen thưởng góp phần tạo động lực lao động, thúc đẩy NLĐ tích cực làm việc và nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc. Như vậy, công ty có thể chia tỷ lệ các quỹ như sau:

- Quỹ tiền lương trả trực tiếp cho NLĐ của Công ty: 82% tổng quỹ lương.
- Quỹ khuyến khích khen thưởng: 10% tổng quỹ lương. Dùng để khen thưởng, động viên khuyến khích những tập thể, cá nhân trong Công ty có nhiều thành tích như hoàn thành tốt nhiệm vụ, có sáng kiến cải tiến góp phần nâng cao năng suất lao động của Công ty.
- Quỹ tiền lương dự phòng cho năm sau: 8% tổng quỹ lương dùng để điều tiết khi có sự biến động lao động và giải quyết trong trường hợp kinh doanh không thuận lợi, đảm bảo mức lương ổn định cho NLĐ.

### **3.3.3. Hoàn thiện công tác định mức lao động**

Xây dựng định mức lao động khoa học, sát với thực tế có vai trò quan trọng trong công tác tổ chức lao động của Công ty. Xây dựng định mức lao động một cách khoa học là căn cứ để xác định số lượng lao động cần thiết ở mỗi bộ phận và Công ty. Bên cạnh đó còn là cơ sở để phân công, hiệp tác lao động ở từng bộ phận và trong phạm vi Công ty. Ngoài ra, xây dựng định mức lao động là cơ sở để xây dựng kế hoạch lao động hàng năm.

Qua việc tìm hiểu thực trạng công tác định mức lao động tại Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định thấy rằng mức của công ty hiện nay mới dựa trên phương pháp bấm giờ cho sản phẩm mẫu, từ đó dựa trên kinh nghiệm bản thân của cán bộ làm công tác định mức để xác định hao phí thời gian cho từng bước công việc của sản phẩm tương tự làm cơ sở để tính đơn giá tiền lương sản phẩm. Như vậy việc xây dựng mức còn mang tính kinh nghiệm, chưa gắn liền với điều kiện môi trường lao động thực tế, nên việc xác định mức còn không chính xác. Qua khảo sát đánh giá tình hình thực hiện mức của công nhân, thì họ chỉ đạt khoảng 80% - 85% mức đặt ra. Chính vì thế việc nâng cao chất lượng của công tác định mức góp phần hoàn thiện công tác trả lương trong công ty là điều rất cần thiết. Để làm được điều này công ty cần xem xét đánh giá lại ưu nhược điểm của phương pháp định mức cũ, trên cơ sở đó điều chỉnh sửa đổi để phù hợp với điều kiện thực tế tại các xưởng sản xuất. Bên cạnh đó cần xây dựng lại phương pháp định mức có căn cứ khoa học hơn, mức được xây dựng phải là mức lao động trung bình tiên tiến. Cần sử dụng kết hợp phương pháp thống kê kinh nghiệm, phương pháp bấm giờ và chụp ảnh ngày làm việc để có cơ sở đưa ra mức chính xác nhất.

- Với việc xây dựng mẫu: Cần dựa vào bảng phân tích công việc để phân tích công việc thành các bộ phận, công đoạn hợp thành như: Cắt, may thân, may tay, thùa khuy.....

- Dùng phương pháp bấm giờ: có thể xác định thời gian hao phí cho từng công đoạn, thời gian lãng phí, phát hiện những nguyên nhân không hoàn thành mức đề từ đó đưa ra các biện pháp khắc phục và phương pháp làm việc tiên tiến hơn, phổ biến cho từng công nhân nhằm nâng cao năng suất lao động.

- Dùng phương pháp chụp ảnh ngày làm việc: để phân tích tình hình sử dụng thời gian làm việc trong ngày của NLĐ, xác định các loại thời gian làm việc trong ngày như thời gian tác nghiệp, thời gian phục vụ, thời gian lãng phí, thời gian nghỉ ngơi và nhu cầu tự nhiên. Từ đó xác định thời gian tác nghiệp của mỗi công đoạn và thời gian tác nghiệp cả một ca sản xuất.

+ Thời gian chuẩn kết: Bao gồm thời gian công nhân kiểm tra máy từ lúc ngồi vào làm việc, nhận nguyên vật liệu, vệ sinh máy trước khi ra về, nộp thành phẩm, hóa bán thành phẩm dở dang.

+ Thời gian tác nghiệp: Bao gồm thời gian công nhân trực tiếp sử dụng máy may tác động trực tiếp vào bán thành phẩm may. Đồng thời thực hiện các thao tác phối hợp các chi tiết từ các phần khác nhau, điều chỉnh máy.

+ Thời gian phục vụ: Bao gồm thời gian công nhân xử lý chỉ đứt, khâu chỉ, cắt chỉ để làm rời các bộ phận của bán thành phẩm, chuyển các bán thành phẩm cho người làm bước công việc tiếp theo.

+ Thời gian nghỉ ngơi nhu cầu cần thiết: Uống nước, vệ sinh cá nhân

+ Thời gian lãng phí: Bao gồm thời gian công nhân bỏ máy, nói chuyện, làm công việc không phải của mình, hoặc lãng phí do tổ chức sản xuất không tốt gây ra: mất điện, máy hỏng, chờ nguyên vật liệu.

Sau đó cán bộ định mức lấy hao phí bình quân của các lần quan sát được làm hao phí cho từng bước công việc, tổng hợp lại được tổng hao phí cho từng công đoạn và tổng hao phí thời gian cho một đơn vị sản phẩm.

Khi xây dựng xong mức thì cán bộ định mức phải báo cáo lên lãnh đạo và xây dựng đường truyền đưa xuống các xưởng để tính đơn giá tiền lương cho mỗi công đoạn. Sau khi mức được áp dụng thì cán bộ định mức cần phải theo dõi xem mức đang áp dụng có chính xác hay không để kịp thời thay đổi và rút kinh nghiệm cho công tác xây dựng mức sau này.

Ngoài ra, do đặc thù là một công ty chuyên sản xuất hàng may mặc nên các mã hàng thay đổi thường xuyên, do đó để có thể hoàn thành kịp tiến độ sản xuất các đơn hàng, tránh tình trạng mã hàng này chưa định mức xong đã phải chuyển sang một mã hàng khác, Công ty nên sử dụng thêm phương pháp định mức theo sản phẩm điển hình. Đây là phương pháp xây dựng mức dựa trên những hao phí mức điển hình. Mức điển hình là mức được xây dựng có căn cứ khoa học đại diện cho nhóm công việc có những đặc trưng công nghệ hay nội dung kết cấu trình tự thực hiện giống nhau nhưng khác nhau về kích cỡ. Từ mức điển hình của công việc điển hình của nhóm để xây dựng mức cho các công việc khác nhau trong nhóm.

Để thực hiện phương pháp này cần:

- + Phân loại các chi tiết gia công ra các nhóm theo những đặc trưng giống nhau. Mỗi nhóm sẽ chọn 1 hoặc một số chi tiết điển hình.
- + Xây dựng quy trình công nghệ hợp lý để gia công những chi tiết điển hình.
- + Xác định các thiết bị dụng cụ cần thiết và điều kiện tổ chức kỹ thuật thực hiện chế tạo chi tiết điển hình.
- + Áp dụng phương pháp phân tích tính toán hoặc khảo sát để xây dựng mức cho các chi tiết điển hình.

Việc xây dựng mức bằng phương pháp này sẽ nhanh chóng, tốn ít công sức. Để nâng cao độ chính xác của mức được xây dựng bằng phương pháp này cần phải phân chia nhóm chi tiết (bước công việc) chính xác theo các đặc

trung gần nhau, xây dựng quy trình công nghệ tỉ mỉ, đúng đắn, xác định hệ số điều chỉnh có căn cứ khoa học.

#### ***3.3.4. Hoàn thiện công tác thống kê, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm***

Để trả lương chính xác và sát với hiệu quả làm việc của người lao động, công tác thống kê ghi chép ban đầu về các số liệu giữ một vị trí rất quan trọng. Khi ghi chép đầy đủ, tỷ mỉ chính xác thời gian lao động, sản lượng, chất lượng sản phẩm của từng cá nhân thì mới có thể trả lương sản phẩm được chính xác và công bằng. Việc theo dõi, ghi chép cần được giao cho những người có trách nhiệm như tổ trưởng tổ sản xuất và cần được tiến hành ghi chép hàng ngày. Bên cạnh đó, chất lượng sản phẩm là yếu tố quan trọng hàng đầu, quyết định sự thành bại trong cạnh tranh của các doanh nghiệp. Vì vậy, công tác thống kê, kiểm tra và nghiệm thu sản phẩm cần phải được quan tâm đặc biệt để tránh tình trạng hàng bị lỗi phải trả về gây thiệt hại về kinh tế cũng như uy tín của Công ty. Các cán bộ kỹ thuật tiến hành theo dõi kiểm tra chất lượng sản phẩm, khả năng tiết kiệm vật tư, nguyên vật liệu của từng công đoạn sản xuất, khuyến khích cá nhân, tổ sản xuất có chất lượng sản phẩm cao và phạt những cá nhân không đạt mức về chất lượng.

#### ***3.3.5. Hoàn thiện hệ thống đánh giá kết quả hoàn thành công việc***

Đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng, là chìa khóa giúp cho doanh nghiệp có cơ sở hoạch định, tuyển chọn, phát triển nhân lực. Việc quản lý nhân sự thành công hay không phần lớn phụ thuộc vào việc DN có biết đánh giá đúng mức sự thực hiện công việc của nhân viên. Chính vì vậy, mỗi doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc khoa học và hiệu quả.

Từ khi thành lập đến nay, Công ty cổ phần may Sông Hồng luôn quan tâm tới hệ thống các tiêu chí ĐGTHCV, trong quy chế trả lương của Công ty đã xây dựng quy định về ĐGTHCV khá chi tiết. Tuy nhiên các tiêu chí đánh

giá nêu ra chủ yếu tập trung vào đánh giá công nhân trực tiếp sản xuất, cán bộ tổ, cán bộ phân xưởng, mà chưa đưa ra được tiêu chí đánh giá riêng cho bộ phận CBNV khối văn phòng Công ty. Do đó, để có kết quả đánh giá chính xác, cần phải xây dựng các tiêu đánh giá riêng cho bộ phận CBNV khối văn phòng Công ty. Bên cạnh đó, cũng cần xây dựng lại các tiêu chí đánh giá kết quả hoàn thành công việc đối với bộ phận công nhân sản xuất, cán bộ tổ, xưởng sản xuất đảm bảo phù hợp hơn và công bằng hơn.

▼ Đối với bộ phận sản xuất, việc xác định  $K_i$  cho NLD được tiến hành theo các bước sau:

**Bước 1: Xác định các tiêu chí đánh giá  $K_i$**

- Năng suất lao động: Năng suất lao động của công nhân có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Do đó, đưa chỉ tiêu năng suất lao động vào đánh giá nhằm khuyến khích NLD tích cực hoàn thành nhiệm vụ, vượt mức kế hoạch.

- Đảm bảo chất lượng sản phẩm: đây là chỉ tiêu nhằm khuyến khích NLD không vì chạy theo số lượng mà bỏ qua chất lượng của sản phẩm, làm giảm số lượng sản phẩm lỗi, hỏng, không đạt chất lượng.

- Tiết kiệm vật tư: Đây là chỉ tiêu khá quan trọng, nó giúp tránh tình trạng công nhân sản xuất chạy theo số lượng, cố gắng sản xuất ra nhiều sản phẩm mà không quan tâm đến việc tiết kiệm vật tư cho công ty. Đưa chỉ tiêu này vào tiêu chí đánh giá sẽ khuyến khích NLD tiết kiệm vật tư trong sản xuất, giúp Công ty tiết kiệm được một phần chi phí sản xuất.

- Ý thức kỷ luật lao động và ngày công: Chỉ tiêu này dùng để đánh giá tinh thần, thái độ, ý thức làm việc của NLD cũng như việc tuân thủ các quy định, nội quy của Công ty.

- Ngày công đi làm thực tế trong tháng: chỉ tiêu này đảm bảo khuyến khích NLD đi làm thường xuyên để đảm bảo tiến độ sản xuất.



- Thâm niên làm việc tại Công ty: Chỉ tiêu này giúp khuyến khích NLD tích cực cống hiến và gắn bó lâu dài với Công ty.

### **Bước 2: Xác định tổng điểm cho từng tiêu chí**

Với tổng điểm tối đa của các tiêu chí là 100 có thể chia điểm cho từng tiêu chí như sau:

**Bảng 3.1: Bảng điểm tối đa cho từng tiêu chí**

STT	Tiêu chí	Số điểm tối đa
1	Năng suất lao động	30
2	Đảm bảo chất lượng sản phẩm	20
3	Tiết kiệm vật tư	20
4	Ý thức kỷ luật lao động và ngày công	10
5	Ngày công đi làm	10
6	Thâm niên làm việc tại Công ty	10

### **Bước 3: Chia điểm cho từng tiêu chí**

**Bảng 3.2: Bảng chia điểm theo kết quả thực hiện công việc**

STT	Tiêu chí		Điểm
1	Năng suất lao động	Hoàn thành mức trên 100%	30
		Hoàn thành mức 100%	20
		Hoàn thành mức từ 90% đến dưới 100%	10
		Hoàn thành mức dưới 90%	0
2	Đảm bảo chất lượng sản phẩm	Không có sản phẩm lỗi	20
		Tỷ lệ sản phẩm lỗi dưới 2%	10
		Tỷ lệ sản phẩm lỗi từ 2% trở lên	0
3	Tiết kiệm vật tư	Tiết kiệm từ 20% trở lên	20
		Tiết kiệm từ 10% đến dưới 20%	10
		Tiết kiệm từ 5% đến dưới 10%	5

		Tiết kiệm dưới 5%	0
4	Ý thức kỷ luật lao động	Không vi phạm kỷ luật lao động	10
		Vi phạm 1 lần	5
		Vi phạm trên 1 lần	0
5	Ngày công	Nghỉ dưới 2 ngày	10
		Nghỉ từ 2 đến dưới 3 ngày	5
		Nghỉ từ 3 ngày trở lên	0
6	Thâm niên làm việc	Từ 5 năm trở lên	10
		Từ 3 đến dưới 5 năm	5
		Dưới 3 năm	2

- Theo như phân tích, hệ số hoàn thành công việc Công ty quy định tương đối thấp và khoảng cách giữa các hạng thành tích tương đối ngắn. Đồng thời việc đánh giá thực hiện công việc để xác định mức độ đóng góp, hoàn thành công việc được thực hiện hàng tháng không nên bó gọn trong 3 mức đánh giá A, B, C mà cần mở rộng thêm tiêu chí để đánh giá. Từ đó sẽ thấy rõ quy định đánh giá thưởng – phạt rõ ràng và sẽ kích thích được CBCNV cần cố gắng trong quá trình sản xuất. Do vậy, Công ty nên có sự phân biệt rõ ràng giữa các mức, có thể sử dụng các mức như bảng dưới đây:

**Bảng 3.3. Hệ số xếp loại đánh giá hoàn thành công việc**

TỔNG ĐIỂM ĐÁNH GIÁ	PHÂN LOẠI	HỆ SỐ
Từ 90-100	A	1.3
Từ 70 – 89	B	1.1
Từ 60 – 69	C	1
Dưới 60	D	0.8

Như vậy, có thể thấy việc quy định cụ thể các tiêu chí đánh giá mức độ tham gia công việc của người lao động sẽ giúp cho việc đánh giá được dễ dàng và khách quan hơn, hệ số đánh giá mang tính chính xác hơn, đảm bảo sự công bằng với những đóng góp của người lao động.

▼ Đối với bộ phận CBNV các phòng ban khối văn phòng công ty:

Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc đối với bộ phận CBNV các phòng ban còn mang tính hình thức, các tiêu chí đánh giá chưa rõ ràng, cụ thể và chưa được lượng hóa, do vậy chưa phản ánh chính xác kết quả lao động của từng người lao động. Vì vậy, Công ty nên xây dựng các chỉ tiêu đánh giá thực hiện công việc một cách rõ ràng, cụ thể để dễ dàng đánh giá và phân loại lao động, đảm bảo trả lương gắn với hiệu quả thực hiện công việc của từng cá nhân.

Kết quả hoàn thành công việc hàng tháng của mỗi CBNV Công ty được đánh giá theo 5 tiêu chí cơ bản như sau:

- Kết quả thực hiện công việc: Chỉ tiêu này dùng để đánh giá khả năng làm việc, trình độ nghiệp vụ của lao động và mức độ đóng góp của họ cho Công ty.
- Ý thức chấp hành nội quy, quy chế và các quy định khác của Công ty : chỉ tiêu này dùng để đánh giá việc thực hiện thời gian làm việc và đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của NLD nhằm hạn chế tình trạng vi phạm thời gian làm việc, giảm thời gian lãng phí, tận dụng được thời gian làm việc hiệu quả.
- Ngày công đi làm thực tế : Chỉ tiêu này nhằm khuyến khích NLD đi làm thường xuyên để đảm bảo tiến độ công việc.
- Tinh thần cộng tác và quan hệ với đồng nghiệp: Đây là chỉ tiêu dùng để đánh giá tư cách mỗi cá nhân NLD, tinh thần đoàn kết, xây dựng tập

thể của NLD. Qua đó nâng cao tinh thần đoàn kết, gắn bó của mỗi cá nhân trong tập thể, tạo nên nét văn hóa lành mạnh trong Công ty.

- Thâm niên công tác tại Công ty: chỉ tiêu này nhằm khuyến khích những NLD gắn bó lâu dài với Công ty.

Sau khi xác định được các tiêu chí đánh giá, với tổng điểm 100 Công ty tiến hành phân tích và chia điểm cho các tiêu chí như sau:

**Bảng 3.4: Bảng điểm tối đa cho từng tiêu chí**

STT	Tiêu chí	Số điểm tối đa
1	Kết quả thực hiện công việc	45
2	Ý thức chấp hành nội quy, quy chế	20
3	Ngày công đi làm	10
4	Tinh thần cộng tác và quan hệ với đồng nghiệp	15
5	Thâm niên làm việc tại Công ty	10

**Bảng 3.5: Bảng chia điểm theo kết quả thực hiện công việc của CBNV khối văn phòng Công ty**

STT	Tiêu chí		Điểm
1	Kết quả thực hiện công việc	Hoàn thành công việc trước kế hoạch	45
		Hoàn thành công việc theo đúng tiến độ đã đề ra	30
		Chưa hoàn thành công việc theo tiến độ đã đề ra	5
2	Ý thức chấp hành nội quy, quy chế	Tuân thủ và thực hiện đúng các nội quy, quy định của Công ty	20
		Vi phạm 1 lần nội quy, quy chế	10
		Vi phạm 2 lần nội quy, quy chế	5
		Vi phạm >2 lần nội quy, quy chế	0
	Ngày công đi	Nghỉ dưới 2 ngày	10

3	làm	Nghỉ từ 2 đến 3 ngày	5
		Nghỉ trên 3 ngày	0
4	Tinh thần cộng tác và quan hệ với đồng nghiệp	Luôn thể hiện tinh thần hợp tác, sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp, giao tiếp, đối xử với đồng nghiệp một cách hòa nhã và tôn trọng	15
		Thiếu hợp tác trong công việc, đùn đẩy, né tránh. Giao tiếp với đồng nghiệp bất nhã, thiếu tôn trọng văn minh nơi công sở	5
5	Thâm niên công tác tại Công ty	Từ 5 năm trở lên	10
		Từ 3 đến dưới 5 năm	5
		Dưới 3 năm	2

Dựa vào các tiêu chí và điểm cho từng tiêu chí như trên để tính điểm cho từng NLD, sau đó chia khoảng điểm để xác định hệ số  $K_i$  (Theo như trong bảng 3.3).

Như vậy có thể thấy việc quy định cụ thể các chỉ tiêu đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD sẽ giúp cho việc đánh giá được dễ dàng và khách quan hơn, hệ số đánh giá mang tính chính xác hơn. Do đó cách tính tiền lương cho NLD cũng hợp lý và đảm bảo được sự công bằng hơn.

### ***3.3.6. Hoàn thiện hệ thống bảng lương chức danh công việc tại Công ty***

Như đã tìm hiểu trong phần thực trạng, bảng lương chức danh công việc tại Công ty còn quá sơ sài, không bao quát hết các vị trí công việc tại Công ty. Việc xét hệ số lương chức danh công việc để tính lương cho NLD hàng tháng chủ yếu dựa vào ý chí chủ quan của Tổng giám đốc, chưa có quy định đánh giá cụ thể và đầy đủ về mức độ phức tạp của công việc, tính trách nhiệm, nhiệm vụ, chức năng của các chức danh trong hệ thống. Chính vì thế, để có thể khuyến khích lao động khối quản lý và gián tiếp nâng cao chất

lương, hiệu quả công việc, giữ chân được NLD gắn bó lâu dài với Công ty thì khi hoàn thiện quy chế trả lương, phải xây dựng được bảng lương chức danh công việc một cách chính xác, gắn với trình độ, trách nhiệm, nhiệm vụ và mức độ hoàn thành công việc của NLD.

Trình tự xây dựng bảng lương chức danh công việc được tiến hành theo các bước sau:

**Bước 1:** Xác định hệ thống chức danh tại Công ty cổ phần May Sông Hồng. Trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của từng phòng ban, ta có thể xác định được hệ thống các chức danh hiện có tại Công ty.

**Bước 2:** Xây dựng bảng mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Sau khi xác định được hệ thống các chức danh công việc hiện có tại Công ty, tiến hành thiết lập các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của từng vị trí chức danh. Bản mô tả công việc có tác dụng trong việc xác định phạm vi công việc, trách nhiệm, quyền hạn của mỗi công việc và các tiêu chuẩn mà người đảm nhận công việc cần có để đảm bảo đáp ứng tốt các yêu cầu công việc.

Bản mô tả công việc thường bao gồm các nội dung: Tên công việc, Vị trí tại doanh nghiệp, bao gồm tên công việc của người sẽ báo cáo và người được báo cáo. Tóm tắt về bản chất chung và mục tiêu của công việc, danh sách những công việc hoặc những nhiệm vụ chính của NLD và tiêu chuẩn đảm nhiệm công việc.

Trên cơ sở hệ thống chức danh, Công ty cổ phần may Sông Hồng đã tiến hành xây dựng bản mô tả công việc đối với từng chức danh. Xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác là cơ sở để xác định giá trị công việc của chức danh.

**Bước 3:** Xác định hệ thống các nhóm yếu tố ảnh hưởng đến mức lương từng chức danh công việc. Căn cứ vào ngành nghề hoạt động, Công ty xác định các nhóm yếu tố ảnh hưởng như sau:

1. Mức độ tác động của công việc.
2. Yêu cầu về trình độ chuyên môn.
3. Tính chất công việc.
4. Mức độ phối hợp.
5. Điều kiện làm việc.

**Bước 4:** Xác định thang điểm theo các yếu tố ảnh hưởng.

Sau khi xác định được hệ thống các yếu tố công việc, công ty xây dựng hệ thống thang điểm theo từng yếu tố để đánh giá giá trị công việc theo điểm số.

**Bước 5:** Xác định mức độ điểm của từng yếu tố trong các nhóm yếu tố ảnh hưởng đến mức lương.

- Trên cơ sở cơ cấu mức điểm của từng nhóm yếu tố, xác định điểm số cho từng yếu tố trong nhóm theo nguyên tắc cho điểm từ thấp đến cao theo tính chất quan trọng của từng yếu tố.
- Xác định độ phức tạp của mỗi yếu tố của từng vị trí công việc.
- Đối chiếu với bảng hệ thống thang điểm các yếu tố công việc, xác định được điểm độ phức tạp của mỗi yếu tố của từng vị trí công việc.
- Cộng tổng số điểm độ phức tạp của tất cả các yếu tố của mỗi công việc để xác định tổng số điểm đánh giá độ phức tạp hay giá trị của công việc này so với công việc khác.

**Bước 6:** Tổng hợp điểm cho từng chức danh công việc.

**Bước 7:** Phân nhóm công việc, xác định hình thành thang 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 doanh nghiệp trong ngành may mặc đang chi trả cho vị trí công việc đó.

Việc phân ngạch các công việc là quá trình nhóm các công việc có chức năng và yêu cầu kiến thức, kỹ năng tương tự nhau thành nhóm, sau đó mỗi nhóm công việc được quy định thành 1 ngạch công việc tùy theo vị trí và tầm quan trọng của nhóm công việc.

Căn cứ vào bảng tổng hợp đánh giá điểm, Bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn của từng vị trí công việc, xem xét tính chính xác và tính thống nhất của các kết quả đánh giá, xác định và nhóm các vị trí công việc có tổng điểm gần như nhau trong bảng giá trị công việc thành nhóm.

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 tiền lương giữa các chức danh khác nhau trong cùng một ngạch.

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.

Sau khi có được hệ số lương cho từng bậc cố định, hình thành bảng lương tại Công ty.

### ***3.3.7. Hoàn thiện hình thức chi trả lương cho lao động khối văn phòng và phục vụ***

Việc phân phối tiền lương cho người lao động trong doanh nghiệp cần dựa trên cơ sở:

- Hao phí sức lao động của người lao động được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng, tiến độ thực hiện công việc mà người lao động được giao.
- Hiệu quả sản xuất kinh doanh của từng bộ phận, phòng ban trong Công ty.
- Tùy theo tính chất công việc mà người lao động thực hiện để xác



định hình thức chi trả tiền lương phù hợp.

- Chiến lược kinh doanh của Công ty trong từng thời kỳ.

Đối với khối quản lý và phục vụ tại Văn phòng công ty và Văn phòng Xưởng thay vì trả lương như trước đây, khi hoàn thiện quy chế sẽ áp dụng hình thức trả lương hàng tháng theo chức danh công việc và tùy thuộc vào kết quả sản xuất kinh doanh chung của Công ty sẽ áp dụng thêm hình thức lương bổ sung.

- ▼ Tiền lương chức danh của khối văn phòng và phục vụ:

Để có thể khuyến khích lao động khối văn phòng và phục vụ nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc, giữ người lao động gắn bó lâu dài với Công ty thì khi hoàn thiện quy chế lương, phải xác định mức tiền lương chức danh công việc cho lao động thuộc khối văn phòng và phục vụ phải bằng hoặc cao hơn so với mức lương bình quân trên thị trường tạo khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp so với mức lương bình quân của lao động trong các doanh nghiệp khác tương đương trên thị trường, theo công thức:

$$TL_{cdv} = \frac{M_{tt}}{N_{cd}} \times H_{cd} \times N \times K$$

Trong đó:

- $TL_{cdv}$  : Tiền lương trả theo chức danh công việc.
- $M_{tt}$  : Mức lương tối thiểu Công ty
- $H_{cd}$  : Hệ số lương chức danh công việc của NLĐ (được áp dụng theo hệ thống thang, bảng lương chức danh công việc mới).
- $N_{cd}$  : Số ngày công theo chế độ (26 ngày).
- $N$  : Số ngày đi làm thực tế.
- $K$  : Hệ số hoàn thành công việc của NLĐ.

- ▼ Tiền lương bổ sung:

Để khuyến khích người lao động thuộc khối văn phòng và khối phục vụ hoàn thành tốt nhiệm vụ, nâng cao hiệu quả làm việc, ngoài phần tiền lương chức danh công việc, người lao động sẽ được trả một phần tiền lương bổ sung tùy theo kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

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

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

Việc xây dựng và hoàn thiện quy chế trả lương phụ thuộc rất lớn vào năng lực đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương. Tại Công ty cổ phần may Sông Hồng, 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 đều không được đào tạo đúng chuyên ngành. Hơn thế nữa, với số lượng 3 cán bộ làm tiền lương phụ trách làm lương cho 14 xưởng sản xuất là một khối lượng công việc lớn. Do đó, trong 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 NLD trong công ty.

- ▼ Nâng cao vai trò của tổ chức công đoàn.

Tổ chức công đoàn là một thành viên trong công tác xây dựng và ban hành quy chế trả lương. 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 quy chế trả lương. Qua khảo sát thực tế tại Công ty cổ phần may Sông Hồng về vai trò của tổ chức công đoàn trong việc xây dựng và ban hành quy chế trả lương, có

nhiều ý kiến phản ánh tổ chức công đoàn chưa thực sự phát huy được vai trò của mình. Bên cạnh đó, tổ chức công đoàn còn có vai trò điều chỉnh các mối quan hệ lao động giữa NLD và người sử dụng lao động. Vì vậy, nâng cao hiệu quả của tổ chức công đoàn là rất cần thiết. Công đoàn sẽ là nhịp cầu nối để khuyến khích NLD tăng năng suất lao động. Do đó hoạt động của tổ chức công đoàn cần được phát huy hết sức, nhất là trong việc tham gia xây dựng quy chế trả lương, có như vậy mới tạo niềm tin cho NLD gắn bó với Công ty.

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

Trong phần thực trạng khi khảo sát 200 người về quy chế trả lương tại Công ty, có nhiều ý kiến của NLD phản ánh trong quá trình xây dựng chưa được tham khảo ý kiến và nhiều nội dung trong quy chế trả lương chưa được cán bộ chuyên môn giải thích cặn kẽ. Chính vì thế việc tham khảo ý kiến của NLD là hết sức cần thiết khi hoàn thiện quy chế trả lương. Quy chế trả lương sẽ được ủng hộ triệt để nếu những nội dung của nó được phổ biến công khai, để người lao động được biết, được tham gia và hiểu rõ các nội dung của nó.

## KẾT LUẬN

Hoàn thiện quy chế trả lương trong doanh nghiệp là một yêu cầu cấp bách, nhằm làm cho tiền lương thực sự trở thành động lực cho NLD, là công cụ hữu hiệu của quản lý. Đối với Công ty cổ phần may Sông Hồng Nam Định là một công ty cổ phần thời gian qua đã có nhiều cố gắng trong xây dựng và từng bước hoàn thiện quy chế trả lương cho NLD phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty và thực tế trên thị trường.

Qua quá trình thu thập, nghiên cứu, phân tích, đánh giá thực trạng quy chế trả lương tại Công ty, các chính sách về tiền lương tại Công ty được phản ánh một cách cụ thể. Đề tài đã tổng hợp và đánh giá sự ảnh hưởng của các nhân tố bên trong và các nhân tố bên ngoài đến việc xây dựng và hoàn thiện quy chế trả lương của Công ty. Bên cạnh đó, đề tài cũng đã phân tích và đánh giá được những ưu điểm, hạn chế trong quy chế trả lương hiện đang áp dụng tại Công ty một cách cụ thể. Nguyên nhân dẫn đến những hạn chế trong quy chế trả lương tại Công ty cổ phần may Sông Hồng thì có nhiều, song để giải quyết những vấn đề trên không hề đơn giản và cần có thời gian để có thể giải quyết những vấn đề đó. Luận văn cũng đã mạnh dạn đưa ra một số các giải pháp khắc phục hạn chế, góp phần hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty trong thời gian tới. Tuy nhiên, để các giải pháp có thể phát huy hết tác dụng, rất cần sự đồng thuận từ các cấp lãnh đạo đến những người lao động trong Công ty.

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

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ luật lao động được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam thông qua khóa XI, kỳ họp thứ 10 thông qua ngày 29/11/2006.
2. Bộ luật Lao động số 10/2012/QH13 đã được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam khóa XIII, kỳ họp thứ 3 thông qua ngày 18 tháng 6 năm 2012.
3. Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định (2011), Quy chế trả lương của công ty cổ phần may Sông Hồng.
4. Công ty cổ phần May Sông Hồng Nam Định (2014), Tình hình sản xuất kinh doanh.
5. Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2010), Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Đại học kinh tế quốc dân.
6. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2010), Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Đại học kinh tế quốc dân.
7. TS.Lê Duy Đồng (2000), *Luận cứ khoa học cải cách chính sách tiền lương Nhà nước*, Đề tài cấp Nhà nước.
8. Giáo trình Kinh tế chính trị Mác – Lenin (2004), Nhà xuất bản chính trị quốc gia.
9. Phạm Minh Huân (1995), *Đổi mới chính sách tiền lương ở Việt Nam*.
10. Nghị định số 114/2002/NĐ-CP ngày 31/12/2002 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật lao động về tiền lương.
11. Nghị định số 49/2013/NĐ-CP ban hành ngày 14/5/2013.
12. Nghị định số 50/2013/NĐ-CP ban hành ngày 14/5/2013.
13. Nghị định số 51/2013/NĐ-CP ban hành ngày 14/5/2013.

14. Thông tư 4320/TT-BLĐTBXH –TL ngày 29/12/1998 của Bộ lao động – Thương binh và Xã hội về việc hướng dẫn những nội dung chủ yếu để xây dựng quy chế trả lương trong các doanh nghiệp nhà nước.
15. Thông tư 13/2003/TT-BLĐTBXH ngày 30/5/2003 của Bộ lao động thương binh và xã hội về việc hướng dẫn thực hiện một số điều của nghị định số 114/2002/NĐ-CP của Chính phủ về tiền lương đối với NLĐ làm việc trong doanh nghiệp hoạt động theo luật doanh nghiệp
16. Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2010), Giáo trình tiền lương – tiền công, NXB Lao động - xã hội.
17. Tổ chức lao động quốc tế (ILO). Công ước số 19 (1949).
18. Nguyễn Anh Tuấn (2006), *Đổi mới chính sách tiền lương trong bối cảnh kinh tế tri thức*, Đề tài cấp bộ.
19. Nguyễn Việt Vượng (2007), *Vai trò của công đoàn Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế*, Tạp chí Cộng sản, số 14 năm 2007.
20. Viện khoa học lao động xã hội. 2010. Đánh giá giá trị công việc.
21. Vụ lao động – Tiền lương. 2008. Xây dựng hệ thống thang bảng lương.

**Phụ lục 1****PHIẾU ĐIỀU TRA****VỀ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG**

Kính gửi các anh/chị!

Để phục vụ cho mục đích nghiên cứu tình hình chung về Quy chế trả lương tại Công ty cổ phần May Sông Hồng, xin anh/chị vui lòng dành thời gian cung cấp một số thông tin theo những câu hỏi dưới đây. Những thông tin thu thập được sẽ được bảo mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu của đề tài.

**I. Thông tin chung.**

1. Giới tính Nam  Nữ
2. Năm sinh: .....
3. Vị trí đang đảm nhiệm:  
 a.Quản lý  b.Nhân viên  c. Công nhân
4. Trình độ chuyên môn:  
 a.Trên Đại học  b.Đại học  c. Cao đẳng   
 d.Trung cấp  e.Lao động phổ thông
5. Kinh nghiệm làm việc:  
 a.Dưới 2 năm  c.Từ 5 – 10 năm   
 b.Từ 2 – 5 năm  d.Trên 10 năm

**II. Nội dung hỏi.**

1. Anh/chị có biết cách tính lương, thu nhập của mình không?  
 a. Có  b. Không
2. Theo anh/chị quy trình xây dựng và ban hành QCTL của Công ty có phù hợp không?  
 a. Có  b. Không

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do?

- Xây dựng không tham khảo ý kiến của từng người lao động
- Có nhiều nội dung khó hiểu
- Cán bộ chuyên môn không giải thích cặn kẽ

3. Anh/chị có đánh giá như thế nào về các tiêu chí tính trả lương của Công ty như hiện nay?

- a. Rất rõ ràng, cụ thể
- b. Rõ ràng, cụ thể
- c. Không rõ ràng, cụ thể

4. Theo anh/chị việc xác định nguồn hình thành, phân bổ QTL của Công ty hiện nay có phù hợp không?

- a. Có
- b. Không

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do?

- Tỷ trọng quỹ tiền lương trả trực tiếp cho người lao động thấp
- Tỷ trọng quỹ tiền lương dự phòng cao
- Tỷ trọng quỹ tiền lương khuyến khích nên được trích cao hơn.

5. Theo anh/chị cách phân phối tiền lương của Công ty như hiện nay có công bằng không?

- a. Công bằng
- b. Chưa thực sự công bằng
- c. Không công bằng

6. Theo anh/chị việc áp dụng hệ thống thang bảng lương như hiện nay có phù hợp không?

- a. Có
- b. Không

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do?

- Hệ số lương quá thấp
- Mức chênh lệch giữa các hệ số thấp
- Xây dựng quá nhiều bậc

7. Theo anh/chị bảng lương chức danh công việc của Công ty đang áp dụng có đầy đủ, phù hợp không?



- a. Có b. Không

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do?

- Hệ số lương chưa phản ánh đúng tính chất, mức độ phức tạp, cường độ công việc.
- Phân nhóm chức danh chưa hợp lý
- Hệ thống chức danh công việc chưa đầy đủ

8. Theo anh/chị yếu tố nào ảnh hưởng đến tiền lương của anh/chị từ Công ty?

- a. Kết quả làm việc   
*(NSLĐ, mức độ hoàn thành công việc, trách nhiệm đối với công việc)*
- b. Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty *(doanh thu, lợi nhuận)*
- c. Thâm niên công tác
- d. Công việc đảm nhận

*(Mức độ phức tạp, tính trách nhiệm của công việc đòi hỏi...)*

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

- a. Rất hài lòng  b. Bình thường
- c. Hài lòng  d. Không hài lòng

10. Theo anh/chị yếu tố nào tạo nên sự gắn bó của anh/chị với Công ty?

- a. Tiền lương, thu nhập
- b. Cơ hội phát triển nghề nghiệp
- c. Thời gian làm việc linh hoạt
- d. Điều kiện và môi trường làm việc
- e. Chiến lược con người của Công ty

11. Anh/chị có ý kiến gì về vai trò của cán bộ Công đoàn ở công ty?

- a. Bảo vệ quyền lợi của người lao động
- b. Tham mưu xây dựng quy chế trả lương
- c. Tổ chức các hoạt động phong trào

d. Chỉ tồn tại một cách hình thức

12. Anh/chị có hài lòng trong công tác đánh giá xếp loại mức độ hoàn thành công việc hàng tháng?

a. Có  b. Không

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do?

- Tiêu chí đánh giá chưa lượng hóa cụ thể
- Bảng chỉ tiêu đánh giá xếp loại đối với CBNV phòng ban chưa phù hợp
- Quy trình thực hiện đánh giá còn mang tính hình thức.

***Trân trọng cảm ơn những ý kiến đóng góp của anh/chị!***

## **Phụ lục 2**

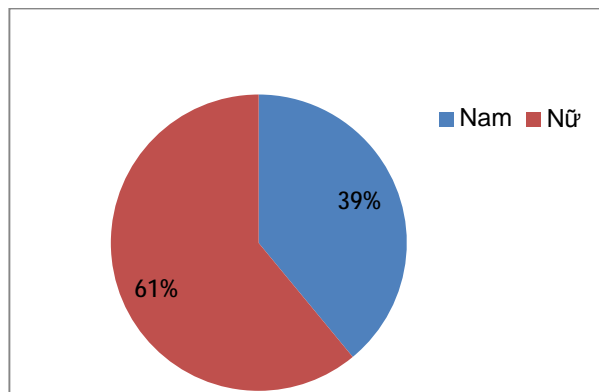
### **ĐẶC ĐIỂM MẪU KHẢO SÁT**

Do số lượng CBCNV trong Công ty rất đông ( trên 8.000 người) nên tác giả không có đủ điều kiện thu thập được ý kiến của toàn bộ CBCNV trong Công ty. Để đảm bảo cho việc phân tích thống kê, tổng số mẫu được tác giả chuẩn bị là 200 mẫu. Để kết quả điều tra đạt kết quả cao nhất, phản ánh đúng tình điều kiện sản xuất của Công ty cũng như những tâm tư, nguyện vọng, sự gắn kết giữa người lao động với Công ty..., tác giả đã phân bổ số lượng phiếu điều tra rải rác đến các khu vực trong toàn Công ty. Trong tổng số 200 người trả lời bảng hỏi, trong đó có cán bộ quản lý cấp Phó phòng, Phó quản đốc trở lên có 15 người, cán bộ nhân viên 35 người, và công nhân trực tiếp sản xuất là 150 người.

#### **1. Đặc điểm về giới tính của người trả lời**

Đối tượng tham gia điều tra gồm 200 CBCNV trong đó có 78 nam CBCNV chiếm 39% và có 122 CBCNV nữ chiếm 61% phù hợp với đặc thù ngành may là công nhân nữ nhiều hơn công nhân nam.

**Biểu đồ 1. Tỷ lệ giới tính của người trả lời**

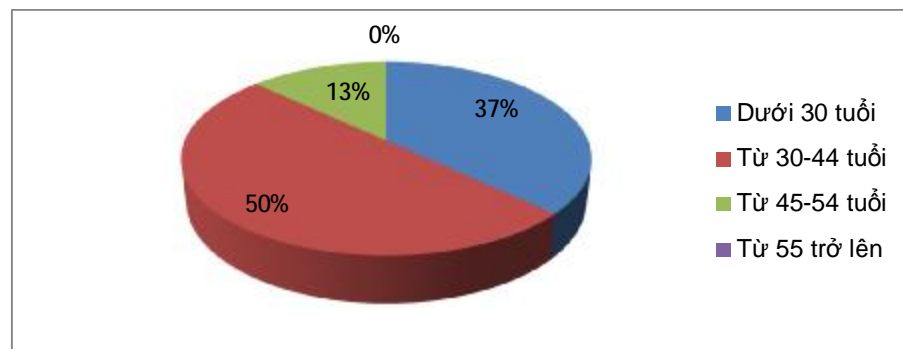


*(Kết quả khảo sát của tác giả)*

## 2. Đặc điểm về độ tuổi của người trả lời

Có 74 người dưới 30 tuổi chiếm 37%, nhóm có độ tuổi từ 30 đến 44 tuổi có 100 người chiếm 50% và nhóm có độ tuổi từ 45 đến 54 tuổi có 26 người chiếm 13% còn trên 55 tuổi thì không có người nào tham gia điều tra. Như vậy đối tượng tham gia ghi phiếu điều tra chủ yếu nằm trong khoảng dưới 30 và từ 30 đến 44 tuổi phù hợp với đặc thù ngành may gồm nhiều công nhân trẻ và cán bộ kỹ thuật, cán bộ quản lý cũng không quá nhiều tuổi.

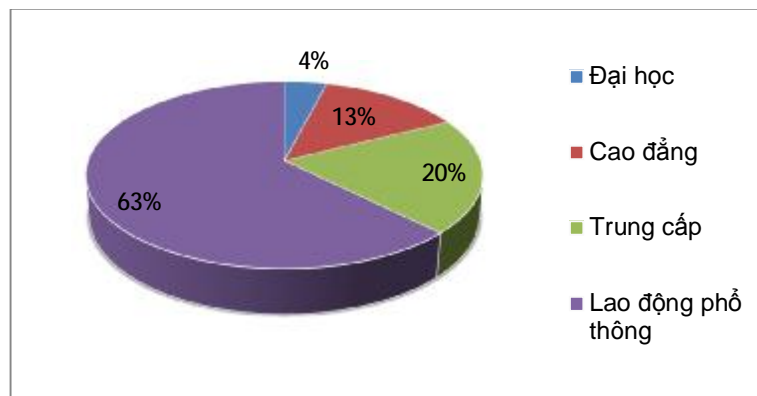
**Biểu đồ 2. Tỷ lệ độ tuổi của người trả lời**



*(Kết quả điều tra của tác giả)*

## 3. Đặc điểm về trình độ chuyên môn kỹ thuật của người trả lời

**Biểu đồ 3. Trình độ chuyên môn của người trả lời**



*(Kết quả điều tra của tác giả)*

### **Phụ lục 3**

## **PHƯƠNG PHÁP PHÒNG VẤN SÂU**

### **1. Đối tượng phỏng vấn**

Với mục đích thu thập thông tin rõ ràng hơn, cụ thể và chính xác hơn, có chất lượng với độ tin cậy cao hơn, tác giả đã thực hiện phỏng vấn sâu với các đối tượng là Tổng giám đốc Công ty, Trưởng phòng Tổ chức, Trưởng bộ phận tiền lương, Trưởng các phòng và Quản đốc các xưởng sản xuất.

### **2. Câu hỏi sử dụng trong phỏng vấn**

#### ***2.1. Tổng giám đốc***

- Công ty xây dựng và ban hành quy chế trả lương từ năm nào? Cho đến nay đã qua bao nhiêu lần sửa đổi, bổ sung? Và trong thời gian tới Công ty có thay đổi gì không?

- Quan điểm của ông về tiền lương trả cho NLD trong Công ty?

- Thời gian tới Công ty có kế hoạch gì nhằm nâng cao mức tiền lương cho NLD?

- Thang bảng lương Công ty đang áp dụng có cần phải xây dựng lại?

- Ông có đánh giá gì về chất lượng lao động hiện nay ở Công ty?

- Khi duyệt hệ số lương chức danh công việc ông dựa trên yếu tố nào?

#### ***2.2. Trưởng phòng Tổ chức và trưởng bộ phận tiền lương***

- Thang bảng lương hiện nay đang áp dụng có hợp lý không? Có cần phải xây dựng lại không?

- Ông có đánh giá như thế nào về quy chế trả lương mà Công ty đang áp dụng hiện nay?

- Khi xây dựng và thực hiện quy chế trả lương, Công ty thường gặp phải những khó khăn nào?

- Công ty có tiến hành đánh giá thực hiện công việc để làm cơ sở trả lương không?

- Ông có đánh giá như thế nào về việc xét hệ số lương chức danh công việc để trả lương cho CBNV khối văn phòng?

- Cách tính trả lương của Công ty dựa trên những nguyên tắc nào? Nguyên tắc nào được Công ty chú trọng nhất?

- Ông có đánh giá gì về mức tiền lương trả cho NLD như hiện nay?

- Ông đánh giá như thế nào về công tác định mức để xác định đơn giá sản phẩm trả lương cho công nhân trực tiếp sản xuất?

- Ông có đề xuất gì nhằm cải thiện tiền lương cho NLD?

- Ông có đề xuất gì về quy chế trả lương của Công ty?

### **2.3. Trưởng các phòng, Quản đốc các xưởng sản xuất**

- Đơn vị ông/bà quản lý có bao nhiêu lao động?

- Ông/bà có đánh giá gì về chất lượng lao động tại đơn vị mình?

- Ông/bà có tham gia vào việc xây dựng và hoàn thiện quy chế trả lương của Công ty không?

- Đánh giá của ông/bà về cách phân phối tiền lương cho NLD của Công ty như hiện nay có công bằng không?

- Đơn vị ông/bà có tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLD hàng tháng không? Nếu có thì đánh giá dựa trên các tiêu chí như thế nào?

- Ông/bà có đề xuất gì nhằm cải thiện tiền lương cho NLD?

- Ông/bà có đề xuất gì về quy chế trả lương của Công ty?

**Phu lục 4****HỆ THỐNG THANG BẢNG LƯƠNG CƠ BẢN CỦA CÔNG TY****Bảng lương Tổng giám đốc (Giám đốc), Phó Tổng Giám đốc, Kế toán trưởng**

Chức danh	Bậc							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Tổng giám đốc	5,11	5,84	6,68	7,65	8,76	10,05	11,52	13,21
2. Phó Tổng giám đốc	4,47	5,11	5,84	6,68	7,65	8,76	10,05	11,52
3. Kế toán trưởng	4,16	4,47	5,11	5,84	6,68	7,65	8,76	10,05

**Bảng lương cán bộ quản lý Trưởng/Phó phòng ban, Quản đốc, phó quản đốc các xưởng**

Chức danh	Bậc							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Trưởng phòng, Quản đốc	2,86	3,28	3,76	4,32	4,96	5,69	6,53	7,5
2. Phó phòng, phó quản đốc	2,50	2,86	3,28	3,76	4,32	4,96	5,69	6,53

**Bảng lương viên chức chuyên môn nghiệp vụ**

Chức danh công việc	Bậc											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Chuyên viên, kỹ sư, kinh tế viên	1,63	1,72	1,82	2,07	2,65	2,95	3,27	3,89	4,25	4,89	5,62	6,46
2. Cán sự, kỹ thuật viên	1,41	1,63	1,72	1,99	2,18	2,56	2,79	3,21	3,70	4,25	4,89	5,62

**Bảng lương nhân viên phục vụ**

<b>Bậc</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Hệ số</b>	1,33	1,41	1,55	1,63	1,87	2,20	2,44	2,62	3,28	3,65	4,20	4,75

**Bảng lương công nhân trực tiếp sản xuất**

Bao gồm công nhân may, công nhân làm việc tại các xưởng chần, giặt, bông tằm, thợ cơ khí, thợ điện, thợ vận hành lò hơi...

<b>Bậc</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Hệ số</b>	1,47	1,55	1,63	1,73	1,84	2,01	2,42	2,90	3,49	3,79	4,26	4,95



**Phu lục 5****HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC HÀNG THÁNG**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Loại A</b>	<b>Loại B</b>	<b>Loại C</b>
<b>1. Năng suất</b>			
CN trực tiếp sx	90%	80%-90%	<80%
Cán bộ tổ	85%	80%-84%	<80%
Cán bộ PX	80%	75%-80%	<75%
<b>2. Chất lượng</b>			
Tổ sx kiểm tra	Nhắc nhở	<2 lần vi phạm	>3 lần vi phạm
Xưởng kiểm tra	Nhắc nhở	1 biên bản	2 biên bản
Công ty kiểm tra	Nhắc nhở	1 biên bản	2 biên bản
<b>3. Ngày công</b>			
Nghỉ không lương	< 3 ngày	≤ 6 ngày	> 6 ngày
Phép, hiếu, hỷ	< 3 ngày	≤ 6 ngày	> 4 ngày
Ôm, con ốm	< 2 ngày	≤ 3 ngày	> 6 ngày
<b>4. Kỷ luật lao động</b>			
An toàn vệ sinh	Không vi phạm	1 lần vi phạm	2 lần vi phạm
Nội quy lao động	Không vi phạm	1 lần vi phạm	2 lần vi phạm
Gây rối trật tự	Không vi phạm	1 lần vi phạm	1 lần vi phạm
Bỏ vị trí làm việc	Không vi phạm	1 lần vi phạm	1 lần vi phạm

**Phu lục 6****BẢNG HỆ SỐ LƯƠNG CHỨC DANH CÔNG VIỆC**

<b>TT</b>	<b>Nhóm</b>	<b>Chức danh</b>	<b>Hệ số lương</b>
1	Lãnh đạo quản lý	Tổng giám đốc	21,0
		Phó tổng giám đốc	17,0 → 21,0
		Kế toán trưởng	17,5
		Trưởng phòng	8,0 → 11,5
		Phó phòng	7,5 → 8,5
		Quản đốc phân xưởng	5,5 → 6,4
		Phó quản đốc	3,0 → 3,3
2	Chuyên viên các phòng ban Công ty	Tùy từng bộ phận, tùy theo trình độ chuyên môn, thâm niên công tác và công việc đang đảm nhận để xếp hệ số	2,0 → 5,8
3	Kỹ thuật trưởng các xưởng sản xuất	Tùy vào tình hình sản xuất của từng xưởng, tùy chuyên môn, thâm niên công tác để xếp hệ số	3,0 → 3,4
4	Nhân viên kinh tế các xưởng sản xuất	Tùy theo trình độ chuyên môn, tình hình sản xuất của từng xưởng, thâm niên công tác để xếp hệ số	1,75 → 2,3
5	Tổ trưởng, tổ phó các tổ sản xuất	Tùy theo trình độ chuyên môn, tình hình sản xuất của từng xưởng, thâm niên công tác để xếp hệ số	2,0 → 3,2
6	Thủ quỹ, thủ kho, văn thư, lái xe, bảo	Tùy theo trình độ chuyên môn, thâm niên công tác và	1,6 → 3,2

	vệ, phục vụ	công việc đảm nhận để xếp hệ số.	
7	Nhân viên phục vụ xưởng sản xuất	Tùy theo trình độ chuyên môn, thâm niên công tác và công việc đảm nhận để xếp hệ số.	0,85 → 2,1

**Phu lục 7****TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA**

<b>STT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Số người</b>	<b>Tỷ lệ</b>
<b>1</b>	<b>Anh/chị có biết cách tính lương, thu nhập của mình không?</b>		
a	Có	172	86%
b	Không	28	14%
<b>2</b>	<b>Quy trình xây dựng và ban hành QCTL của Công ty có phù hợp không?</b>		
a	Có	84	42%
b	Không	116	58%
<b>Lý do chọn không</b>			
a	Xây dựng không tham khảo ý kiến NLĐ	82	70,69%
b	Có nhiều nội dung khó hiểu	29	25%
c	Cán bộ chuyên môn không giải thích cặn kẽ	68	58,62%
d	Xây dựng không dựa trên các quy định của Nhà nước	14	12,68%
<b>3</b>	<b>Đánh giá về các tiêu chí tính trả lương của Công ty như hiện nay?</b>		
A	Rất rõ ràng, cụ thể	0	0%
B	Rõ ràng, cụ thể	65	32,5%
C	Không rõ ràng, cụ thể	135	67,5%
<b>4</b>	<b>Việc xác định nguồn hình thành, phân bổ QTL của Công ty hiện nay có phù hợp không?</b>		
A	Có	73	36,5%
B	Không	127	63,5%
<b>Lý do chọn không</b>			
A	Tỷ trọng QTL trả trực tiếp cho NLĐ thấp	93	73,2%
B	Tỷ trọng QTL dự phòng cao	74	58,3%

c	Tỷ trọng QTL khuyến khích cần trích cao hơn	65	51,8%
<b>5</b>	<b>Cách phân phối tiền lương của Công ty hiện nay có công bằng không?</b>		
a	Công bằng	38	19%
b	Chưa thực sự công bằng	114	57%
c	Không công bằng	48	24%
<b>6</b>	<b>Việc áp dụng hệ thống thang bảng lương hiện nay có phù hợp không?</b>		
a	Có	20	10%
b	Không	180	90%
<b>Lý do chọn không</b>			
a	Hệ số lương quá thấp	149	82,7%
b	Mức chênh lệch giữa các hệ số thấp	123	68,3%
c	Xây dựng quá nhiều bậc	102	56,6%
<b>7</b>	<b>Bảng lương chức danh công việc của Công ty có đầy đủ, phù hợp không?</b>		
a	Có	21	10,5%
b	Không	179	89,5%
<b>Lý do chọn không</b>			
a	Hệ số lương chưa phản ánh đúng tính chất, mức độ phức tạp, cường độ công việc.	132	73,7%
b	Phân nhóm chức danh chưa hợp lý	145	81%
c	Hệ thống chức danh công việc chưa đầy đủ	147	82,1%
<b>8</b>	<b>Yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương của NLD trong Công ty?</b>		
a	Kết quả làm việc	200	100%
b	Kết quả SXKD của Công ty	162	81%
c	Thâm niên công tác	17	8,5%
d	Công việc đảm nhận	109	54,5%

<b>9</b>	<b>Sự hài lòng của NLD về mức lương nhận được?</b>		
a	Rất hài lòng	10	5%
b	Hài lòng	45	22,5%
c	Bình thường	77	38,5%
d	Không hài lòng	68	34%
<b>10</b>	<b>Yếu tố nào tạo nên sự gắn bó của NLD với Công ty?</b>		
a	Tiền lương, thu nhập	191	95,5%
b	Cơ hội phát triển nghề nghiệp	124	62%
c	Thời gian làm việc linh hoạt	37	18,5%
d	Điều kiện và môi trường làm việc	168	84%
e	Chiến lược con người của Công ty	90	45%
<b>11</b>	<b>Ý kiến của NLD về vai trò của cán bộ Công đoàn ở Công ty?</b>		
a	Bảo vệ quyền lợi của NLD	65	32,5%
b	Tham mưu xây dựng quy chế trả lương	16	8%
c	Tổ chức các hoạt động phong trào	127	63,5%
d	Chỉ tồn tại một cách hình thức	10	5%
<b>12</b>	<b>Đánh giá xếp loại thực hiện công việc có phù hợp không?</b>		
a	Có	113	56,5%
b	Không	87	43,5%
<b>Lý do chọn không</b>			
a	Tiêu chí đánh giá chưa được lượng hóa cụ thể	50	57,47%
b	Bảng tiêu chí đánh giá xếp loại đối CBNV phòng ban chưa phù hợp.	54	62,1%
c	Quy trình thực hiện đánh giá còn mang tính hình thức.	53	60,9%

**Phu lục 8****QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG****CÔNG TY CP MAY SÔNG HỒNG NAM ĐỊNH****CHƯƠNG I: QUY ĐỊNH CHUNG****Điều 1. Mục tiêu, ý nghĩa**

1. Nhằm phát triển đội ngũ Cán bộ nhân viên công ty được chuyên nghiệp, nhiệt tình và gắn bó lâu dài với công ty; đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty trong giai đoạn hiện nay và trong các giai đoạn tiếp theo.
2. Xây dựng thang bảng lương với ngạch - bậc và mức lương trên cơ sở là khả năng, trình độ, vị trí công tác và giá trị của người lao động theo tiêu chuẩn chung của các doanh nghiệp cùng ngành. Những người thực hiện các công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, đóng góp nhiều vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty thì được hưởng thu nhập và quyền lợi xứng đáng tùy theo trách nhiệm và khả năng đóng góp của mình cho Công ty.

**Điều 2. Căn cứ xây dựng quy chế trả lương**

- Bộ luật lao động đã được sửa đổi và bổ sung năm 2006 của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam; Luật Bảo hiểm xã hội năm 2006.
- Văn bản số 4320/LĐTBXH – TL ngày 29/12/1998 của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội hướng dẫn xây dựng quy chế trả lương.
- Căn cứ vào điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty cổ phần may Sông Hồng Nam Định.

**Điều 3. Phạm vi và đối tượng áp dụng**

Quy chế này áp dụng cho tất cả CBCNV đang làm việc tại công ty

**Điều 4. Những nguyên tắc trả lương**

- Thực hiện trả lương căn cứ theo khả năng tài chính của Công ty trên cơ sở đảm bảo hài hòa lợi ích giữa Công ty và NLĐ theo đúng quy định của Công ty và Pháp luật.

- Thực hiện trả lương dựa trên năng suất lao động thông qua định mức lao động theo nguyên tắc năng suất lao động năm sau phải cao hơn năng suất lao động năm trước liền kề.
- Tiền lương của NLD được trả theo chức danh, nhiệm vụ, năng suất lao động, chất lượng, kết quả thực hiện công việc và gắn với kết quả kinh doanh của từng đơn vị nói riêng và Công ty nói chung.
- Gắn chính sách tiền lương với chính sách đãi ngộ, thu hút nhân sự có trình độ, năng lực, có tâm huyết làm việc lâu dài tại Công ty.

## **CHƯƠNG II: NGUỒN HÌNH THÀNH VÀ SỬ DỤNG QUỸ TIỀN LƯƠNG**

### **Điều 5. Nguồn hình thành quỹ tiền lương**

Tổng quỹ tiền lương của Công ty được hình thành từ các nguồn sau:

- Quỹ tiền lương kế hoạch theo đơn giá.
- Quỹ tiền lương bổ sung theo chế độ qui định của Nhà nước.
- Quỹ tiền lương làm tăng ca theo kế hoạch làm tăng ca của Công ty.
- Quỹ tiền lương từ hoạt động kinh doanh khác nằm ngoài đơn giá tiền lương.
- Quỹ tiền lương dự phòng từ năm trước chuyển sang

### **Điều 6. Sử dụng quỹ tiền lương**

Tổng quỹ tiền lương trong năm được sử dụng như sau:

- Quỹ lương trả trực tiếp cho NLD: 76% tổng quỹ lương . Dùng để chi trả tiền lương cho các bộ phận lao động của Công ty.
- Quỹ tiền lương dự phòng: 16% tổng quỹ lương. Được trích nhằm mục đích hạn chế rủi ro và đảm bảo việc chi trả đầy đủ lương cho NLD khi Công ty gặp những khó khăn, bất lợi trong hoạt động sản xuất kinh doanh.



- Quỹ khuyến khích, khen thưởng: 8% tổng quỹ lương. Được trích lập nhằm mục đích khen thưởng NLD đạt năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc cao.

### CHƯƠNG III: PHÂN PHỐI QUỸ TIỀN LƯƠNG

#### Điều 7. Tính lương cho người lao động.

1. Đối với bộ phận công nhân sản xuất trực tiếp.

$$TL_{spi} = Q_j \times ĐG_{spj} \times H_{mh} \times K_i$$

Trong đó:

$TL_{spi}$ : là tiền lương sản phẩm của NLD thứ i .

$Q_j$ : là số lượng chi tiết công đoạn sản phẩm của NLD thứ i .

$ĐG_{spj}$ : là đơn giá chi tiết sản phẩm

$H_{mh}$ : là hệ số mã hàng.

$K_i$ : là hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD thứ i

<b>Đơn giá</b>	<b>Thời gian</b>	<b>Đơn giá</b>
<b>sản phẩm</b>	<b>chế tạo</b>	<b>cấp bậc</b>
<b>(ĐG<sub>sp</sub>)</b>	<b>(TGCT)</b>	<b>(ĐGCB)</b>

Đơn giá cấp bậc công việc được xây dựng dựa vào cấp bậc công việc và mức lương tối thiểu công ty lựa chọn.

$$ĐGCB = \frac{L_{mjn} * HSLCB}{26 * 8(h)} \quad (\text{đồng/giờ})$$

2. Đối với bộ phận CBNV tổ sản xuất.

$$TL_i = N_{tti} * LBQT * H_{cdi} * K_i$$

Trong đó:

$TL_i$ : tiền lương của NLD thứ i.

$N_{tti}$ : là ngày công đi làm thực tế của NLD thứ i.

$L_{BQT}$ : là lương bình quân/ngày của cả tổ.

$H_{cdi}$ : là hệ số lương chức danh công việc của NLD thứ i.

$K_i$ : là hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD thứ i.

3. *Đối với bộ phận CBNV Phân xưởng.*

$$TL_i = N_{tti} * L_{BQX} * H_{cdi} * K_i$$

Trong đó:

$TL_i$ : tiền lương của NLD thứ i.

$N_{tti}$ : là ngày công đi làm thực tế của NLD thứ i.

$L_{BQX}$ : là lương bình quân/ngày của cả xưởng.

$H_{cdi}$ : là hệ số lương chức danh công việc của NLD thứ i.

$K_i$ : là hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD thứ i.

4. *Đối với CBNV tại các phòng/ban Công ty*

$$TL_i = N_{tti} * L_{BQcty} * H_{cdi} * K_i$$

Trong đó:

$TL_i$ : tiền lương của NLD thứ i.

$N_{tti}$ : là ngày công đi làm thực tế của NLD thứ i.

$L_{BQcty}$ : là lương bình quân/ngày của toàn công ty.

$H_{cdi}$ : là hệ số lương chức danh công việc của NLD thứ i.

$K_i$ : là hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD thứ i.

- Hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD ( $K_i$ ) được xác định hàng tháng dựa trên các tiêu chí: Năng suất, chất lương, ngày công và việc chấp hành kỷ luật lao động.

- Loại A: hệ số  $K_i = 1,1$
- Loại B: hệ số  $K_i = 1,05$ .
- Loại C: hệ số  $K_i = 1,0$ .

(Phụ lục 5: Hệ thống đánh giá thực hiện công việc hàng tháng)

**Điều 8. Tiền thưởng cho các danh hiệu thi đua**

Tiền thưởng cho các danh hiệu thi đua được trích từ quỹ khen thưởng của Công ty, bao gồm:

- Thưởng hàng tháng cho các đơn vị tổ, xưởng sản xuất giỏi.
- Khen thưởng các đợt thi đua trong năm đối với tập thể, cá nhân.
- Khen thưởng các hình thức đột xuất, theo chuyên đề.
- Khen thưởng các danh hiệu thi đua đối với tập thể, cá nhân.....

Các mức thưởng hiện nay Công ty đang áp dụng

STT	Danh hiệu	Mức thưởng	
		Tập thể tổ	Tập thể xưởng
1	Mức 1	3.000.000	5.000.000
2	Mức 2	5.000.000	7.000.000
3	Mức 3	7.000.000	10.000.000

## **Điều 9. Hệ thống thang bảng lương**

### *1. Hệ thống thang bảng lương cơ bản.*

Công ty tự xây dựng hệ thống thang bảng lương cơ bản gồm 12 bậc làm căn cứ để đóng và thanh toán các chế độ BHXH, BHYT và các chế độ khác cho NLĐ theo quy định của Pháp luật. Ngoài ra, Công ty căn cứ vào hệ số lương cơ bản trong thang bảng lương để xây dựng đơn giá trả lương cho công nhân trực tiếp sản xuất. (*Phụ lục 4: Hệ thống thang bảng lương cơ bản của Công ty*).

### *2. Bảng lương chức danh.*

Công ty xây dựng bảng lương chức danh làm căn cứ để tính trả lương cho CBNV không trực tiếp sản xuất sản phẩm thuộc tổ sản xuất, phân xưởng sản xuất và CBNV thuộc các phòng/ban Công ty. Việc xét hệ số lương chức danh hàng tháng do Tổng Giám đốc phê duyệt. (*Phụ lục 6: Bảng hệ số lương chức danh công việc*).

**CHƯƠNG IV:**  
**MỘT SỐ CHẾ ĐỘ TRẢ LƯƠNG KHÁC**

**Điều 10. Tiền lương trả cho những ngày nghỉ theo quy định**

Tiền lương những ngày nghỉ lễ, tết, phép, nghỉ việc riêng có lương theo quy định được trả theo công thức sau:

$$TL_p = \frac{L_{\min} \times HSLCB}{N_{cd}} \times \text{Số ngày nghỉ}$$

Trong đó:

$TL_p$ : là tiền lương nghỉ phép, lễ, việc riêng có lương của NLD

$N_{cd}$ : là ngày công chế độ trong tháng

$L_{\min}$ : là tiền lương tối thiểu Công ty xây dựng.

HSLCB: Hệ số lương cấp bậc ( *Phụ lục 4* )

**Điều 11. Trả lương làm thêm giờ**

Chế độ trả lương làm tăng ca được công ty xác định như sau:

- Tăng ca vào ngày thường được trả 150% đơn giá.
- Tăng ca vào ngày nghỉ hàng tuần quy định tại Điều 72 của Bộ luật Lao động được trả 200% đơn giá.
- Tăng ca vào ngày lễ, tết và ngày nghỉ có hưởng lương quy định tại các điều 73, 74, 75, và 78 của Bộ luật Lao động được trả 300% đơn giá.
- Làm việc vào ban đêm được trả 130% đơn giá.
- Làm thêm vào ban đêm được trả 180% đơn giá.
- Đối với lương thời gian được trả theo đơn giá ngày công.
- Đối với lương sản phẩm được trả theo đơn giá sản phẩm.
- Đối với lương khoán được trả theo đơn giá khoán.
- Hiện tại công ty chỉ tổ chức làm thêm vào các ngày đi làm trong tuần.

Không tổ chức làm thêm vào các ngày nghỉ lễ, tết, ngày nghỉ trong tuần.

**Điều 12. Trả lương cho thời gian ngừng việc**

- Nếu do lỗi của người sử dụng lao động thì tiền lương ngừng việc của NLD được trả 100% tiền lương theo cấp bậc công việc đang đảm nhiệm.
- Nếu do lỗi của người lao động thì người lao động đó không được trả lương. Những người khác trong cùng đơn vị phải ngừng việc thì được trả 90% tiền lương theo cấp bậc công việc đang đảm nhiệm.
- Nếu vì sự cố bất khả kháng mà không do lỗi của người sử dụng lao động, tiền lương của người lao động trong thời gian ngừng việc được trả 80% tiền lương cấp bậc công việc người lao động đang đảm nhiệm.

### **Điều 13. Chuyển sang công việc khác**

1. Trường hợp do nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty, NLD được phân công tạm thời sang một công việc khác trong thời gian 60 ngày và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao trong thời gian đó thì:
  - Nếu tiền lương của công việc mới cao hơn mức lương của công việc cũ thì NLD được hưởng mức lương theo công việc điều động
  - Nếu mức tiền lương của công việc mới thấp hơn tiền lương của công việc cũ thì NLD được bảo lưu mức lương của công việc cũ trong thời gian 02(hai) tháng; sau 02(hai) tháng sẽ hưởng mức lương của công việc mới.
2. Trường hợp NLD được bố trí công việc mới phù hợp với năng lực trình độ thì:
  - Nếu công việc mới có mức lương cao hơn mức lương công việc cũ thì được hưởng lương ngay theo mức lương công việc mới.
  - Nếu công việc mới có mức lương thấp hơn mức lương công việc cũ thì được bảo lưu mức lương công việc cũ trong thời gian 01(một) tháng, sau thời gian 01(một) tháng NLD sẽ hưởng mức lương theo công việc mới.
3. Quy định này không áp dụng cho các trường hợp NLD đang bị xử lý kỷ luật.

#### **Điều 14. Các chế độ liên quan đến tiền lương và quyền lợi của NLD**

1. Những ngày nghỉ được hưởng nguyên lương cơ bản:

- Nghỉ phép: mỗi năm công tác người lao động được hưởng 12 ngày phép, tương ứng với mỗi tháng công tác NLD được nghỉ 01 ngày phép; 3 năm công tác liên tục tại công ty được hưởng thêm 01 ngày phép. Nếu trong năm người lao động không nghỉ hết phép thì số phép còn lại không được tính cộng dồn cho năm sau hoặc chuyển đổi thành ngày lương..
  - Nghỉ lễ: Hàng năm người lao động hưởng 9 ngày lễ theo quy định luật Lao động
  - Bản thân kết hôn: nghỉ 03 ngày không trừ vào phép năm.
  - Con kết hôn: nghỉ 01 ngày không trừ vào phép năm.
  - Cha mẹ chết: (Kể cả bên chồng, bên vợ), Vợ hoặc chồng, con chết được nghỉ 03 ngày không trừ vào phép năm.
  - Riêng đi công tá trong và ngoài nước thực hiện nhiệm vụ do công ty giao thì được hưởng 100% lương khi đi làm việc bình thường.
2. Chế độ lương của những ngày ốm đau, thai sản, tai nạn
- CBNV nghỉ ốm đau, thai sản, tai nạn lao động thì những ngày nghỉ được hưởng chế độ trợ cấp của BHXH chi trả theo đúng quy định của luật lao động.

#### **CHƯƠNG V:**

#### **TỔ CHỨC THỰC HIỆN VÀ ĐIỀU KHOẢN THI HÀNH**

**Điều 15.** Để triển khai thực hiện chi trả tiền lương cho người lao động theo Quy chế này, Lãnh đạo Công ty và các đơn vị có trách nhiệm:

- Hàng tháng trưởng bộ phận các đơn vị đánh giá mức độ hoàn thành công việc của từng người lao động và gửi về phòng tổ chức.

- Phòng Tổ chức tổng hợp ngày công và bảng đánh giá hệ số ( $K_i$ ) trình Tổng Giám đốc Công ty quyết định.
- Phòng Kế toán phối hợp với phòng Tổ chức đề xuất quỹ lương được chi theo hiệu quả lao động trong tháng, quý, năm, quỹ tiền lương vào các dịp lễ, tết trình Tổng Giám đốc quyết định.
- Phòng Tổ chức tính lương cho người lao động và chuyển phòng Kế toán chi lương trong tháng vào các ngày từ mùng 10 đến 15 thông qua chuyển khoản hoặc phát tiền mặt.

#### **Điều 16. Điều khoản thi hành**

- Quy chế này gồm 5 chương và 16 điều, có hiệu lực thi hành từ ngày ký ban hành, các quy chế trước đây về quản lý và phân phối tiền lương trái với quy chế này đều không có hiệu lực.
- Quy chế này sẽ được xem xét, sửa đổi và bổ sung khi có những thay đổi về chế độ, chính sách tiền lương của Nhà nước hoặc khi phát sinh những bất hợp lý trong quá trình thực hiện.
- Mọi bổ sung, sửa đổi quy chế phải được Tổng giám đốc phê duyệt, quyết định mới có hiệu lực thi hành.