

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

**NGUYỄN THỊ THÙY LINH**

**HOÀN THIỆN QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI**  
**TỔNG CÔNG TY SÔNG ĐÀ**

**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**

**NGUYỄN THỊ THÙY LINH**

**HOÀN THIỆN QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI**  
**TỔNG CÔNG TY SÔNG ĐÀ**

**Chuyên ngành : Quản trị nhân lực**

**Mã số : 60340404**

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

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. ĐỖ THỊ TƯƠI**

**HÀ NỘI - 2015**

## LỜI CẢM ƠN

Trước hết tôi xin chân thành cảm ơn TS. Đỗ Thị Tươi đã toàn tâm, tận tình hướng dẫn, chỉ bảo, đưa ra những gợi mở quý báu trong suốt quá trình triển khai thực hiện luận văn này.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn Bà Nguyễn Thị Hạnh - Phó trưởng ban Tổ chức nhân sự Tổng công ty Sông Đà Việt Nam đã giúp tôi về số liệu, nghiệp vụ và những ý tưởng đóng góp thiết thực trong Luận văn.

Xin chân thành cảm ơn!

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**

**Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**



**LỜI CAM ĐOAN**

Họ và tên tác giả : Nguyễn Thị Thùy Linh  
Sinh năm : 1990  
Mã học viên : QT03062  
Đề tài Luận văn : Hoàn thiện Quy chế trả lương tại Tổng công ty Sông Đà

Luận văn trên là kết quả nghiên cứu độc lập của riêng tôi, trên cơ sở phân tích đánh giá tình hình từ cơ sở số liệu được sự cho phép của Tổng công ty Sông Đà Việt Nam. Các nội dung được trích dẫn trong luận văn có nguồn gốc rõ ràng và có chú thích cụ thể.

Nếu vi phạm lời cam đoan này, tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm theo quy định của Trường Đại học Lao động và Xã hội./.

*Hà Nội, ngày tháng năm 2015*

**Học viên**

**Nguyễn Thị Thùy Linh**

## MỤC LỤC

|                                                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....</b>                                                                    | <b>i</b>   |
| <b>DANH MỤC BẢNG SỐ LIỆU, HÌNH .....</b>                                                             | <b>ii</b>  |
| <b>DANH MỤC SƠ ĐỒ, HỘP .....</b>                                                                     | <b>iii</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>7</b>   |
| <b>1.1. Khái niệm.....</b>                                                                           | <b>7</b>   |
| 1.1.1.Khái niệm về tiền lương và quy chế trả lương .....                                             | 7          |
| 1.1.2.Mục tiêu và vai trò của quy chế trả lương.....                                                 | 9          |
| <b>1.2. Nội dung cơ bản quy chế trả lương .....</b>                                                  | <b>12</b>  |
| 1.2.1.Những quy định chung .....                                                                     | 12         |
| 1.2.2.Quỹ tiền lương và sử dụng quỹ tiền lương.....                                                  | 13         |
| 1.2.3. Phân phối Quỹ tiền lương.....                                                                 | 14         |
| 1.2.4 Tổ chức thực hiện.....                                                                         | 16         |
| 1.2.5 Điều khoản thi hành.....                                                                       | 17         |
| <b>1.3. Nhân tố ảnh hưởng đến quy chế trả lương trong doanh nghiệp.....</b>                          | <b>17</b>  |
| 1.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp .....                                                      | 17         |
| 1.3.2 Các yếu tố nội tại của doanh nghiệp .....                                                      | 20         |
| <b>1.4. Kinh nghiệm một số doanh nghiệp .....</b>                                                    | <b>23</b>  |
| 1.4.1. Công ty tư vấn thiết kế và xây dựng – Tổng công ty cổ phần xây dựng công nghiệp Việt Nam..... | 23         |
| 1.4.2. Tổng công ty đầu tư và phát triển nhà Hà Nội ( HANDICO).....                                  | 24         |
| <b>CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI TỔNG CÔNG TY SÔNG ĐÀ .....</b>                          | <b>25</b>  |
| <b>2.1 Tổng quan về Tổng công ty Sông Đà.....</b>                                                    | <b>25</b>  |
| 2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển .....                                                       | 25         |
| 2.1.2. Đặc điểm ngành nghề, kết quả sản xuất kinh doanh.....                                         | 27         |
| 2.1.3 Cơ cấu tổ chức, hiện trạng nhân lực.....                                                       | 29         |

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.2. Phân tích thực trạng quy chế trả lương tại Tổng công ty Sông Đà..</b>  | <b>36</b> |
| 2.2.1. Giới thiệu quy chế trả lương tại Tổng công ty Sông Đà.....              | 36        |
| 2.2.2 Phân tích những quy định chung.....                                      | 37        |
| 2.2.3. Phân tích quỹ tiền lương và sử dụng quỹ tiền lương .....                | 40        |
| 2.2.4. Phân tích phân phối quỹ tiền lương.....                                 | 45        |
| <b>2.3 Những nhân tố ảnh hưởng tới quy chế trả lương của Tổng công ty..</b>    | <b>59</b> |
| 2.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp .....                                | 59        |
| 2.3.2. Các yếu tố nội tại của Tổng công ty.....                                | 61        |
| <b>2.4. Đánh giá chung về quy chế trả lương tại Tổng công ty Sông Đà .....</b> | <b>63</b> |
| 2.4.1. Ưu điểm.....                                                            | 63        |
| 2.4.2. Hạn chế.....                                                            | 64        |
| 2.4.3. Nguyên nhân .....                                                       | 66        |
| <b>CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KHUYẾN NGHỊ NHẪM</b>                          |           |
| <b>HOÀN THIỆN QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI TỔNG CÔNG TY SÔNG</b>                      |           |
| <b>ĐÀ .....</b>                                                                | <b>68</b> |
| <b>3.1 Phương hướng phát triển của Tổng công ty Sông Đà đến năm 2020</b>       | <b>68</b> |
| 3.1.1 Phương hướng chung.....                                                  | 68        |
| 3.1.2 Phương hướng cụ thể.....                                                 | 69        |
| <b>3.2 Các giải pháp hoàn thiện quy chế trả lương Tổng công ty Sông Đà..</b>   | <b>69</b> |
| 3.2.1 Giải pháp phân bổ quỹ tiền lương.....                                    | 70        |
| 3.2.2 Giải pháp phân phối tiền lương cho người lao động .....                  | 70        |
| 3.2.3 Hoàn thiện hệ thống thang bảng lương theo phương pháp HAY .....          | 74        |
| 3.2.4 Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc theo KPI.....           | 85        |
| 3.2.5 Một số giải pháp khác.....                                               | 92        |
| <b>3.3 Một số khuyến nghị.....</b>                                             | <b>94</b> |
| 3.3.1. Đối với Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội.....                        | 94        |
| 3.3.2. Một số khuyến nghị đối với chủ sở hữu.....                              | 96        |
| <b>KẾT LUẬN.....</b>                                                           | <b>97</b> |
| <b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>                                       | <b>98</b> |

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

| <b>Stt</b> | <b>Viết tắt</b> | <b>Viết đầy đủ</b>                 |
|------------|-----------------|------------------------------------|
| 1          | TCT Sông Đà     | Tổng công ty Sông Đà               |
| 2          | NLĐ             | Người lao động                     |
| 3          | NSDLĐ           | Người sử dụng lao động             |
| 4          | QC trả lương    | Quy chế trả lương                  |
| 9          | Doanh nghiệp NN | Doanh nghiệp nhà nước              |
| 11         | ĐGTTCV          | Đánh giá thực hiện công việc       |
| 13         | TNHH 1TV        | Trách nhiệm hữu hạn một thành viên |
| 14         | HTTBLNN         | Hệ thống thang bảng lương nhà nước |

## **DANH MỤC BẢNG SỐ LIỆU, HÌNH**

### **Danh mục Hình**

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Hình 2.1 Doanh thu của Tổng công ty Sông Đà giai đoạn 2010-2014 ..... | 28 |
| Hình 2.2 Lợi nhuận Tổng công ty Sông Đà giai đoạn 2010-2014.....      | 29 |
| Hình 2.3. Nhân lực Tổng công ty Sông Đà giai đoạn 2010-2014.....      | 34 |
| Hình 2.4. Lý do Bảng lương chức danh chưa phù hợp.....                | 50 |
| Hình 2. 5 Nguyên nhân cho rằng xác định lương tháng chưa phù hợp..... | 55 |
| Hình 2.6 Nguyên nhân quy định nâng bậc lương chưa phù hợp.....        | 65 |

### **Danh mục Bảng**

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Bảng 2.1 Cơ cấu lao động theo giới tính, tuổi của Tổng công ty.....       | 35 |
| Bảng 2.2 Đối tượng của Quy chế có phù hợp .....                           | 49 |
| Bảng 2.3 Đánh giá việc chi trả tiền lương hàng tháng.....                 | 54 |
| Bảng 2.4. Trả lương trong một số trường hợp cụ thể có phù hợp.....        | 58 |
| Bảng 2.5. Đánh giá xếp loại như hiện nay có phù hợp.....                  | 66 |
| Bảng 3.1. Phương án Phân phối tiền lương trong doanh nghiệp nhà nước .... | 71 |
| Bảng 3.2 Một số chức danh của TCT Sông Đà.....                            | 75 |
| Bảng 3.3 Tỷ trọng các nhóm tiêu chuẩn .....                               | 80 |
| Bảng 3.4 Hệ số các chức danh theo tổng điểm.....                          | 81 |
| Bảng 3.5 Minh họa hình thành bậc lương.....                               | 83 |
| Bảng 3.6 Chỉ tiêu đánh giá trưởng phòng Cơ khí thiết bị.....              | 90 |
| Bảng 3.7 Thang điểm đánh giá của trưởng phòng cơ khí thiết bị.....        | 91 |

## **DANH MỤC SƠ ĐỒ, HỘP**

### **Danh mục sơ đồ**

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Sơ đồ 2.1 Cơ cấu tổ chức Tổng công ty Sông Đà .....                                         | 30 |
| Sơ đồ 3.1 Căn cứ xây dựng hệ thống trả công TCT Sông Đà.....                                | 73 |
| Sơ đồ 3.2 Kết cấu tiền lương tại Tổng công ty Sông Đà .....                                 | 73 |
| Sơ đồ 3.3 Quy trình xây dựng hệ thống thang, bảng lương.....                                | 74 |
| Sơ đồ 3.4 Quy trình rà soát hệ thống chức danh .....                                        | 76 |
| Sơ đồ 3.5 Minh họa hình thành ngạch lương .....                                             | 82 |
| Sơ đồ 3.6 Quy trình xây dựng Hệ thống đánh giá thực hiện công việc của<br>TCT Sông Đà ..... | 85 |

### **Danh mục Hộp**

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Hộp 3.1 Trả lương theo 3P .....                                    | 72 |
| Hộp 3.2 Sử dụng phương pháp HAY để đánh giá giá trị công việc..... | 77 |

## **LỜI MỞ ĐẦU**

### **1. Lý do chọn đề tài**

Tiền lương, thu nhập luôn là mối quan tâm hàng đầu của người lao động, nó cũng là một trong những nhân tố để họ gắn bó, cống hiến cho NSDLĐ. Dù là doanh nghiệp thuộc thành phần kinh tế nào thì việc xây dựng quy chế trả lương cho NLĐ hợp lý, khoa học, hiệu quả là mục tiêu được quan tâm hàng đầu. Một quy chế trả lương bảo đảm việc phân phối tiền lương cho NLĐ gắn với năng suất, chất lượng, hiệu quả hoàn thành công việc, mức độ đóng góp của NLĐ là yếu tố then chốt trong công tác trả lương và là nhân tố thúc đẩy NLĐ tích cực làm việc, nâng cao năng suất lao động, cống hiến lâu dài với sự phát triển của doanh nghiệp.

Các Công ty TNHH một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu thực hiện quản lý lao động, tiền lương, thù lao và tiền thưởng theo quy định tại Nghị định số 49/2013/NĐ-CP ngày 14/5/2013 quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật lao động về tiền lương, Nghị định số 50/2013/NĐ-CP quy định quản lý lao động, tiền lương và tiền thưởng đối với NLĐ làm việc trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu và Nghị định số 51/2013/NĐ-CP quy định chế độ tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với thành viên Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch công ty, Kiểm soát viên, Tổng giám đốc hoặc Giám đốc, Phó tổng giám đốc hoặc Phó giám đốc, Kế toán trưởng trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do nhà nước làm chủ sở hữu. Theo đó thang lương, bảng lương, phụ cấp lương của NLĐ do doanh nghiệp ban hành, tiền lương của NLĐ do NLĐ thỏa thuận với NSDLĐ; tiền lương của viên chức quản lý doanh nghiệp do nhà nước quy định.

Tuy nhiên, kể từ khi Nghị định 49/2013/NĐ-CP nêu trên ra đời các doanh nghiệp nhà nước vẫn chưa thể xây dựng hệ thống quy chế trả lương và thang bảng lương mới tách biệt cơ chế quản lý tiền lương và thang bảng lương áp dụng chung cho các doanh nghiệp nhà nước quy định tại Nghị định số 205/2004/NĐ-CP (hiện nay Nghị định này đã hết hiệu lực thi hành), trong khi đó quy chế trả lương đang áp dụng còn nhiều bất cập: thực hiện phân phối hệ thống thang, bảng lương nhà nước ban hành chung chung còn thiếu nhiều vị trí chức danh chưa bao quát, chưa phát huy được đặc trưng ngành nghề, quy định áp dụng còn mang nặng tính thâm niên, không khuyến khích đội ngũ lao động trẻ, chưa gắn nhiều với việc đánh giá kết quả thực hiện công việc và năng suất lao động và chưa tạo được yếu tố cạnh tranh so với các doanh nghiệp dân doanh, FDI cùng ngành nghề.

Tổng công ty Sông Đà là Công ty TNHH một thành viên do Bộ Xây dựng là chủ sở hữu. Nhận thức được vai trò quan trọng của việc phân phối tiền lương gắn với thành tích đóng góp của NLĐ, Tổng công ty đã nhiều lần hoàn thiện quy chế trả lương vào năm 2007, 2010, 2012. Tuy nhiên, việc phân phối tiền lương vẫn gắn với thang, bảng lương do nhà nước xây dựng nên còn mang tính thâm niên cao, chú trọng bằng cấp và còn mang tính chất cào bằng trong phân phối.

Bối cảnh chung về thay đổi cơ chế chính sách quản lý tiền lương đang là yêu cầu bức thiết đối với các doanh nghiệp nhà nước nói chung và TCT Sông Đà trong việc hoàn thiện lại quy chế trả lương riêng lẻ, độc lập bảo đảm gắn với năng suất lao động, trình độ chuyên môn kỹ thuật, đóng góp và hiệu quả thực hiện công việc của NLĐ, bảo đảm việc phân phối tiền lương hợp lý, khoa học, hiệu quả, nhằm duy trì, ổn định và thu hút nguồn nhân lực gắn bó đóng góp cho sự phát triển. Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn trên, tác giả đã

chọn đề tài “Hoàn thiện Quy chế trả lương tại Tổng công ty Sông Đà” làm đề tài viết luận văn của mình.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan**

Luận án về lĩnh vực tiền lương trên thực tế đã có nhiều tác giả nghiên cứu ở các cấp độ vĩ mô và vi mô.

Các nghiên cứu ở góc độ tiếp cận toàn bộ doanh nghiệp có hai hướng tiếp cận trên hướng nhà quản lý toàn bộ doanh nghiệp, trên hướng góc nhìn doanh nghiệp của một ngành kinh tế: hướng tiếp cận thứ nhất với nội dung hoàn thiện chính sách quản lý tiền lương doanh nghiệp nhà nước với đề tài của tác giả Phạm Minh Huân (1995): “Đổi mới chính sách tiền lương ở Việt Nam”. Đề tài của tác giả Huân tiếp cận trên giác độ cơ quan quản lý nhà nước về tiền lương, đề tài tập trung nghiên cứu chính sách tiền lương tối thiểu chung, tiền lương tối thiểu cho doanh nghiệp và hệ thống thang lương, bảng lương áp dụng cho doanh nghiệp nhà nước. Từ đó đề ra cơ chế tiền lương cho phép các doanh nghiệp lựa chọn lương tối thiểu cao hơn mức tiền lương tối thiểu chung của nhà nước và bảo đảm tốc độ tăng tiền lương thấp hơn tốc độ tăng năng suất lao động.

Hướng nghiên cứu tiếp cận thứ hai trên góc nhìn của doanh nghiệp ngành kinh tế với đề tài của tác giả Trần Thế Hùng (2008): “Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành điện lực Việt Nam”. Luận án hệ thống cơ sở lý luận về tiền lương, công tác trả lương của ngành điện lực Việt Nam và đề xuất một số giải pháp cải thiện công tác trả lương trong ngành điện lực. Tiếp đó tác giả Trịnh Duy Huyền (2011): “Hoàn thiện phương thức trả lương linh hoạt cho NLĐ kỹ thuật cao trong ngành Dầu khí Việt Nam”. Luận án đã đưa ra khái niệm mới về “trả lương linh hoạt”, phân tích, nêu rõ đặc trưng của phương thức trả lương linh hoạt so với phương thức truyền thống, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện phương thức trả lương linh hoạt.

Điểm mới của luận án này là bối cảnh tại Tập đoàn Dầu khí chưa có ai nghiên cứu. Đưa ra một số khái niệm, phân tích thực trạng, nguyên nhân, giải pháp, nguồn số liệu phong phú. Có chạy định lượng, liệt kê các nghiên cứu trước.

Ở cấp độ vi mô, có ba hướng tiếp cận đến tiền lương trong doanh nghiệp. *Một là*, nghiên cứu đến các biện pháp tính trả lương cho người lao động trong doanh nghiệp. Theo hướng này có luận án tiến sĩ Trần Xuân Cầu (1993): “Đổi mới tổ chức tiền lương với việc nâng cao hiệu quả của sản xuất kinh doanh trong các xí nghiệp công nghiệp quốc doanh”. Đề tài đã hệ thống đặc điểm các xí nghiệp công nghiệp quốc doanh, từ đó đề tài tập trung đi sâu nghiên cứu việc tổ chức tiền lương khoa học, hiệu quả nhằm nâng cao năng suất lao động. Luận án này trình bày thực trạng tổ chức tiền lương tại các xí nghiệp quốc doanh sau thời điểm thay đổi cơ chế năm 1986, và đề xuất một số giải pháp kiến nghị nhằm đổi mới công tác tổ chức tiền lương. Tại thời điểm này thuật ngữ về quy chế trả lương chưa được đề cập, công tác tổ chức tiền lương được hiểu là hệ thống các biện pháp dùng để trả công cho người lao động trong doanh nghiệp. Cùng đề cập đến các biện pháp trả công này, luận án “Hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong các doanh nghiệp tại Hà Nội” của NCS Đỗ Thị Tươi (2012), luận án đã đưa ra mô hình nghiên cứu, thực hiện chạy định lượng mô hình về các nhân tố ảnh hưởng đến phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường. *Hai là*, nghiên cứu về cơ chế trả lương cho người lao động trong doanh nghiệp, thì có luận án NCS Vũ Văn Khang (2002): “Hoàn thiện cơ chế trả lương cho NLĐ trong các doanh nghiệp thuộc ngành Dệt may ở Việt Nam”. Luận án nghiên cứu về cơ chế trả lương cho NLĐ trong phạm vi doanh nghiệp dệt may, từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện cơ chế trả lương cho NLĐ của các doanh nghiệp này. Cùng với hướng nghiên cứu này có đề tài cấp Bộ (2002): “Cơ chế

trả công lao động và tiền lương – thu nhập trong các lâm trường quốc doanh sản xuất nguyên liệu giấy – thực trạng và giải pháp”. Do TS. Nguyễn Tín Nhiệm làm chủ đề tài. Đề tài phân tích những đặc thù trong quản lý lao động, tổ chức sản xuất của các nông lâm trường quốc doanh và đề xuất cơ chế trả lương cho lao động trên cơ sở khoán sản phẩm. *Ba là*, nghiên cứu một cách tổng thể về tiền lương và thu nhập của người lao động trong doanh nghiệp thì có luận án của NCS Vũ Hồng Phong (2011): “Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội”. Luận án đề cập đến tiền lương thu nhập của người lao động một cách tổng thể không đi sâu vào nội dung chi tiết về mặt kỹ thuật của một quy chế trả lương.

Như vậy, trong thời gian qua có nhiều nghiên cứu ở tầm vĩ mô và vi mô liên quan đến tiền lương, tuy nhiên chưa có nghiên cứu đề cập tới quy chế trả lương. Đây là khoảng trống tri thức mà luận văn cần nghiên cứu.

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

- Mục đích nghiên cứu

Đưa ra các giải pháp và khuyến nghị nhằm hoàn thiện quy chế trả lương tại TCT Sông Đà.

- Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quy chế trả lương trong doanh nghiệp.

Phân tích đánh giá thực trạng quy chế trả lương đang áp dụng tại TCT Sông Đà, những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân. Từ đó đưa ra các giải pháp và khuyến nghị nhằm hoàn thiện quy chế trả lương tại TCT Sông Đà.

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

- Đối tượng nghiên cứu: Quy chế trả lương tại TCT Sông Đà.

- Phạm vi nghiên cứu: TCT Sông Đà (Cơ quan Tổng công ty gồm Ban điều hành, quản lý, Ban kiểm soát và các ban chuyên môn).

Nguồn số liệu phục vụ cho việc nghiên cứu Quy chế trả lương tại Tổng công ty Sông Đà được giới hạn từ năm 2010 đến 2015.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

- Tác giả sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng trong xử lý thông tin sơ cấp và thứ cấp.

- Nguồn thông tin: thông tin thứ cấp từ các báo cáo của các phòng ban chuyên môn của TCT Sông Đà, các bài viết về lĩnh vực tiền lương trên Tạp chí kinh tế phát triển, các luận văn, luận án của các tác giả đi trước.

- Thông tin sơ cấp thu thập được từ điều tra bảng hỏi, mẫu điều tra cụ thể như sau: Số phiếu phát ra là 60 phiếu, thu về 55 phiếu, có 50 phiếu hợp lệ. Với 3 nhóm đối tượng, cụ thể: cán bộ làm công tác nhân sự tại công ty, cán bộ từ cấp phó phòng trở lên tại Tổng công ty và NLĐ trong Tổng công ty. Nội dung hỏi về các vấn đề xây dựng, đối tượng áp dụng, các quy định trong quy chế trả lương, hệ thống thang, bảng lương, quy định về đánh giá thực hiện công việc, trả lương, phân phối lương, nâng lương đối với NLĐ.

## **6. Bố cục luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận và phụ lục bố cục đề tài gồm 3 phần:

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

Chương 2: Phân tích Quy chế trả lương tại Tổng công ty Sông Đà

Chương 3: Một số giải pháp và khuyến nghị nhằm hoàn thiện Quy chế trả lương tại Tổng công ty Sông Đà.

## **CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1.1. Khái niệm**

#### **1.1.1. Khái niệm về tiền lương và quy chế trả lương**

##### **Khái niệm tiền lương**

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

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

Trong thực tế, khái niệm về tiền lương rất đa dạng ở các nước trên thế giới. Quan điểm về tiền lương của C. Mác định nghĩa: “Tiền lương là giá cả của sức lao động, nhưng biểu hiện ra bên ngoài như là giá cả của lao động” [2, tr.303]. 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 NSDLĐ và NLĐ, hoặc bằng pháp luật, pháp quy quốc gia, do NSDLĐ phải trả cho NLĐ theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công nhân đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm” [10]. Theo khái niệm của Tổ chức ILO thì tiền lương được xác định là sự trả công hay thu nhập (không quá coi trọng tên gọi hay cách tính) và phụ thuộc vào pháp luật

mỗi quốc gia. Đối với khái niệm khi áp dụng ở Việt Nam tồn tại một số vướng mắc sau: ở Việt Nam thì phần tiền lương đôi khi chưa phải là phần lớn thu nhập của NLĐ, đôi khi phần lớn thu nhập của NLĐ lại có nguồn gốc từ tiền thưởng và các khoản thu nhập khác ngoài lương do vậy tiền lương chưa thực sự làm đúng chức năng của nó.

Ngoài khái niệm về tiền lương trên, còn có khái niệm về tiền lương cấp bậc (chức vụ) và tiền lương cơ bản. Tiền lương cấp bậc là số lượng tiền được quy định phụ thuộc vào cấp bậc (chức vụ) của NLĐ theo bảng lương quy định, không 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.

### **Khái niệm Quy chế trả lương**

Các tổ chức, đơn vị đều có những quy định về nguyên tắc chung hoặc các vấn đề cụ thể để làm căn cứ điều hành vận động các bộ phận và thường được thể hiện dưới dạng quy chế.

Tùy theo cách tiếp cận mà quy chế trả lương được định nghĩa khác nhau và có các thuật ngữ sử dụng khác nhau:

**Thứ nhất**, tiếp cận từ đối tượng của quy chế. Quy chế của các tổ chức, cơ quan, đơn vị khác nhau có chủ thể xây dựng, đối tượng triển khai thực hiện khác nhau, có thể là do tổ chức đó tự xây dựng cho các thành viên trong tổ chức thực hiện, hoặc do cơ quan chủ quản cấp trên xây dựng thống nhất thực hiện trong toàn hệ thống. Dù quy chế được đơn vị nào xây dựng, thì phải được cơ quan có thẩm quyền thẩm định, chuẩn y mới được thi hành để bảo đảm tính thống nhất của pháp luật nhà nước và quyền dân chủ của các thành viên tham gia. Theo cách tiếp cận này có thể gọi là quy chế trả lương, quy chế tiền lương, quy chế phân phối tiền lương thu nhập, quy chế chi tiêu nội bộ,... Các doanh nghiệp thường sử dụng thuật ngữ là quy chế trả lương, quy chế tiền lương gọi tắt là quy chế lương, cũng có thể sử dụng thuật ngữ quy chế

phân phối tiền lương thu nhập; còn các đơn vị hành chính sự nghiệp thì thường sử dụng thuật ngữ quy chế chi tiêu nội bộ.

**Thứ hai**, tiếp cận về mặt hình thức, mức độ thể hiện quy chế có nhiều dạng khác nhau tùy theo chủ thể, đối tượng mà quy chế điều chỉnh: quy chế thể hiện có thể thể hiện theo các chương, các điều các khoản; quy chế có thể thể hiện theo các mục, từ mục lớn đến các tiểu mục nhỏ hơn.

Như vậy, khi nói đến quy chế có thể hiểu: “Quy chế là tổng thể nói chung những điều quy định thành chế độ để mọi người thực hiện trong những hoạt động nhất định nào đó”. Theo đó, có thể rút ra được, “Quy chế tiền 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, trả thưởng” [1, tr.469].

Đối với các công ty TNHH 1TV do nhà nước làm chủ sở hữu, ngoài việc phải xây dựng quy chế trả lương như doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác, Công ty còn phải tuân thủ theo các văn bản về quản lý tiền lương do Chính phủ, Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội ban hành.

### **1.1.2. Mục tiêu và vai trò của quy chế trả lương**

#### **1.1.2.1. Về mục tiêu**

Quy chế trả lương phải đáp ứng được các mục tiêu sau:

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

- Đáp ứng yêu cầu đổi mới cơ chế tiền lương, đảm bảo công bằng nội bộ, thu hút và sử dụng được nguồn nhân lực có trình độ, năng lực, hiệu quả công tác cao.

- Tạo động lực, khuyến khích NLĐ trong doanh nghiệp nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc để đóng góp vào kết quả kinh doanh chung của đơn vị và doanh nghiệp.

- Cơ chế tiền lương đảm bảo sự cạnh tranh trên thị trường và trở thành công cụ hữu hiệu trong công tác quản trị nguồn nhân lực, nâng cao trách nhiệm của người đứng đầu các cấp trong việc quản lý và chi trả tiền lương.

#### *1.1.2.2. Về vai trò của quy chế trả lương*

- Về phía nhà nước: Chính sách tiền lương là một bộ phận quan trọng trong hệ thống chính sách kinh tế xã hội của đất nước. Chính sách này liên quan trực tiếp đến lợi ích đông đảo NLĐ trong xã hội và được nhà nước quản lý. Việc ban hành các quy định về quy chế trả lương cho NLĐ trong các loại hình doanh nghiệp nói chung và trong các công ty nhà nước nói riêng nhằm thực hiện chủ trương quản lý thống nhất về tiền lương của Nhà nước.

Việc ban hành các quy định về quản lý tiền lương nói chung và quy chế trả lương nói riêng sẽ thực hiện được với trò quản lý của nhà nước về tiền lương, nhà nước giúp cho các doanh nghiệp thực hiện tốt các nguyên tắc cơ bản của tổ chức tiền lương, không bị lúng túng trong việc phân phối tiền lương.

Nhà nước đưa ra các quy định về việc hình thành quỹ tiền lương, sử dụng và phân phối quỹ tiền lương, việc ghi sổ lương một cách rõ ràng sẽ là cơ sở cho việc kiểm tra, thanh tra thực hiện chính sách tiền lương và thực hiện nghĩa vụ đối với nhà nước theo qui định của Nhà nước để góp phần làm tăng hiệu quả quản lý của Nhà nước.

- Về phía doanh nghiệp: Quy chế trả lương, trả thưởng là công cụ quản lý lao động, quản lý kinh tế. Đối với doanh nghiệp, quy chế trả lương, trả thưởng cho NLĐ có một ý nghĩa hết sức to lớn, nó quyết định tới sự thành công của chính sách tiền lương của doanh nghiệp, nó thể hiện với trò quan trọng của tiền lương đối với chủ doanh nghiệp cũng như đối với NLĐ. Sự dung hòa lợi ích của NLĐ và NSDLĐ được thể hiện trong việc xây dựng một

quy chế trả lương hợp lý. Sự hợp lý của quy chế trả lương hợp lý được thể hiện trong việc xây dựng đơn giá dựa trên cơ sở định mức lao động trung bình tiến của doanh nghiệp và các thông số tiền lương do Nhà nước quy định, trong việc lập quỹ lương, quản lý và sử dụng quỹ lương, phân phối tiền lương cho NLĐ công bằng. Một doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả thì quỹ tiền lương phải được lập căn cứ vào kết quả thực hiện nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh vì tiền lương cũng là một khoản chi phí của doanh nghiệp, để tránh tình trạng chi phí lớn hơn doanh thu. Mặt khác, quy chế trả lương giúp cho doanh nghiệp sử dụng quỹ tiền lương một cách hợp lý, tránh tình trạng quỹ tiền lương thực hiện vượt chi so với quỹ tiền lương được hưởng hoặc dồn chi quỹ tiền lương vào các tháng cuối năm – làm ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Quy chế trả lương – phân phối tiền lương sẽ ảnh hưởng rất lớn tới tinh thần làm việc và sự cống hiến cho doanh nghiệp của NLĐ. Một doanh nghiệp có chính sách tiền lương công bằng, trả lương gắn với kết quả lao động sẽ khuyến khích NLĐ làm việc nhiệt tình. Nó có tác dụng duy trì và thu hút lao động giỏi cho doanh nghiệp.

- Về phía NLĐ: Tiền lương vốn là nguồn thu nhập chính của NLĐ, quy chế trả lương quy định các vấn đề về xác định, chi trả tiền lương nếu tạo được động lực, khuyến khích NLĐ trong hệ thống nâng cao năng suất, chất lượng sẽ tạo ra hiệu quả công việc đóng góp vào kết quả kinh doanh chung của đơn vị và hệ thống.

Nếu NLĐ không được trả lương xứng đáng với giá trị sức lao động đã bỏ ra thì họ sẽ không hài lòng với công việc, năng suất lao động giảm, thậm chí rời bỏ công việc. Một khi tiền lương chưa gắn với năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động của từng người sẽ gây nên sự bất bình, có thể xảy ra xung đột giữa NLĐ và NSDLĐ hoặc giữa NLĐ với NLĐ làm cho không khí làm việc căng thẳng, năng suất lao động sẽ không cao.

Do đó quy chế trả lương, trả thưởng cần được xem trọng, vì nó vừa có ý nghĩa vật chất vừa có ý nghĩa về tinh thần đối với NLĐ, ảnh hưởng lớn đến kết quả lao động của NLĐ. Nếu doanh nghiệp thực hiện tốt quy chế trả lương sẽ khuyến khích NLĐ thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, ngày càng gắn bó hơn với tổ chức.

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

Về mặt lý luận, theo giáo trình Tiền lương của Nguyễn Tiệp & Lê Thanh Hà thì, nội dung quy chế trả lương gồm 5 phần:

Phần 1: Những quy định chung;

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

Phần 3: Phân phối quỹ tiền lương cho người lao động;

Phần 4: Tổ chức thực hiện;

Phần 5: Điều khoản thi hành.

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

Do vậy, trong phạm vi luận văn này, dựa trên khung lý thuyết của giáo trình tiền lương, tiền công, tác giả luận văn đề cập tới những nội dung cơ bản nhất trong quy chế trả lương của doanh nghiệp như sau:

### **1.2.1. Những quy định chung**

Bất kỳ quy chế lương nào thì phần quy định chung cũng đề cập tới những nội dung cơ bản nhất mang tính định hướng cho toàn bộ quy chế trả

lương. Trong phần quy định chung của quy chế trả lương thường có các nội dung cơ bản sau:

- Căn cứ xây dựng: là các văn bản quy phạm pháp luật của nhà nước mà đơn vị phải thực hiện; các văn bản hướng dẫn nghiệp vụ của các đơn vị quản lý nhà nước (nếu có), các nghị quyết, quyết định, điều lệ tổ chức... của công ty.

- Phạm vi điều chỉnh và đối tượng áp dụng:

Phạm vi điều chỉnh giới hạn việc áp dụng các nội dung quy định trong quy chế trả lương cho những đơn vị nào, có thể là nhiều đơn vị hoặc một đơn vị, hoặc phòng ban nhất định.

Đối tượng áp dụng: chỉ rõ đối tượng áp dụng quy chế là đối tượng nào. Đối với các công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do nhà nước làm chủ sở hữu thì việc đòi hỏi xây dựng quy chế trả lương tách biệt nhóm NLĐ và viên chức là bắt buộc, các doanh nghiệp thuộc thành phần kinh tế khác thì có thể xây dựng quy chế trả lương cho cả NLĐ và viên chức quản lý.

- Nguyên tắc chung trong việc quy định các nội dung của quy chế:

Phần này đóng vai trò định hướng các nội dung trong quy chế, tùy đặc điểm các đơn vị mà phần nguyên tắc chung này có thể khác nhau.

Trong đó nguyên tắc trả lương là cơ sở quan trọng để hình thành nên một quy chế trả lương khoa học, hiệu quả phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh, lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, nguyên tắc cơ bản của tổ chức tiền lương đóng vai trò định hướng việc phân phối tiền lương cho NLĐ.

### ***1.2.2. Quỹ tiền lương và sử dụng quỹ tiền lương***

Xác định quỹ tiền lương thường được đề cập trong quy chế trả lương dưới dạng nguồn hình thành quỹ tiền lương. Trong nội dung này cho biết quỹ tiền lương doanh nghiệp sử dụng được hình thành từ những nguồn nào.

Đối với các công ty TNHH 1TV do nhà nước làm chủ sở hữu thì nguồn hình thành quỹ tiền lương tuân thủ theo các quy định của Bộ Lao động – Thương và Xã hội, Bộ Tài chính và Chủ sở hữu công ty.

Đối với các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác được chủ động xác định nguồn hình thành quỹ tiền lương gắn với tình hình tổ chức, ngành nghề hoạt động, chiến lược nhân lực của doanh nghiệp.

Căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp xác định nguồn quỹ lương tương ứng để trả lương cho NLĐ, bao gồm: Quỹ lương theo đơn giá tiền lương được giao, quỹ này chiếm phần lớn nhất, được xác định vào quý I hàng năm căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp; Quỹ lương từ hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ khác ngoài đơn giá tiền lương được giao; Quỹ lương bổ sung theo chế độ quy định của Nhà nước; Quỹ lương dự phòng từ năm trước chuyển sang. Tổng quỹ lương gồm tất cả các quỹ lương được hình thành từ các nguồn nêu trên.

### ***1.2.3. Phân phối Quỹ tiền lương***

Nội dung phân phối quỹ tiền lương còn được thể hiện là sử dụng tổng quỹ lương [8].

Để 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, doanh nghiệp có thể phân chia tổng quỹ tiền lương thành các quỹ dùng để chi trả cho NLĐ. Tỷ lệ phân chia các quỹ cụ thể do doanh nghiệp tự quy định phù hợp với tính chất, số lượng từng loại đối tượng cần chi trả.

+ Quỹ tiền lương trả trực tiếp cho NLĐ theo lương khoán, lương thời gian, lương sản phẩm;

+ Quỹ khen thưởng từ quỹ lương đối với NLĐ có năng suất, chất lượng cao, có thành tích tốt trong công tác;

+ Quỹ khuyến khích NLĐ có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, tay nghề giỏi;

+ Quỹ dự phòng cho năm sau;

***Phân phối tiền lương cho người lao động:***

Do hiện nay, có nhiều phương pháp xác định và phân phối tiền lương cho NLĐ, để bảo đảm tính khái quát, trong nội dung này tác giả luận văn không đi sâu trình bày chi tiết lý thuyết về phương pháp phân phối cụ thể, mà đi vào phân phối tiền lương theo các cách tiếp cận với công thức tổng quát.

*Phân phối tiền lương theo kết quả thực hiện công việc* là tiền lương gắn với việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của từng người lao động. Kết quả thực hiện công việc của người lao động khác nhau sẽ được trả lương khác nhau. Công thức tổng quát của cách thức phân phối tiền lương này là:

**Tổng quỹ tiền lương**

$$TL_i = \frac{\text{-----}}{\text{Tổng Hi}} \times Hi$$

**Tổng Hi**

Trong đó,  $TL_i$  là tiền lương của người lao động thứ  $i$ ; Tổng  $Hi$  là Tổng kết quả thực hiện công việc của tất cả mọi người lao động trong doanh nghiệp;  $Hi$  là kết quả thực hiện công việc của người thứ  $i$ .

*Phân phối tiền lương theo đánh giá giá trị công việc* là việc trả lương cho người lao động theo giá trị công việc họ đảm nhiệm. Thực hiện trả lương theo cách này bắt buộc doanh nghiệp phải đánh giá giá trị công việc. Phải tiến hành xây dựng thang bảng lương theo đánh giá giá trị công việc. Cách tiếp cận công thức tổng quát cũng tương tự như trên, chỉ thay đánh giá thực hiện công việc bằng đánh giá giá trị công việc. Trả lương theo cách này không quan tâm đến người thực hiện công việc là ai mà chỉ quan tâm đến công việc họ đang làm có giá trị như thế nào trong hệ thống giá trị công việc của công ty.

Kết hợp hai phương pháp phân phối trên, ta có thể phân phối tiền lương cho người lao động gồm hai phần: lương cơ bản (theo đánh giá giá trị công việc) và lương theo kết quả lao động cuối cùng (theo kết quả đánh giá thực hiện công việc). Kết cấu này được sử dụng chủ yếu trong các doanh nghiệp thuộc thành phần kinh tế nhà nước những điểm chung thịnh hành được các doanh nghiệp sử dụng.

*Phân phối tiền lương theo cá nhân người lao động* là cách tính trả lương dựa trên các đặc điểm cá nhân của người lao động như trình độ chuyên môn lành nghề của người lao động, các kỹ năng mà người lao động có. Công thức tính lương tổng quát cũng tương tự như cách phân phối tiền lương theo đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Trên thực tế các doanh nghiệp có thể kết hợp các phương pháp phân phối tiền lương trên thành công thức tính trả lương cho người lao động. Nếu tiếp cận cả ba quan điểm phân phối tiền lương trên thì doanh nghiệp thực hiện phân phối tiền lương của NLD theo phương pháp trả lương 3P. Đây là phương pháp trả lương dựa vào chức danh công việc, đặc điểm cá nhân người lao động và thành tích của người lao động.

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

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

P3: Pay for performance – Trả lương theo hiệu quả, kết quả hoàn thành công việc. Dựa trên mục tiêu đã thiết lập cho từng cá nhân để đánh giá kết quả thực hiện. Tùy theo thành tích đạt được để xác định mức lương được hưởng.

#### **1.2.4 Tổ chức thực hiện**

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

- Trong các doanh nghiệp nhà nước thì Chủ tịch Hội đồng thành viên thường quyết định việc sửa đổi bổ sung các nội dung quy chế trả lương.
- Tổng giám đốc hướng dẫn các đơn vị triển khai thực hiện quy chế này.
- Giám đốc các đơn vị phối hợp với cấp uỷ Đảng và các tổ chức đoàn thể nghiên cứu, phổ biến, tuyên truyền và quán triệt cho toàn thể NLD nhận

thức đầy đủ mục đích, ý nghĩa của việc ban hành và áp dụng Quy chế; tổ chức thực hiện Quy chế này công bằng, công khai, minh bạch và chặt chẽ theo hướng dẫn.

- Ban/phòng tổ chức nhân sự chịu trách nhiệm hướng dẫn các ban chuyên môn về thực hiện quy chế, giải đáp thắc mắc của các ban chuyên môn và NLĐ.

- Ban chuyên môn chịu trách nhiệm hướng dẫn cụ thể, đánh giá trả lương đối với NLĐ, và là cầu nối với phòng tổ chức nhân sự để giải đáp các khúc mắc khiếu kiện.

### **1.2.5 Điều khoản thi hành**

Phần này gồm các điều về:

- Thời gian có hiệu lực của quy chế;
- Vấn đề giải quyết vướng mắc trong quá trình thực hiện quy chế;
- Trường hợp sửa đổi quy chế;
- Hình thức xử lý trong trường hợp vi phạm quy chế.

## **1.3. Nhân tố ảnh hưởng đến quy chế trả lương trong doanh nghiệp**

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

Các nhân tố bên ngoài tác động tới quy chế trả lương gồm 4 nhân tố: Quy định của nhà nước về tiền lương; Trình độ phát triển khoa học kỹ thuật; Mức tiền lương trên thị trường và đối thủ cạnh tranh; Cung cầu lao động trên thị trường và giá cả sinh hoạt.

#### **1.3.1.1. Những quy định của Nhà nước về tiền lương**

Quy định của nhà nước mà trọng tâm là chính sách tiền lương tác động tới quy chế trả lương của doanh nghiệp. Chính sách tiền là một trong những công cụ quản lý quan trọng của Nhà nước, chính sách tiền lương giúp Nhà nước điều tiết thị trường lao động, điều tiết thu nhập giữa các loại hình doanh nghiệp, giữa các vùng, ngành nhằm góp phần ổn định kinh tế vĩ mô, an sinh xã hội. Do đó, chính sách tiền lương tác động trực tiếp đến quy chế trả lương

của doanh nghiệp, quy chế trả lương của doanh nghiệp phải tuân thủ các quy định của nhà nước về tiền lương. Khi chính sách tiền được sửa đổi, cải cách có các quy định mới thì quy chế trả lương của doanh nghiệp cũng phải được chỉnh sửa để phù hợp với các quy định này. Chính sách tiền lương hiện hành gồm: tiền lương tối thiểu; quy định về thang lương, bảng lương; quy định về quản lý tiền lương.

- Tiền lương tối thiểu: Chính phủ quy định, mức lương tối thiểu theo 4 vùng đối với doanh nghiệp, vùng I: 3.100.000 đồng, vùng II: 2.750.000 đồng, vùng III: 2.400.000 đồng, vùng IV: 2.150.000 đồng (được tách riêng so với mức lương tối thiểu chung) áp dụng thống nhất trong các loại hình doanh nghiệp không phân biệt về thành phần sở hữu vốn, khi tiền lương tối thiểu vùng thay đổi thì doanh nghiệp phải sửa đổi quy chế trả lương bảo đảm sao cho mức lương thấp nhất của người lao động trong doanh nghiệp phải cao hơn mức lương tối thiểu vùng do doanh nghiệp đóng trên địa bàn.

- Về thang lương, bảng lương: Chính phủ quy định các nguyên tắc xây dựng thang lương, bảng lương để doanh nghiệp dân doanh, doanh nghiệp FDI xây dựng và áp dụng phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh, như mức lương bậc 1, khoảng cách giữa các bậc lương, mức lương đối với công việc đòi hỏi qua học nghề, công việc nặng nhọc độc hại, nguy hiểm... doanh nghiệp căn cứ các nguyên tắc do Chính phủ quy định để xây dựng thang lương, bảng lương. - Về quản lý tiền lương: đối với doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp FDI, Chính phủ chỉ quy định mức lương tối thiểu, các chế độ trả lương làm đêm, thêm giờ... tiền lương và các lợi ích của NLĐ do hai bên thoả thuận được ghi trong hợp đồng lao động, thoả ước lao động tập thể và được trả theo năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc, nhưng không được thấp hơn mức lương tối thiểu vùng do Nhà nước quy định. Đối với doanh nghiệp Nhà nước thì ngoài các quy định nêu trên việc quản lý tiền lương viên chức quản lý theo Thông tư số 19/2013/TT-BLĐTBXH, quản lý tiền lương người lao động thực hiện theo Thông tư số 18/2013/TT-BLĐTBXH.

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

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

#### *1.3.1.3. Mức tiền lương trên thị trường và đối thủ cạnh tranh*

- Mức lương đóng vai trò giá trả trên thị trường lao động. Khi mức lương trên thị trường lao động tăng, doanh nghiệp gia tăng phần lương bổ sung, khi mức lương trên thị trường có xu hướng giảm, doanh nghiệp đàm phán cùng công đoàn, NLD để giảm phần lương bổ sung.

- Đối thủ cạnh tranh: cũng là một nhân tố khách quan ảnh hưởng tới quy chế trả lương. Nếu đối thủ của doanh nghiệp xây dựng hệ thống thang bảng lương, chế độ đãi ngộ (quy định trong quy chế trả lương) có nhiều mức đãi ngộ tốt hơn, dẫn đến xu hướng nhảy việc từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp đối thủ, thì công ty cũng phải xem xét điều chỉnh lại chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp mình với mức tương xứng.

#### *1.3.1.4. Cung cầu lao động trên thị trường và giá cả sinh hoạt*

Cung cầu lao động: đóng vai trò quan trọng trong hình thành giá cả sức lao động. Nếu doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao thì rõ ràng do sức cầu lao động lớn, cung thấp doanh nghiệp phải xây dựng quy chế trả lương với chế độ đãi ngộ cao mới có thể thu hút nhân lực.

Trên thị trường lao động do tác động của cung cầu lao động, nên các mức lương luôn biến động, tiền lương là thành phần quan trọng trong chế độ đãi ngộ thu hút nhân lực. Các doanh nghiệp có xu hướng thông qua những hấp dẫn từ tiền

lương để thu hút nhân tài từ các doanh nghiệp cạnh tranh khác.

Do đó, những biến động do cung cầu của thị trường lao động sẽ tác động tới tiền lương và quy chế trả lương của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có xu hướng xây dựng quy chế trả lương linh hoạt, thể hiện ở phần lương bổ sung, các chế độ phúc lợi, thưởng.

### ***1.3.2 Các yếu tố nội tại của doanh nghiệp***

Các đặc điểm của doanh nghiệp sẽ quyết định cách thức trả lương, quỹ tiền lương, việc phân phối.

#### ***1.3.2.1. Đặc điểm sản xuất kinh doanh***

- Tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp quyết định việc trả lương, tăng lương, giảm lương của người lao động: khi gia nhập thị trường bất kỳ doanh nghiệp nào cũng muốn sinh lợi từ vốn bỏ ra, tuy nhiên do tác động của nhiều nhân tố, kết quả sản xuất kinh doanh không đạt như ý muốn. Kết quả sản xuất kinh doanh sẽ tác động tới việc trả lương cho NLĐ, doanh nghiệp kinh doanh đạt lợi nhuận cao, chủ doanh nghiệp có thể tăng lương cho NLĐ. Ngược lại, trước giai đoạn suy thoái kinh tế, sản xuất cầm chừng, lỗ thì doanh nghiệp phải tính tới việc thu hẹp sản xuất, cắt giảm lao động. Do đó, tùy thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh mà doanh nghiệp phải điều chỉnh quy chế trả lương bảo đảm phù hợp với tình hình thực tiễn.

- Giá trị công việc đánh giá công việc phức tạp hay đơn giản, yêu cầu đội ngũ lao động nào làm được công việc đó. Giá trị công việc sẽ ảnh hưởng tới việc xây dựng chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp.

Nếu công việc có giá trị cao thì doanh nghiệp cần xây dựng quy chế trả lương hướng dẫn đối tượng NLĐ có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao. Ngược lại giá trị công việc thấp, thì doanh nghiệp thường thuộc các ngành dệt may, da giày, da công, tái chế, đối tượng mà quy chế trả lương cần hướng dẫn là NLĐ phổ thông.

Hình thức sở hữu doanh nghiệp là yếu tố cốt lõi quyết định cơ cấu tổ chức, mô hình hoạt động của doanh nghiệp, do đó nó quyết định cách thức tổ

chức lao động, quy chế trả lương của doanh nghiệp. Đối với các công ty TNHH một thành viên do nhà nước làm chủ sở hữu thì cơ chế quản lý tiền lương do nhà nước, chủ sở hữu được phân công quyết định, việc phân phối, chi trả tiền lương, các chế độ chính sách đối với NLĐ thực hiện các quy định chặt chẽ. Ngược lại đối với các doanh nghiệp dân doanh, FDI việc phân phối, chi trả tiền lương do chủ doanh nghiệp tự quyết. Chủ doanh nghiệp bỏ tiền ra sản xuất kinh doanh và họ có quyền lựa chọn cách thức, phương thức trả lương sao cho đạt hiệu quả kinh tế cao nhất, hướng tới mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Do vậy, so sánh giữa quy chế trả lương của doanh nghiệp có yếu tố nhà nước và doanh nghiệp FDI, dân doanh có sự khác biệt, điều này có nguồn gốc xuất phát từ hình thức sở hữu doanh nghiệp. Doanh nghiệp thuộc loại hình thức sở hữu nào thì cũng cần phải xây dựng quy chế trả lương phù hợp với đặc điểm sở hữu của mình.

#### *1.3.2.2. Chiến lược phát triển của doanh nghiệp*

Chiến lược phát triển của doanh nghiệp quyết định chính sách nhân sự của doanh nghiệp là sự cụ thể hóa những chủ trương trong việc sử dụng và phát triển đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp. Chính sách nhân sự chi phối việc trả lương trong từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Tùy vào chiến lược phát triển mà doanh nghiệp xây dựng chính sách nhân sự mà doanh nghiệp có thể thiết kế hệ thống trả lương, xây dựng quy chế trả lương, chế độ phúc lợi khác nhau. Đối với mỗi thời kỳ phát triển của doanh nghiệp thì chính sách nhân sự của doanh nghiệp cũng có sự thay đổi cho phù hợp, như: chính sách hướng đến đáp ứng đầy đủ nhu cầu đối với người lao động, chính sách nhân sự hướng đến việc tạo điều kiện cho NLĐ phát huy khả năng, sức sáng tạo của mỗi người... Ứng với mỗi loại chính sách là những chế độ, quy định kèm theo trong đó có quy định về thu nhập cho NLĐ. Do vậy, chính sách nhân sự của doanh nghiệp cũng tác động đến quy chế trả lương của doanh nghiệp.

### *1.3.2.3. Yếu tố thuộc về bản thân người lao động*

NLĐ là đối tượng trực tiếp bị chi phối bởi quy chế trả lương. Nếu quy chế trả lương được xây dựng khoa học, hiệu quả, phù hợp, NLĐ được trả lương tương xứng với sự đóng góp của bản thân vào công việc thì sẽ tạo động lực cho NLĐ nỗ lực phấn đấu. Ngược lại nếu quy chế trả lương chưa phù hợp, NLĐ không được trả công xứng đáng với đóng góp cống hiến của mình sẽ dẫn đến những bất đồng trong quan hệ lao động.

NLĐ là chủ thể áp dụng của quy chế trả lương nên để quy chế trả lương thực sự có hiệu quả cần phải tham khảo ý kiến đóng góp xây dựng quy chế trả lương của NLĐ nhằm đảm bảo sự công bằng cho NLĐ và tính hợp lý của quy chế. Việc tham khảo ý kiến của NLĐ, ngoài lấy ý kiến của những NLĐ trong hội đồng được thành lập để xây dựng quy chế còn có thể phát phiếu điều tra ý kiến của những NLĐ khác.

### *1.3.2.4 Quan điểm trả lương và đội ngũ cán bộ nhân sự*

Quan điểm trả lương của mỗi doanh nghiệp thường theo 3 xu hướng:

- Trả lương mang tính cạnh tranh, ở mức cao so với thị trường và các đối thủ.
- Quan điểm trả lương ngang bằng thị trường.
- Quan điểm trả lương thấp hơn thị trường.

Tùy theo quan điểm trả lương mà quy chế trả lương của doanh nghiệp được thiết kế phù hợp. Tuy nhiên cần nhớ rằng quan điểm trả lương nằm trong chiến lược nhân sự của một tổ chức. Ngoài ra, đối với các doanh nghiệp nhà nước thì trả lương lại gắn với kết quả sản xuất kinh doanh chứ không phụ thuộc vào quan điểm trả lương của doanh nghiệp.

Về đội ngũ cán bộ làm công tác nhân sự cũng ảnh hưởng tới quy chế trả lương, nếu đội ngũ cán bộ chất lượng tốt thì việc áp dụng các phương pháp cách thức phân phối tiền lương sẽ khoa học hiệu quả, giảm thiểu khiếu nại tố cáo, hoặc nhiều thắc mắc trong chính sách nhân sự, giảm thiểu việc sửa đổi, bổ sung quy chế trả lương.

#### **1.4. Kinh nghiệm một số doanh nghiệp**

Trong phần này tác giả luận văn đề cập tới một số kinh nghiệm của doanh nghiệp thuộc lĩnh vực xây dựng có ngành nghề xây dựng tương đồng như của Tổng công ty Sông Đà.

##### **1.4.1. Công ty tư vấn thiết kế và xây dựng – Tổng công ty cổ phần xây dựng công nghiệp Việt Nam**

Là công ty cổ phần do vậy, ngay từ những ngày đầu thành lập công ty Công ty tư vấn thiết kế và xây dựng đã xây dựng quy chế trả lương khoa học gắn với đặc thù của công ty. Về cơ bản quy chế trả lương của công ty có nội dung 5 chương, 21 điều: quy định chung, quỹ tiền lương, phân phối tiền lương, tổ chức thực hiện và điều khoản thi hành.

Điểm mới của quy chế là triển khai và áp dụng hệ thống trả công lao động theo lý thuyết 3P. Trong đó:

P1: được xây dựng căn cứ vào giá trị công việc. Công tác xây dựng thang bảng lương gồm 15 ngạch lương, với 6 mức lương. Việc đánh giá giá trị công việc được xây dựng trên phương pháp khoa học, xác định các yếu tố đánh giá giá trị công việc rõ ràng, cụ thể, xây dựng được các cấp độ của các yếu tố. Điều này, giúp cho quá trình đánh giá được dễ dàng, thuận tiện và chính xác.

P2: trả lương theo năng lực NLĐ, đi căn cứ vào 4 yếu tố là khả năng giải quyết công việc, hiệu quả thực hiện công việc, thái độ làm việc và kinh nghiệm công tác của NLĐ để đánh giá năng lực của NLĐ. Tiếp theo đó là xây dựng các cấp độ của năng lực và cho điểm để tạo thuận lợi cho quá trình đánh giá năng lực được chính xác, giảm thiểu các lỗi chủ quan có thể dễ dàng mắc phải.

P3: Trả lương theo kết quả thực hiện công việc của NLĐ, lựa chọn phương pháp đánh giá giá trị công việc theo KPIs. Đây là một trong những phương pháp tiên tiến hiện nay được nhiều doanh nghiệp áp dụng.

#### ***1.4.2. Tổng công ty đầu tư và phát triển nhà Hà Nội (HANDICO)***

Là một công ty thuộc Ủy ban nhân dân TP. Hà Nội trong giai đoạn đầu, công ty thực hiện áp dụng hệ thống thang, bảng lương theo Nghị định số 205/2004/NĐ-CP. Tuy nhiên, kể từ khi Chính phủ ban hành Nghị định số 49/2013/NĐ-CP công ty đã xây dựng hệ thống bảng lương theo vị trí chức danh công việc.

Cụ thể: bảng lương của công ty được xây dựng theo phương pháp HAY, theo đó công ty chấm điểm cho 150 chức danh công việc, hình thành 3 thang bảng lương cho quản lý cấp cao (viên chức quản lý); quản lý cấp chung (viên chức chuyên môn, nghiệp vụ) và nhân viên (thừa hành phục vụ).

Thang bảng lương phản ánh đúng giá trị công việc, mức độ cống hiến, đóng góp và thực hiện công việc của từng NLĐ. Qua đó góp phần tạo động lực cho NLĐ có ý thức làm việc cáo, năng suất lao động cho công ty.

#### ***Bài học kinh nghiệm cho TCT Sông Đà***

Thứ nhất là Sông Đà cần nghiên cứu áp dụng cách thức chi trả lương theo 3P như đối với các doanh nghiệp tiên tiến đang sử dụng.

Thứ hai là Sông Đà cần xây dựng lại hệ thống thang bảng lương tách biệt thang bảng lương nhà nước như Handico đã làm được.

## **CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI TỔNG CÔNG TY SÔNG ĐÀ**

### **2.1 Tổng quan về Tổng công ty Sông Đà**

#### **2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển**

TCT Sông Đà được thành lập theo Quyết định số 937/QĐ-BXD ngày 24/10/2012 của Bộ Trưởng Bộ Xây dựng.

TCT Sông Đà là Công ty mẹ công ty TNHH 1TV do Nhà nước làm chủ sở hữu hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

- Logo:



- Địa chỉ: Tòa nhà Sông Đà, đường Phạm Hùng, Nam Từ Liêm, Hà Nội.

Ngày 01/6/1961 Thủ tướng Chính phủ ký Quyết định số 214/TTg về việc thành lập Ban Chỉ huy công trường thủy điện Thác Bà, sau được đổi thành Công ty Xây dựng thủy điện Thác Bà. Quyết định này đã trở thành quyết định lịch sử khai sinh ra Tổng công ty, đồng nghĩa với ngành xây dựng thủy điện Việt Nam ra đời.

Khi công trình thủy điện Thác Bà còn chưa hoàn thành, do yêu cầu của đất nước cần nhiều nhà máy, xí nghiệp phục vụ dân sinh và quốc phòng, CBCNV Tổng công ty có mặt kịp thời và đúng lúc tại những miền đất mới. Hàng loạt những công trình ra đời bởi công sức đóng góp và trí tuệ của tập thể CBCNV Tổng công ty ngày ấy, giờ đây vẫn đang góp phần đắc lực vào công cuộc đổi mới đất nước; Đó là Nhà máy dệt Minh Phương, Nhà máy giấy Bãi Bằng, đường số 7, sân bay Yên Bái, Nhà máy hóa chất Việt Trì...

Năm 1975 khi nước nhà thống nhất, cũng là lúc Đảng và Chính phủ tin cậy giao cho Tổng công ty nhiệm vụ rất nặng nề nhưng vô cùng vinh dự. Đó là: Chinh phục Sông Đà và xây dựng nhà máy thủy điện lớn nhất Đông Nam Á – Công trình thủy điện Hòa Bình. Khi tham gia xây dựng công trình Nhà máy Thủy điện Hoà Bình, Tổng công ty Xây dựng thủy điện Sông Đà được hình thành.

Ngày 15/11/1995, theo Quyết định số 966/BXD-TCLĐ của Bộ trưởng Bộ Xây dựng, Tổng công ty Xây dựng thủy điện Sông Đà được thành lập lại theo mô hình Tổng công ty 90 với tên gọi là Tổng công ty Xây dựng Sông Đà.

Ngày 11/3/2002, theo Quyết định số 285/QĐ-BXD của Bộ trưởng Bộ Xây dựng, TCT Xây dựng Sông Đà được đổi tên thành TCT Sông Đà.

Ngày 12/01/2010, Thủ tướng Chính phủ đã ký Quyết định số 52/QĐ-TTg phê duyệt Đề án thí điểm thành lập Tập đoàn Công nghiệp Xây dựng Việt Nam do TCT Sông Đà làm nòng cốt, với sự tham gia của các TCT: LILAMA, DIC, LICOGL, COMA, Sông Hồng; Đồng thời Thủ tướng Chính phủ cũng ký Quyết định số 53/QĐ-TTg thành lập Công ty mẹ - Tập đoàn Sông Đà.

Sau thủy điện Yaly, Tổng công ty tiếp tục góp phần đánh thức tiềm năng Tây Nguyên và các vùng đất khác trên mọi miền Tổ quốc bằng thế mạnh xây dựng thủy điện thông qua các hình thức đầu tư BO, BOT như thủy điện Cần Đơn, Ry Ninh 2, Nà Nọi, Nậm Mu, Sê San 3A, Nậm Chiến... Mặt khác, với kinh nghiệm xây dựng các công trình thủy điện, TCT Sông Đà vinh dự được Đảng và Nhà nước giao làm tổng thầu xây lắp các công trình thủy điện Sê San 3, Sê San 4, Pleikrông, Tuyên Quang, Bản Vẽ, Hủa Na, Sơn La, Huội Quảng, Lai Châu ... Đồng thời, Tổng công ty còn mạnh dạn đầu tư các dự án thủy điện lớn tại nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào như Xekaman 3 công suất 250MW, thủy điện Xekaman 1 công suất 330MW. Đối với các công trình giao thông, TCT Sông Đà đã đảm nhận thi công các công trình: Đường

Hồ Chí Minh, Hàm đường bộ qua Đèo ngang, Hàm đường bộ qua đèo Hải Vân...

Một thực tế cho thấy 70% sản lượng điện của cả nước hiện nay được cung cấp bởi những nhà máy thủy điện do TCT Sông Đà xây dựng. Nếu trước đây sản phẩm của Tổng công ty hầu như chỉ có thủy điện thì nay số ngành nghề đã lên đến vài chục, trong đó có nhiều lĩnh vực sản xuất, dịch vụ hoàn toàn mới như thép xây dựng, sân bay, cầu cảng, hợp tác lao động quốc tế... năng tỉ trọng sản xuất công nghiệp tăng hơn 30%. Đặc biệt, cùng với sự phát triển sản xuất, lực lượng tư vấn của Tổng công ty ngày một trưởng thành, đủ sức đảm đương các dịch vụ tư vấn cho các dự án thủy điện, dân dụng và công nghiệp từ khâu khảo sát, lập báo cáo nghiên cứu khả thi, thiết kế kỹ thuật đến thiết kế bản vẽ thi công, giám sát thi công...

Sau 2 thực hiện thí điểm, Ngày 24/10/2012, Bộ Trưởng Bộ Xây dựng ký quyết định số 937/QĐ-BXD chuyển Tập đoàn Công nghiệp Xây dựng Việt Nam thành TCT Sông Đà.

### ***2.1.2. Đặc điểm ngành nghề, kết quả sản xuất kinh doanh***

#### ***- Đặc điểm ngành nghề kinh doanh***

Lĩnh vực kinh doanh Công ty tập trung vào các lĩnh vực kinh doanh chính là: Tổng thầu xây lắp, tổng thầu EPC và thi công xây lắp các công trình công nghiệp, dân dụng, điện, thủy lợi, tổ hợp thi công ngầm: thi công và xử lý nền móng công trình; khoan nổ mìn; xây dựng nhà các loại; tư vấn thiết kế và tổng thầu tư vấn thiết kế các dự án đầu tư, xây dựng; Đầu tư, sản xuất kinh doanh và các loại vật tư, thiết bị, vật liệu xây dựng; chế tạo và lắp đặt các thiết bị, máy móc công nghiệp; phát triển kinh doanh đô thị, khu công nghiệp, khu kinh tế; kinh doanh bất động sản; cho thuê văn phòng.

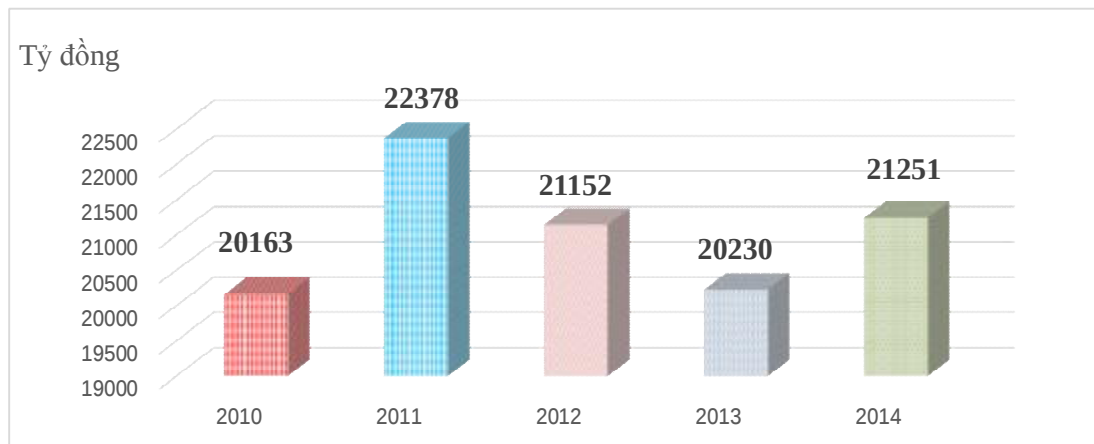
Lĩnh vực kinh doanh có liên quan: tổ chức nghiên cứu khoa học, ứng dụng và chuyển giao công nghệ, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên ngành về xây dựng, điện, cơ khí và bất động sản; xuất khẩu lao động, dịch vụ tài chính, ngân hàng, bảo hiểm, du lịch, khách sạn, kinh doanh vận tải đường thủy, nội bộ.

#### -Tình hình sản xuất kinh doanh

Công ty mẹ - TCT Sông Đà không trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh. Bộ máy công ty mẹ bao gồm các ban chuyên môn, có chức năng hỗ trợ nghiệp vụ cho các công ty thành viên, việc trực tiếp sản xuất. Do vậy, các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh của Tổng công ty gắn với chỉ tiêu hợp nhất của các đơn vị thành viên.

Về doanh thu, hình 2.1 chỉ ra rằng doanh thu của TCT Sông Đà không có nhiều biến động. Điều này là do trong giai đoạn 2011-2014, do suy thoái kinh tế nên Tổng công ty chủ yếu thực hiện các phần dự án còn dang dở, hoàn thiện các dự án đã trong kế hoạch và chưa phát sinh nhiều dự án mới.

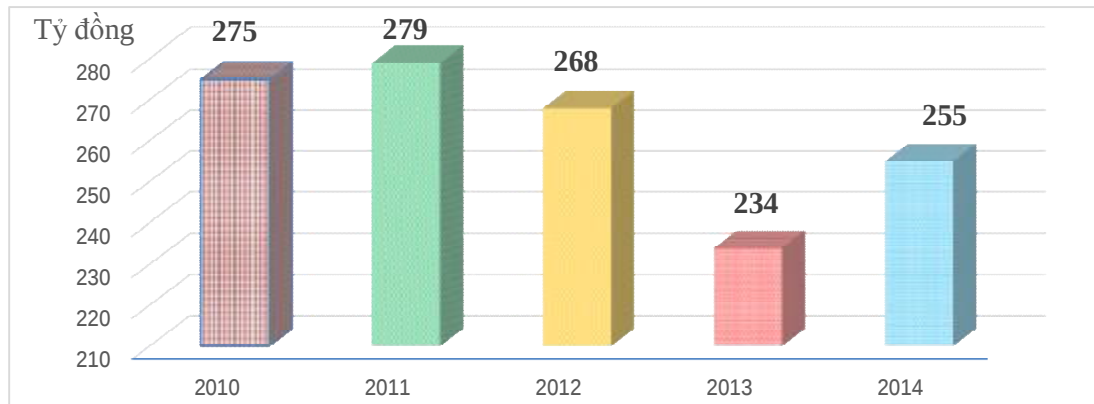
Đồng thời dự án được công ty mẹ phân bổ tương đồng với năng lực sản xuất kinh doanh của từng đơn vị do đó kết quả doanh thu thực hiện không khác biệt nhiều với kế hoạch giao đầu năm. Năm 2010, doanh thu của Tổng công ty là 20.163 tỷ đồng, năm 2014 doanh thu tổng công ty là 21.251 tỷ đồng.



**Hình 2.1 Doanh thu của Tổng công ty Sông Đà giai đoạn 2010-2014**

*“Nguồn: Tổng công ty Sông Đà”*

Trong giai đoạn 2010-2014 vừa qua, do tình hình kinh tế suy thoái. Mặc dù toàn tổng công ty đã có doanh thu khá lớn, nhưng do chi phí lớn, hiệu quả không cao nên lợi nhuận của công ty còn khiêm tốn.



**Hình 2.2 Lợi nhuận Tổng công ty Sông Đà giai đoạn 2010-2014**

*“Nguồn: Tổng công ty Sông Đà”*

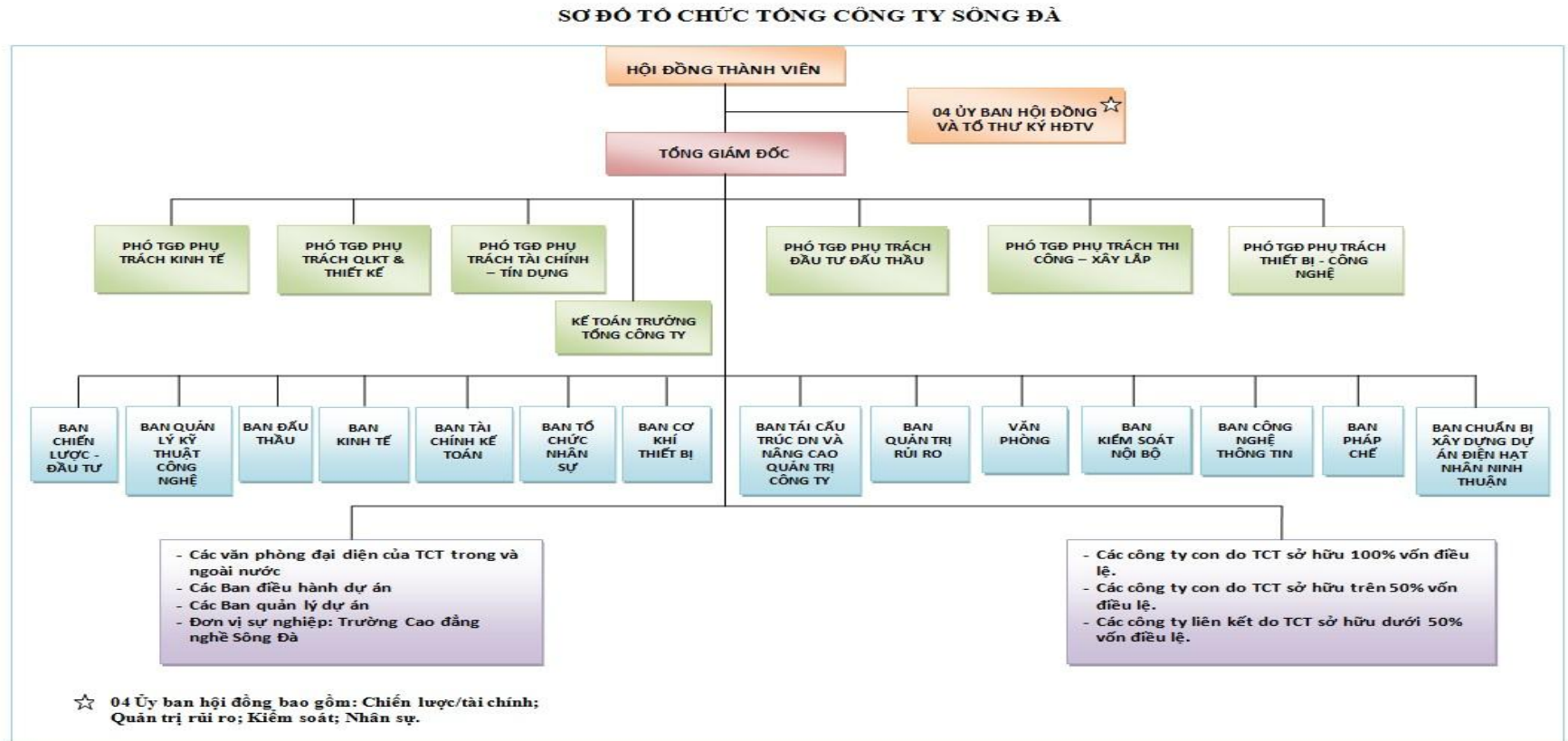
Hình 2.2 chỉ ra rằng mặc dù doanh thu lớn nhưng lợi nhuận của TCT Sông Đà rất thấp. Năm 2010 lợi nhuận của toàn Tổng công ty là 275 tỷ, sau đó lợi nhuận liên tục giảm, năm 2013 đạt 234 tỷ, năm 2014 đạt 255 tỷ. Điều này cho thấy xu hướng ngành xây dựng trong giai đoạn 2010-2014 hết sức khó khăn. Mặt khác do đặc thù ngành nghề xây dựng thi công, thời gian tạo ra sản phẩm hoàn chỉnh gắn với vòng đời dự án từ 5-10 năm, trong khi đó nhiều biến động giá cả nguyên, nhiên vật liệu không lường trước dẫn đến tình hình tài chính của Tổng công ty chưa thể khởi sắc.

### **2.1.3 Cơ cấu tổ chức, hiện trạng nhân lực**

Mặc dù phạm vi nghiên cứu của luận văn tập trung vào văn phòng của Tổng công ty, tuy nhiên để có cái nhìn toàn diện về Tổng công ty, tác giả luận văn sẽ khái lược những nét cơ bản về cơ cấu tổ chức, nhân sự của toàn Tổng công ty.

Nhân lực Tổng công ty hiện nay có gần 30.000 cán bộ và công nhân lành nghề, trong đó hơn 4000 cán bộ kỹ thuật và quản lý tốt nghiệp đại học hoặc sau đại học. Cán bộ công nhân viên của Sông Đà luôn có sự gắn kết chặt chẽ với Tổng công ty, họ góp phần xây dựng lên và điều tự hào về văn hóa Sông Đà.

Trong kế hoạch phát triển dài hạn của mình, TCT Sông Đà phấn đấu trở thành công ty xây dựng mạnh hàng đầu tại Việt Nam và trong khu vực, cam kết phát triển bền vững với trách nhiệm xã hội cao nhất, góp phần sự nghiệp phát triển của đất nước.



Sơ đồ 2.1 Cơ cấu tổ chức Tổng công ty Sông Đà

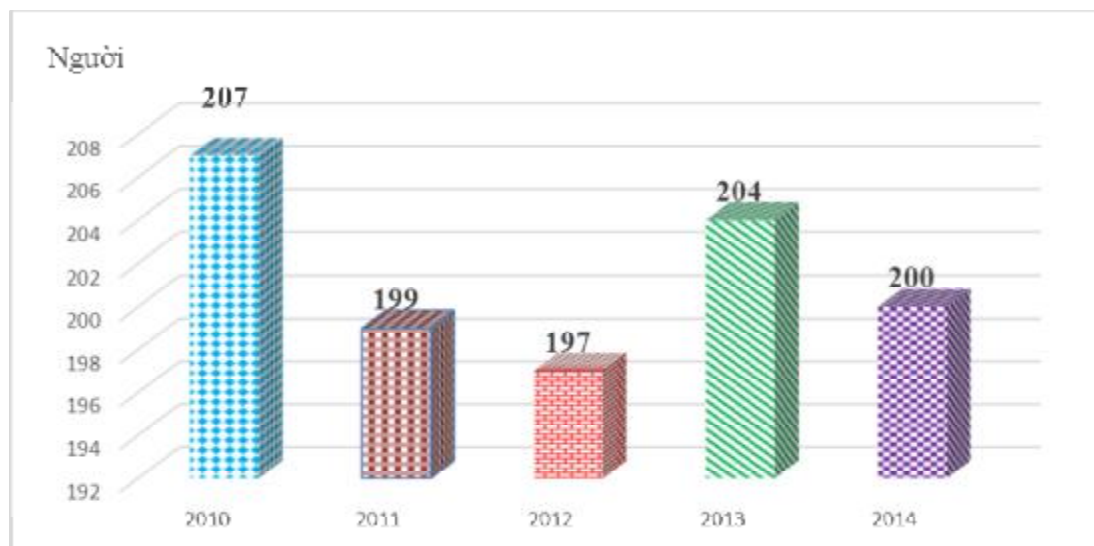
“Nguồn: Tổng công ty Sông Đà”

Về cơ cấu tổ chức của Văn phòng Tổng công ty. Gồm có Hội đồng thành viên, Ban giám đốc, và các ban chuyên môn.

Sơ đồ 2.1 cho ta thấy, Văn phòng Tổng công ty gồm có: 14 ban chuyên môn, các văn phòng đại diện trong và ngoài nước, các ban quản lý dự án, trường cao đẳng nghề sông đà. Các ban chuyên môn gồm:

- Chiến lược đầu tư;
- Quản lý kỹ thuật công nghệ;
- Đấu thầu;
- Kinh tế;
- Tài chính kế toán;
- Kỹ thuật;
- Tổ chức nhân sự;
- Khí thiết bị;
- Tái cấu trúc doanh nghiệp và nâng cao quản trị công ty;
- Ban quản trị rủi ro;
- Ban kiểm soát nội bộ;
- Ban công nghệ thông tin;
- Ban pháp chế;
- Ban chuẩn bị xây dựng dự án điện hạt nhân Ninh Thuận.

### **Đội ngũ nhân lực**



**Hình 2.3. Nhân lực Tổng công ty Sông Đà giai đoạn 2010-2014**

*“Nguồn: Tổng công ty Sông Đà”*

Hình 2.3 cho thấy, số lượng nhân sự công ty mẹ ít biến động qua các năm. Điều này là phù hợp, do cơ cấu tổ chức công ty mẹ gồm các bộ phận

chuyên môn, các vị trí chức danh ít biến động không phụ thuộc nhiều vào quá trình thi công các công trình, dự án.

Về cơ cấu giới tính, bảng 2.1 cho thấy số lượng lao động nam chiếm ưu thế so với lao động nữ, điều này xuất phát từ đặc thù công ty xây dựng nên lao động kỹ thuật chiếm ưu thế. Trong 200 lao động có tới 134 nam và 68 nữ, lao động nữ tập trung chủ yếu ở các ban nhân sự, kế toán, văn phòng.

**Bảng 2.1 Cơ cấu lao động theo giới tính, tuổi của Tổng công ty**

| Chỉ tiêu                   | Tổng số | Nữ | Nam | Tỷ lệ Nam/nữ | Tuổi bình quân |
|----------------------------|---------|----|-----|--------------|----------------|
| Văn phòng Tổng Công ty     | 200     | 68 | 134 | 197%         | 42             |
| Tiến sỹ                    | 3       | 0  | 3   |              |                |
| Thạc sỹ                    | 25      | 5  | 20  |              |                |
| Đại học                    | 128     | 48 | 80  |              |                |
| Cao đẳng                   | 14      | 4  | 10  |              |                |
| Trung học                  | 11      | 4  | 7   |              |                |
| Công nhân kỹ thuật/ lái xe | 14      | 0  | 14  |              |                |
| Lao động phổ thông         | 5       | 0  | 5   |              |                |

*“Nguồn: Tổng công ty Sông Đà”*

Về độ tuổi bình quân, bảng 2.1 cho thấy độ tuổi bình quân của lao động ở khoảng giữa của tháp tuổi lao động. Điều này cho thấy lao động của TCT Sông Đà có thâm niên khoảng 20 năm, có nhiều kinh nghiệm. Điều này là do, đa số nhân sự của TCT được điều động từ đội ngũ lao động có kinh nghiệm thực tế từ các đơn vị thành viên.

Đánh giá chung, đội ngũ lao động của Tổng Công ty có trình độ cao, đội ngũ lao động có trình độ đại học trên đại học (tiến sỹ, thạc sỹ) chiếm 78% tương đương 156 người, trình độ cao đẳng chiếm 7%, lao động phổ thông chỉ chiếm 2,5% tương đương 5 người.

## **2.2. Phân tích thực trạng quy chế trả lương tại Tổng công ty Sông Đà**

Trong nội dung chương 1, tác giả luận văn đã khái quát cơ sở lý luận về quy chế trả lương, trên cơ sở khung lý thuyết được xây dựng tại chương 1, tác giả sẽ đi vào phân tích cụ thể thực trạng quy chế trả lương hiện nay của TCT Sông Đà.

### **2.2.1. Giới thiệu quy chế trả lương tại Tổng công ty Sông Đà**

*Quy chế trả lương hiện hành của Tổng công ty Sông Đà gồm 24 trang, do khuôn khổ quy định của luận văn nên tác giả không trình bày liệt kê chi tiết từng điều khoản; trên cơ sở khung lý thuyết tại chương 1, tác giả chỉ đi vào những điểm chính trong quy chế, nhấn mạnh, trọng tâm những tồn tại hạn chế (nội dung cụ thể của quy chế trình bày tại phụ lục kèm theo luận văn).*

Quy chế trả lương hiện hành của TCT Sông Đà được ban hành theo Quyết định 1530/QĐ-HĐTV ngày 15/12/2012 của Hội đồng thành viên TCT Sông Đà.

Quy chế lương của Tổng công ty không kết cấu theo các chương, điều và theo các mục lớn mà được xây dựng theo các nội dung được đánh số thứ tự từ 1 đến 6. Trong đó được chi tiết hóa đến các tiểu mục.

Quy chế lương gồm 6 mục và hai phụ lục. Trong đó các điều từ mục 1 tới mục 5 thuộc về những quy định chung như: mục đích, đối tượng áp dụng, định nghĩa và thuật ngữ viết tắt, Tài liệu liên quan và trách nhiệm.

Phần nội dung gồm một mục, đó là mục 6 trong đó chi tiết đến các tiểu mục với 11 vấn đề gồm:

- 6.1. Xếp lương và điều chỉnh lương cơ bản;*
- 6.2. Nguồn hình thành và sử dụng quỹ tiền lương;*
- 6.3. Sử dụng quỹ tiền lương; trả lương hàng tháng;*
- 6.4. Trả lương hàng tháng;*
- 6.5. Cán bộ nhân viên ốm đau, thai sản, tai nạn lao động;*

6.6. *Trả lương ngừng việc;*

6.7. *Phụ cấp;*

6.8. *Đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao;*

6.9. *Tổ chức thực hiện đánh giá, chi lương chức danh;*

6.10. *Tổ chức thực hiện trả lương cho cán bộ nhân viên;*

6.11. *Điều khoản thi hành.*

Qua nghiên cứu quy chế trả lương của TCT Sông Đà tác giả luận văn nhận thấy, quy chế trả lương của Tổng công ty đã bao gồm các nội dung cơ bản của quy chế trả lương tuy nhiên quy chế này có một số điểm chưa phù hợp:

**Thứ nhất**, quy chế chưa quy định cụ thể về hội đồng tiền lương, điều này dẫn tới bất cập trong công tác tiền lương như xếp lương, nâng lương, ... vì không có một bộ với chức năng tư vấn tham vấn cho Tổng giám đốc, Chủ tịch Hội đồng thành viên về các vấn đề tiền lương.

**Thứ hai**, về kết cấu quy chế cần sắp xếp lại các nội dung theo nhóm vấn đề hình thành mục, như vậy NLĐ dễ dàng nắm bắt nội dung quy chế và thuận lợi cho việc tham chiếu các vấn đề có liên quan với nhau trong quy chế.

### **2.2.2 Phân tích những quy định chung**

Đối với các doanh nghiệp, 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. Tổng công ty là một công ty TNHH 1TV do nhà nước làm chủ sở hữu, ngoài các quy định chung còn phải tuân thủ theo hệ thống các văn bản quy định về chính sách tiền lương đối với các doanh nghiệp nhà nước. Những quy định chung trong quy chế trả lương của TCT Sông Đà được thể hiện từ điều 1 cho đến điều 5 của quy chế.

**Mục 4, căn cứ xây dựng:** quy chế trả lương của Tổng công ty căn cứ trên, một số văn bản quy phạm pháp luật như:

- Bộ luật lao động năm 1994;

- Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ;
- Nghị định số 86/2007/NĐ-CP ngày 28/5/2007 của Chính phủ quy định quản lý lao động và tiền lương trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ;
- Nghị định số 141/2007/NĐ-CP ngày 5/9/2007 của Chính phủ quy định chế độ tiền lương đối với công ty mẹ do nhà nước làm chủ sở hữu và các công ty con trong tập đoàn kinh tế;
- Thông tư hướng dẫn các Nghị định trên;

Tác giả luận văn nhận thấy phần căn cứ xây dựng quy chế trả lương, đa số các văn bản được đề cập như trên đã hết hiệu lực thi hành, Tổng công ty cũng đã có kết hoạch sửa đổi, bổ sung quy chế trả lương cho phù hợp với quy định của pháp luật.

**Mục 1 và mục 2:** Phạm vi điều chỉnh của quy chế trả lương TCT Sông Đà là Văn phòng Tổng công ty.

Đối tượng áp dụng là viên chức quản lý; NLĐ làm việc theo các loại hợp đồng lao động tại văn phòng Tổng công ty.

Về đối tượng áp dụng, tác giả cho rằng việc quy định viên chức quản lý và NLĐ cùng áp dụng chung một quy chế là chưa phù hợp với quy định của pháp luật. Đối với thành viên Hội đồng quản trị, Thành viên Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc, Giám đốc thì công ty phải xây dựng quy chế trả lương riêng, điều này thể hiện ở việc công ty không hề tách nhóm đối tượng Viên chức quản lý (thành viên Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc, Kế toán trưởng, Kiểm soát) trong một quy chế trả lương riêng gắn với hiệu quả điều hành, quản lý mà để chung với nhóm đối tượng chuyên môn, nghiệp vụ, thừa hành phục vụ trả lương thông qua hiệu quả thực hiện công việc.

Tác giả đã thực hiện một cuộc khảo sát nhỏ, trong 50 phiếu khảo sát thu về cho thấy trong 50 người được hỏi có 31 người (chiếm 62%) cho rằng đối tượng áp dụng của quy chế hiện nay là chưa phù hợp, đi sâu vào nguyên nhân tại sao có nhận định trên, trong 31 người này có 22 người cùng quan

điểm cho rằng quy chế trả lương chỉ nên áp dụng cho NLĐ, 27 người cho rằng đối tượng Viên chức quản lý cần có quy chế trả lương riêng, 22 người cho rằng các đối tượng lái xe, vệ sinh, bảo vệ không nên đưa vào quy chế này.

***Mục 3, nguyên tắc chung trong việc quy định các nội dung của quy chế:***

- Quản lý, sử dụng quỹ tiền lương, tiền thưởng đúng mục đích; có hiệu quả phù hợp với chế độ chính sách chung của Nhà nước quy định và điều kiện cụ thể của Tổng công ty.

- Việc chuyển, xếp lương phải bảo đảm theo nguyên tắc làm công việc gì xếp lương theo công việc đó, giữ chức vụ gì xếp lương theo chức vụ hoặc phụ cấp giữ chức vụ đó trên cơ sở tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật; tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ NLĐ; tiêu chuẩn xếp hạng doanh nghiệp.

- Lao động được đào tạo, có trình độ chuyên môn (không bao gồm trình độ học hàm, học vị), kỹ thuật cao, tay nghề giỏi, đóng góp nhiều công sức và tạo ra hiệu quả kinh doanh thì được trả lương cao hơn.

Tiền lương, tiền thưởng cho cá nhân hoặc tập thể NLĐ căn cứ vào năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động và mức độ đóng góp của cá nhân, tập thể NLĐ.

- Toàn bộ tiền lương, tiền thưởng phải thể hiện chính xác, đầy đủ vào bảng lương hoặc sổ lương của Tổng công ty theo quy định của Nhà nước.

Trong trường hợp một người giữ hai hoặc nhiều chức vụ hoặc làm nhiều công việc khác nhau trong cùng một thời gian thì mức tiền lương, tiền thưởng được áp dụng ở mức chức vụ, công việc có hệ số lương cao nhất trong thời gian đó.

Tác giả nhận thấy các nguyên tắc chung của quy chế trả lương TCT Sông Đà là phù hợp.

Trong 5 nội dung của quy chế trả lương, thì các nội dung quy định chung, tổ chức thực hiện, điều khoản thi hành đa số các quy chế giống nhau. Qua quá trình phân tích quy chế của Tổng công ty Sông Đà thì tác giả thấy

rằng những tồn tại, hạn chế của quy chế đa số tập trung: phần quỹ tiền lương và sử dụng quỹ tiền lương; phần phân phối quỹ tiền lương. Do vậy, tác giả luận văn tập trung vào phân tích nội dung này.

### **2.2.3. Phân tích quỹ tiền lương và sử dụng quỹ tiền lương**

#### **2.2.3.1. Quỹ tiền lương**

Tiền lương được trích từ doanh thu của các hoạt động sản xuất kinh doanh, tài chính, dịch vụ và các hoạt động khác của Tổng công ty. quỹ tiền lương kế hoạch ( $QL_{kh}$ ) được xác định căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh, dịch vụ của Tổng công ty và dùng xác định tổng chi về tiền lương. quỹ tiền lương thực hiện ( $QL_{th}$ ) được xác định căn cứ vào kết quả thực hiện nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh, năng suất lao động và lợi nhuận thực hiện của công ty.

\* Quỹ tiền lương được trích từ doanh thu của các hoạt động sản xuất, kinh doanh, tài chính, dịch vụ và các hoạt động khác của Tổng công ty, cụ thể:

- Trường hợp chưa áp dụng xác định quỹ tiền lương theo đơn giá, quỹ tiền lương bao gồm:

+ Quỹ tiền lương trích theo kế hoạch được duyệt (quý I hàng năm, Tổng công ty xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh, đơn giá tiền lương trình chủ sở hữu – Bộ Xây dựng thẩm định và phê duyệt);

+ Phụ cấp lương, tiền lương của những ngày nghỉ theo quy định của Bộ luật Lao động; tiền lương làm thêm giờ; tiền lương làm việc vào ban đêm do công việc phát sinh chưa tính trong kế hoạch;

- Trường hợp áp dụng xác định quỹ tiền lương theo đơn giá, quỹ tiền lương bao gồm:

+ Tiền lương trích theo đơn giá tiền (đơn giá này được chủ sở hữu – Bộ Xây dựng phê duyệt);

+ Tiền lương theo chế độ không tính trong đơn giá tiền lương: các khoản phụ cấp lương và chế độ khác không được tính trong đơn giá; tiền

lương của những ngày nghỉ theo quy định của Bộ luật Lao động; tiền lương thêm giờ, tiền lương làm việc vào ban đêm do công việc phát sinh chưa tính trong kế hoạch.

\* Quỹ tiền lương dự phòng từ năm trước chuyển sang;

\* Quỹ tiền lương bổ sung (trong những trường hợp khi sản xuất kinh doanh chưa có lãi mà cần có chính sách thu hút, điều động, biệt phái lao động đến làm việc tại Tổng công ty).

Quỹ tiền lương theo đơn giá được xác định dựa trên các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh kế hoạch, định biên lao động theo hướng dẫn của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội tại Thông tư số 27/2010/TT-BLĐTBXH 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. Việc trình và thẩm định tiền lương do chủ sở hữu Tổng công ty là Bộ Xây dựng.

Tuy nhiên, trong cấu thành tổng quỹ tiền lương thì nguồn tiền lương từ đơn giá tiền lương chiếm tỷ trọng lớn, phụ thuộc vào các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh tính đơn giá tiền lương. Trong điều kiện các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực xây dựng gặp nhiều khó khăn doanh thu, lợi nhuận chưa ổn định, dẫn tới nguồn quỹ tiền lương theo đơn giá thường biến động lớn, trong khi nguồn tiền lương thực tế trả cho NLĐ liên tục tăng qua các năm dẫn tới việc lúng túng trong bố trí nguồn tiền lương chi trả cho NLĐ. Đồng thời trong quy chế trả lương, để cho toàn bộ NLĐ trong công ty được thông suốt, nắm rõ chính sách, quy định trả lương, Tổng công ty cần công khai cụ thể tỷ trọng từng nguồn quỹ lương trong tổng quỹ lương.

Mặt khác các quy định về xác định quỹ tiền lương đã được thay đổi kể từ khi Chính phủ ban hành Nghị định số 50/2013/NĐ-CP, dù rằng thực tế Tổng công ty xác định theo quy định mới, tuy nhiên trong quy chế trả lương Tổng công ty vẫn chưa thể hiện việc sửa đổi bổ sung theo quy định.

Từ kết quả điều tra của tác giả trong 50 người được hỏi, có tới 25 người cho rằng quy định nguồn quỹ tiền lương như hiện nay chưa hợp lý, có 22 người trong số 25 người này cùng thống nhất đưa ra nguyên nhân là nguồn quỹ tiền lương quy định chung chung, không cụ thể cấu phần, tỷ trọng từng nguồn trong tổng quỹ tiền lương của NLĐ.

Cuối cùng, trong điều kiện nguồn từ việc phát điện thương mại chưa ổn định, chi phí xây dựng, duy tu, bảo dưỡng các nhà máy điện lớn, việc xác định nguồn tiền lương từ doanh thu trong điều kiện này là chưa hợp lý. Nguyên nhân là do nhiều trường hợp doanh thu công ty đạt cao, tuy nhiên chi phí vận hành, xây dựng lớn, dẫn tới lợi nhuận nhỏ, nhưng quỹ tiền lương gắn theo doanh thu nên quỹ lương vẫn lớn, điều này chưa thể nói là đạt hiệu quả kinh tế trong sản xuất kinh doanh.

#### *2.2.3.2. Phân bổ quỹ tiền lương*

Theo quy định trong quy chế trả lương của Tổng công ty thì Tổng quỹ lương được phân bổ gồm 4 phần, cụ thể:

- Quỹ tiền lương trả trực tiếp cho NLĐ (chiếm khoảng 70% tổng Qtiền lương). quỹ tiền lương này được trả lương cho NLĐ bao gồm hai phần, phần tiền lương cơ bản và phần tiền lương chức danh, cụ thể:

- + Trả lương vòng 1 cho NLĐ (lương cơ bản): được xác định trên cơ sở ngạch, bậc, hệ số lương theo bảng lương ban hành kèm theo Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ, và mức lương tối thiểu chung do Chính phủ ban hành theo từng thời kỳ. Phần tiền lương này đồng thời cũng được dùng làm căn cứ tính đóng hưởng các chế độ bảo hiểm xã hội, thai sản, tai nạn...

- + Trả lương vòng 2 cho NLĐ (lương chức danh): được xác định trên cơ sở hệ số lương chức danh được xếp trong bảng lương chức danh (bảng lương 01-QCL tại phụ lục 6) và mức lương chức danh hệ số một (được Tổng công ty xác định theo từng thời kỳ căn cứ vào diễn biến giá cả tiêu dùng và tình

hình sản xuất kinh doanh của Tổng công ty) trên cơ sở mức độ hoàn thành công việc thông qua hệ thống đánh giá do Tổng công ty xây dựng.

- Quỹ khen thưởng, bổ sung (không quá 20% tổng quỹ lương), cụ thể:

- + Quỹ khen thưởng đối với NLD làm việc đạt năng suất, chất lượng, hiệu quả và khuyến khích NLD có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao, tay nghề giỏi về làm việc, công tác tại Tổng công ty. Việc khen thưởng, khuyến khích phải bảo đảm nguyên tắc phân phối theo thành tích đạt được, mức độ cống hiến và thời gian công tác tại Tổng công ty.

- + Quỹ tiền lương bổ sung: hàng quý căn cứ vào kế hoạch tiền lương và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty, Ban Tổ chức nhân sự chủ trì, phối hợp với Ban Tài chính kế toán xác định quỹ tiền lương còn được phép thực hiện để xem xét chi bổ sung lương hiệu quả, báo cáo Tổng giám đốc công ty. Lương bổ sung căn cứ vào mức độ đóng góp, hoàn thành công việc của từng cá nhân trên cơ sở tiền lương chức danh của cá nhân.

- Quỹ lương một số trường hợp khác: quỹ tiền lương này dùng để chi trả các chế độ tiền lương, cụ thể: tiền lương trong trường hợp đi học, đi công tác, hội thảo, thăm quan, khảo sát trong nước hoặc nước ngoài; tiền lương trả cho cán bộ công nhân viên trong thời gian ngừng việc; tiền lương làm thêm giờ khi Tổng công ty tổ chức cho NLD làm thêm giờ theo yêu cầu của nhiệm vụ công việc; tiền lương những ngày nghỉ phép theo quy định của Bộ luật lao động.

- Quỹ tiền lương dự phòng cho năm sau.

Thực hiện phân tích nguồn phân bổ quỹ tiền lương của Tổng công ty, tác giả nhận thấy, về cơ bản Tổng công ty đã phân chia Tổng quỹ lương thành các quỹ thành phần hợp lý, có quỹ khuyến khích nhằm tác dụng kích thích, tạo động lực cho NLD nâng cao hiệu quả làm việc, tác nghiệp, tích cực sáng tạo đóng góp sáng kiến cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Trích lập đầy đủ các quỹ dự phòng, khuyến khích sau đó còn lại mới phân phối cho tập thể cá nhân trong công ty dưới hình thức tạm ứng lương tháng,

trích Quỹ lương dự phòng có tác dụng dự phòng nhằm hạn chế rủi ro và đảm bảo việc chi trả đầy đủ lương cho NLĐ khi doanh nghiệp gặp những bất lợi trong hoạt động sản xuất kinh doanh, trên cơ sở tính toán mức độ biến động quỹ lương hàng năm tại Tổng công ty.

Tuy nhiên, phân bổ quỹ tiền lương của Tổng công ty còn một số hạn chế, cụ thể như sau:

Quỹ tiền lương trả trực tiếp chiếm tỷ trọng thấp trong Quỹ tiền lương, cụ thể là 70%, điều này là chưa hợp lý. Do quỹ tiền lương trả trực tiếp cho NLĐ là phần lương chính của NLĐ gắn với việc thực hiện công việc, đánh giá hoàn thành công việc vì vậy nó phải chiếm gần như toàn bộ tổng Quỹ tiền lương. Hiện nay, đa số các doanh nghiệp có quỹ lương trực tiếp trả cho NLĐ khoảng từ 76% tổng quỹ tiền lương trở lên.

Ngược lại khi quỹ tiền lương trả trực tiếp cho NLĐ chiếm tỷ trọng thấp thì quỹ tiền lương khuyến khích, bổ sung lại chiếm tỷ lệ lớn, tới 20%. Điều này có nghĩa là có tới 20% thu nhập của NLĐ nằm trong phần quỹ tiền lương khuyến khích bổ sung, trong điều kiện trả lương theo thời gian, không trực tiếp sản xuất, việc phát huy các sáng kiến nâng cao năng suất lao động là không thường xuyên, dẫn tới tâm lý ĐGTHCV cao để hưởng lương khuyến khích bổ sung cao. Tổng công ty cũng không phân định rạch ròi tỷ trọng quỹ khuyến khích, khen thưởng tách khỏi quỹ tiền lương bổ sung.

Thực tế trong quá trình khảo sát, khi được hỏi về quy định nguồn hình thành, phân bổ quỹ tiền lương của Tổng công ty, có tới 35 trong số 50 người cho rằng quy định này chưa hợp lý. Đi sâu vào tìm hiểu các nguyên nhân dẫn tới sự lựa chọn này, tác giả nhận thấy có tới 30 người đồng quan điểm cho rằng tỷ trọng quỹ tiền lương trả trực tiếp trong tổng quỹ lương thấp; 29 người cùng cho rằng tỷ trọng quỹ khen thưởng bổ sung quá lớn; 24 người cho rằng quỹ tiền lương bổ sung nên xác định độc lập không nên căn cứ vào lương chức danh (phụ lục 2 Bảng kết quả điều tra).

#### **2.2.4. Phân tích phân phối quỹ tiền lương**

Nội dung chính của quy chế trả lương là phân phối quỹ tiền lương đến người lao động, trong phần này tác giả luận văn tập trung vào hai nội dung: Phân tích hệ thống thang bảng lương làm cơ sở phân phối và nội dung phân phối quỹ tiền lương tới người lao động.

**2.2.4.1. Hệ thống thang bảng lương làm căn cứ phân phối:** hệ thống thang bảng lương cơ bản và chức danh được thể hiện ở Điều 6 quy chế và phụ lục kèm theo.

Mặc dù 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 đã có hiệu lực thì hành trong đó các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế phải xây dựng hệ thống thang bảng lương chức danh gắn với vị trí công việc. Tuy nhiên, đến nay nhiều Tổng công ty trong đó có TCT Sông Đà vẫn chưa thực hiện xây dựng hệ thống thang bảng lương tách biệt với doanh nghiệp nhà nước.

Tổng công ty có đặc thù là doanh nghiệp NN nên cơ chế chính sách về lao động tiền lương phải tuân thủ theo một số quy định của nhà nước. Về cơ chế quản lý lao động tiền lương, Tổng công ty thực hiện theo quy định tại Thông tư số 18/2013/TT-BLĐTBXH của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội. Công ty áp dụng hệ thống thang, bảng lương quy định tại Nghị định số 205/2004/NĐ-CP làm căn cứ ký hợp đồng lao động, trả lương cơ bản. Đối với HTTBLLN mà Tổng công ty đang áp dụng đã bộc lộ một số hạn chế như:

- Quan hệ tiền lương để xây dựng thang, bảng lương vẫn gắn chặt với quan hệ tiền lương khu vực hành chính, trong đó quan hệ trung bình (2,34) và tối đa (9,1) còn thấp, cộng với tiền lương tối thiểu thấp dẫn đến các mức lương đều nhỏ hơn nhiều so với mặt bằng trên thị trường; các yếu tố xác định còn đơn giản (xác định dựa trên 2 yếu tố là độ phức tạp lao động và điều kiện lao động) nên dễ hiểu tại sao mức lương trong thang bảng lương nhà nước thấp hơn thị trường; quan hệ tiền lương giữa các loại lao động còn rất bình

quân (cao nhất 9,1 lần so với mức lương tối thiểu chung trong khi đó quan hệ trên thị trường khoảng 20 - 25 lần).

- Thang lương, bảng lương do Nhà nước quy định theo chức danh nghề, nhóm nghề còn chung chung, chưa đầy đủ; thiết kế chủ yếu theo thâm niên (có ngành phù hợp, có ngành không phù hợp), khoảng cách giữa các bậc lương thấp, chưa trở thành thước đo giá trị lao động để phân phối mà chủ yếu để đóng, hưởng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, chưa khuyến khích thỏa đáng lao động có kỹ thuật cao, lao động quản lý; mức lương theo thang bảng lương khác với mức thu nhập thực tế (bằng khoảng 20 - 30% mức tiền lương thực tế) dẫn đến mỗi doanh nghiệp tồn tại 2 sổ lương: sổ lương để thực hiện bảo hiểm xã hội, y tế và sổ lương để trả thực tế, gây lộn xộn, Nhà nước và doanh nghiệp đều khó quản lý.

- Hệ thống thang, bảng lương của Nhà nước hiện nay Tổng công ty đang áp dụng chưa được xây dựng dựa trên đánh giá giá trị công việc gắn liền với cá nhân và theo đúng thực tế hoạt động của công ty mà chỉ có các thang, bảng lương chung cho tất cả các cá nhân, không cho thấy sự khác biệt trong việc trả lương cho các loại công việc, nhóm công việc có tính chất, mức độ khác nhau tại Tổng công ty. Việc trả lương hay tăng lương chủ yếu dựa trên thâm niên làm việc và bằng cấp được đào tạo chứ không phải dựa trên công việc mà họ đảm nhận. Có bằng đại học là hưởng lương Kinh tế viên và tương đương, cấp quản lý chỉ hưởng phụ cấp tính theo lương tối thiểu, định kỳ 2 hay 3 năm là xét tăng lương v.v.. Vì vậy có hiện tượng bất hợp lý là nhân viên có mức lương xấp xỉ hoặc cao hơn lãnh đạo Ban hoặc Trưởng phòng. Trường hợp lao động giản đơn, thâm niên công tác nhiều có mức lương bằng hoặc cao hơn lao động có trình độ chuyên môn chuyên sâu làm các công việc có tính chức, mức độ phức tạp hơn. Thực tế không phải tất cả những người có bằng cấp cao hay có thâm niên công tác đều là những người có khả năng và năng lực làm việc tốt và không phải tất cả những người này đều đảm nhận những công việc đúng với trình độ, trách nhiệm và mức độ đóng góp cho Tổng công ty. Ngược lại, không phải tất cả những người không có bằng cấp cao đều hạn

chế về năng lực làm việc. Như vậy, nếu chỉ lấy trình độ đào tạo và thâm niên công tác làm tiêu chí chính để xếp lương và nâng lương đối với NLĐ mà không dựa trên thực tế công việc họ được giao sẽ tạo nên tình trạng "cào bằng" hay "bình quân" trong phân phối tiền lương.

Trước những bất cập trong HTTBLNN, Tổng công ty đã xây dựng bảng lương chức danh theo các vị trí công việc trong công ty (xem 01-QCL, tại Phụ lục 6), và áp dụng đồng thời với bảng lương của nhà nước. Theo đó, trong cấu phần thu nhập của NLĐ sẽ gồm hai phần chính là tiền lương cơ bản (theo thang bảng lương nhà nước) và phần tiền lương chức danh được xác định căn cứ vào hệ số lương chức danh trong bảng lương chức danh do Tổng công ty xây dựng và mức lương tối thiểu của chức danh có hệ số 1. Lương chức danh có xu hướng chiếm tỷ trọng lớn trong tổng tiền lương của NLĐ.

Việc áp dụng song song hai hệ thống thang, bảng lương tại Tổng công ty đã phần nào giải quyết được những khuyết điểm của HTTBLNN, việc sử dụng hệ thống thang bảng lương do công ty xây dựng và ban hành tạo thuận lợi trong việc áp dụng để tính toán và chi trả tiền lương, thưởng và các chế độ cho NLĐ góp phần duy trì sự ổn định trong hoạt động của Tổng công ty, hệ thống thang bảng lương xác định hệ số lương theo chức danh công việc, chú trọng nhiều đến vị trí và hiệu quả công việc đã phần nào khắc phục được yếu tố thâm niên, bằng cấp của bảng lương nhà nước, giải quyết mối quan hệ giữa người có thâm niên cao và những nhân lực trẻ có tài năng, trình độ cao.

Tuy nhiên, việc áp dụng đồng thời hai thang bảng lương cũng bộc lộ nhiều hạn chế, do phần tiền lương cơ bản dùng đóng bảo hiểm và các chế độ theo quy định của pháp luật xác định căn cứ theo hệ thống thang, bảng lương nhà nước và mức lương tối thiểu, nên tạo ra 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. Nhiều trường hợp khi tại vị hoặc đang làm việc lương gần 100 triệu nhưng khi nghỉ thai sản, hoặc nghỉ hưu lương chế độ chỉ 5-6 triệu. Vì vậy, dẫn tới nhiều bất cập trong công tác quản lý lao động tiền lương như để phần lương đóng bảo hiểm xã hội gia tăng, nhiều doanh nghiệpNN nâng ngạch, bậc

cho NLD vô tội vạ, đa số doanh nghiệpNN có rất nhiều chuyên gia cao cấp, kỹ sư cao cấp, kinh tế viên cao cấp. Đồng thời việc đóng lương bảo hiểm thấp còn là nguy cơ tiềm tàng dẫn tới việc "vỡ quỹ" bảo hiểm xã hội.

Mặt khác đi sâu vào phân tích bảng lương chức danh tại Tổng công ty tác giả nhận thấy, bảng lương chức danh này còn nhiều khiếm khuyết, cụ thể: Việc phân nhóm đối tượng trong bảng lương chức danh là không phù hợp, quy chế trả lương và bảng lương chức danh chỉ nên xây dựng riêng đối tượng là NLD, bởi vì nhóm đối tượng này gắn với việc thực hiện công việc, đánh giá hoàn thành công việc của từng vị trí chức danh. Còn nhóm đối tượng là thành viên Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc, Kiểm soát viên, Kế toán trưởng nên xây dựng một quy chế, bảng lương riêng gắn với đánh giá việc điều hành, quản lý, giám sát phần vốn của doanh nghiệp. Việc xây dựng hai nhóm đối tượng này cùng chung quy chế, chung bảng lương chức danh dẫn tới hệ quả không tốt là quỹ tiền lương của NLD bị “cấu vào” để chi cho lao động quản lý, điều này đang gây ra tâm lý bất bình của tập thể NLD.

Ngoài ra Kiểm soát viên với trò là kiểm soát hoạt động điều hành, quản lý doanh nghiệp của viên chức, nhưng kiểm soát viên lại được hưởng lương từ nguồn quỹ tiền lương của doanh nghiệp theo cùng nhóm viên chức của bảng lương chức danh sẽ dẫn tới hậu quả nể nang, cản trở việc thực hiện chức năng kiểm soát. Điều này dễ thấy qua hàng loạt sai phạm tại các doanh nghiệpNN nhưng không hề có kiểm soát viên nào báo cáo, phải chăng việc ăn lương của doanh nghiệp đã làm lu mờ chức trách của kiểm soát viên.

**Bảng 2.2 Đối tượng của Quy chế có phù hợp**

| Nội dung hỏi                                                     | Số người được hỏi | Viên chức quản lý | Tổng công ty     |                   |           |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-----------|
|                                                                  |                   |                   | Cả hai đối tượng | Phó phòng trở lên | Nhân viên |
| <b>Đối tượng áp dụng của QC có phù hợp</b>                       | 50                | 5                 | 45               | 10                | 35        |
| <i>Có</i>                                                        | 19                | 2                 | 17               | 4                 | 13        |
| <i>Không</i>                                                     | 31                | 3                 | 28               | 6                 | 22        |
| <b>Lý do chọn không</b>                                          |                   |                   |                  |                   |           |
| quy chế trả lương chỉ áp dụng cho NLĐ                            | 23                | 1                 | 22               | 4                 | 18        |
| Viên chức quản lý cần có quy chế trả lương riêng                 | 27                | 2                 | 25               | 5                 | 20        |
| Không đưa vào quy chế lao động phục vụ (lái xe, bảo vệ, vệ sinh) | 22                | 3                 | 19               | 5                 | 14        |

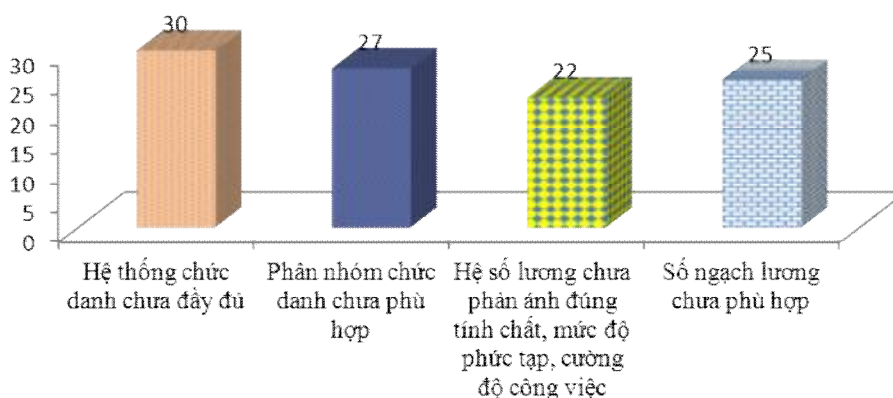
*“Nguồn: Kết quả điều tra do tác giả thực hiện”*

Khi tác giả tiến hành hỏi 50 người về đối tượng của quy chế trả lương thì cho kết quả tại bảng số liệu 2.2, trong 31 người cho rằng đối tượng của quy chế trả lương không phù hợp, thì có 23 người đồng quan điểm cho rằng quy chế trả lương này chỉ áp dụng cho NLĐ, 27 người đồng quan điểm cho rằng viên chức quản lý cần có quy chế trả lương riêng.

Thực tế, việc lựa chọn nhóm đối tượng tại bảng lương chức danh của Tổng công ty xây dựng còn nhiều điểm chưa phù hợp. Ngoài những đối tượng quản lý điều hành, doanh nghiệp như đã liệt kê ở phần trên thì các nhóm đối tượng như trưởng ban, chánh văn phòng, chủ tịch công đoàn chuyên trách và tương đương; phó ban, phó chánh văn phòng và tương đương, trợ lý Chủ tịch Hội đồng thành viên; trợ lý Tổng giám đốc, Thư ký Hội đồng thành viên... đây không phải là viên chức quản lý mà chỉ là viên chức làm công tác chuyên môn, việc nhầm lẫn này dẫn tới xác định không chính xác hệ số lương trong bảng lương chức danh. Hệ số lương một viên chức thư ký hội đồng thành viên cao hơn rất nhiều so với chuyên viên kỹ sư, trong khi đó chưa có cơ sở khẳng định mức hao phí trí lực, thể lực, trình độ, hiệu quả của Thư ký này là hơn một chuyên viên, kỹ sư.

Xét về mặt kỹ thuật trong khi xây dựng bảng lương chức danh, tác giả nhận thấy tương quan giữa số bậc của các ngạch trong bảng lương chức danh chưa phù hợp, thể hiện ở ngạch chuyên viên, kỹ sư có tới 14 bậc trong khi các ngạch khác rất ít bậc, như ngạch tạp vụ, bảo vệ cơ quan chỉ có 2 bậc, ngạch chủ tịch, giám đốc chỉ có duy nhất một hệ số lương chức danh, phải chăng những đối tượng này cả đời đi làm chỉ được hưởng một ngạch lương chức danh duy nhất, điều này làm giảm động lực phấn đấu của NLĐ, NLĐ sẽ không có khao khát phát huy năng lực chuyên môn để nâng lương chức danh.

Việc xây dựng bảng lương chức danh còn khá chung chung, ngạch kỹ sư chính, chuyên viên chính... không hề có trong bảng lương chức danh, điều này sẽ rất rối loạn trong việc xếp lương chức danh không có sự tương xứng giữa bảng lương nhà nước và bảng lương chức danh (xem *Bảng 01-QCL tại phụ lục 4*).



**Hình 2.4. Lý do Bảng lương chức danh chưa phù hợp**

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

Bảng lương chức danh còn sơ sài, chưa bao quát hết các vị trí công việc tại Tổng công ty, trong mỗi ngạch lương mà hệ thống thang, bảng lương công ty đang áp dụng đã nhóm khá 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 như việc xếp hệ số lương chức danh đối với các chức danh trong ngạch. Kỹ sư, chuyên viên quá chung chung, trong khi kỹ sư vận hành nhà máy điện có sự khác biệt hoàn toàn với nhân viên văn phòng...

Tác giả đã hỏi 50 người về hệ thống bảng lương chức danh của Tổng công ty đang áp dụng có đầy đủ, hoàn thiện, phù hợp không ? Kết quả thể hiện ở Hình 2.4, trong 50 người hỏi có tới 34 người cho rằng hệ thống bảng lương chức danh Tổng công ty đang áp dụng là chưa phù hợp, trong đó có 30 người cho rằng bảng lương chức danh này chưa đầy đủ, 27 người cho rằng phân nhóm chức danh chưa hợp lý, 22 người cho rằng hệ số lương chưa phản ánh đúng tính chất mức độ phức tạp, cường độ công việc, 25 người cho rằng số ngạch trong bảng lương chức danh này chưa phù hợp.

#### *2.2.4.2. Phân phối tiền lương tới người lao động*

Phân phối tiền lương, tiền thưởng là nội dung quan trọng trong quy chế trả lương, phân phối tiền lương đúng cho NLĐ chính là thực hiện đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực, góp phần quan trọng làm lành mạnh đội ngũ lao động, nâng cao ý thức trách nhiệm và hiệu quả công việc của từng người. Việc phân phối tiền lương công bằng hiệu quả, khoa học là tiền đề để NLĐ yên tâm công tác đóng góp cho sự phát triển của doanh nghiệp. Nhận thức được với trò của việc phân phối tiền lương cho NLĐ, Tổng công ty đã chú ý xây dựng quy định phối tiền lương cho NLĐ gắn với những đặc thù sở hữu, đặc điểm sản xuất kinh doanh, mục tiêu, chiến lược phát triển của công ty.

Phân phối tiền lương đối với người lao động được thể hiện ở Điều 6.4 trong quy chế tiền lương kèm theo luận văn. Tiền lương chi trả hàng tháng đối với NLĐ tại Tổng công ty được chia làm 2 phần: lương cơ bản và lương chức danh.

**\* Lương cơ bản:** tiền lương cơ bản của NLĐ được xác định căn cứ vào ngạch, bậc, hệ số lương NLĐ đó đang hưởng theo bảng lương ban hành kèm theo Nghị định số 205/2004/NĐ-CP, nhân với mức lương tối thiểu chung (tiền lương cơ sở) do Chính phủ ban hành từng thời kỳ.

**\* Phần lương chức danh:** tiền lương chức danh phân phối cho NLĐ căn cứ vào hệ số lương chức danh được xếp, mức tiền lương của chức danh bậc 1, kết quả hoàn thành công việc và số ngày công thực tế trong tháng của NLĐ. Công thức tính tiền lương chức danh hàng tháng như sau:

$$\text{tiền lương}_{\text{cdi}} = \frac{70\% \times H_{\text{cdi}} \times H_{\text{dg}}}{N_{\text{cdi}}} \times N_{\text{tti}} \times \text{tiền lương}_{\text{mincd}}$$

Trong đó:

•  $T_{\text{cdi}}$  là tiền lương chức danh hàng tháng của NLD;

•  $H_{\text{cdi}}$  là hệ số lương chức danh công việc của NLD thứ i;

•  $H_{\text{dg}}$  là hệ số ĐGTHCV;

•  $N_{\text{cdi}}$ : là số ngày công theo chế độ, được xác định là số ngày theo lịch trừ đi các ngày nghỉ hàng tuần, nghỉ lễ, nghỉ tết trong tháng theo quy định của Luật Lao động.

•  $N_{\text{tti}}$ : là số ngày công làm việc thực tế của NLD thứ i, không tính công làm thêm giờ và ngày công hưởng lương khoán trong tháng.

•  $\text{tiền lương}_{\text{mincd}}$  là tiền lương của chức danh có hệ số lương bằng 1.

\* **Phần lương bổ sung:** hàng quý, căn cứ vào tình hình thực hiện phân phối cho NLD, quỹ tiền lương còn lại được phép chi, Tổng công ty thực hiện phân bổ sung tiền lương cho NLD. Chi lương bổ sung (nếu có) căn cứ vào mức độ đóng góp, hoàn thành công việc của từng cá nhân trên cơ sở tiền lương chức danh của cá nhân. Lương bổ sung được xác định theo công thức:

$$L_{\text{bsi}} = \frac{V_{\text{bs}}}{L_{\text{cdj}}} \times L_{\text{cdij}}$$

Trong đó:

•  $L_{\text{bsi}}$  là tiền lương bổ sung của người i;

•  $V_{\text{bs}}$  quỹ lương bổ sung;

•  $V_{\text{cdi}}$ : là quỹ tiền lương chức danh của tháng j đã chi

•  $L_{\text{cdij}}$ : là tiền lương chức danh của tháng j đã chi.

Qua quá trình phân tích việc phân phối tiền lương đối với NLD tác giả nhận thấy Tổng công ty thực hiện chi trả tiền lương cho NLD thành hai phần chính lương cơ bản và lương chức danh, phần tiền lương bổ sung thực chất là phần còn lại của tiền lương chức danh (30%) chưa chi hết, phần tiền lương bổ

sung này sẽ phân bổ theo quý và vào cuối năm sau khi xác định được các chỉ tiêu thực hiện như doanh thu, lợi nhuận, tình hình triển khai thực hiện dự án... tiền lương cơ bản đóng với trò là khoản thu nhập theo thâm niên công tác của NLD làm căn cứ xác định mức đóng các chế độ cho NLD giúp NLD ổn định đời sống (tuy nhiên do tiền lương tối thiểu không thực hiện được chức năng của nó nên tiền lương cơ bản không bảo đảm bù đắp đủ chi phí sinh hoạt, nuôi sống NLD và gia đình họ).

Phần tiền lương chức danh được chi trả gắn liền với kết quả thực hiện công việc thông qua hệ số đánh giá hoàn thành công việc của NLD nhằm khuyến khích NLD trong công ty làm việc hiệu quả, nâng cao năng suất, chất lượng trong công việc. Tuy nhiên họ chỉ nhận được 70% phần lương chức danh này, phần lương chức danh còn lại gắn với kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Cách thức phân bổ tiền lương đối với NLD như trên đã phần nào khắc phục được những tồn tại của việc áp dụng thang, bảng lương nhà nước. Đồng thời việc chi trả tiền lương của NLD gắn với kết quả đầu ra là hiệu quả thực hiện công việc đã khắc phục được tình trạng nặng nề về thâm niên, bằng cấp, “cào bằng” trong phân phối. Tuy nhiên, việc phân phối như trên không hẳn là đã hoàn thiện, vì bên cạnh những mặt tích cực, thì việc phân phối tiền lương của Tổng công ty còn một số tồn tại:

- Bất cập đầu tiên đến từ chính sách tiền lương của nhà nước, việc quy định các hệ số lương trong bảng lương theo Nghị định 205/2004/NĐ-CP quá thấp, cùng với mức lương tối thiểu không đủ bù đắp sức lao động giản đơn dẫn đến phần tiền lương cơ bản của NLD không bảo đảm trang trải chi phí sinh hoạt. Vì vậy, Tổng công ty phải đưa vào áp dụng bảng lương chức danh, tuy nhiên do quy định cứng hệ số lương chức vụ của các vị trí viên chức quản lý lãnh đạo (theo hạng công ty) nên nếu xây dựng và chi trả lương cho NLD theo bảng lương chức danh gắn với vị trí công việc thì hệ số lương chức danh này cao hơn rất nhiều so với hệ số lương lãnh đạo do nhà nước quy định, dẫn tới trong Bảng lương chức danh của NLD phải bổ sung một số chức danh viên

chức quản lý. Đây là quy định không phù hợp với chính sách tách rời quỹ lương NLD (gắn với thực hiện công việc) và quỹ lương viên chức quản lý (gắn với hiệu quả điều hành, quản lý doanh nghiệp).

- Bất cập thứ hai đến từ hệ thống thang bảng lương chức danh do công ty xây dựng (*phần đánh giá thang bảng lương*), do hệ số giãn cách đều và bố trí hệ số, nhóm không hợp lý trong bảng lương chức danh dẫn tới việc chi trả tiền lương theo lối mòn, mức độ chênh lệch giữa các bậc và giữa các ngạch thấp, kèm với đó là hệ thống chỉ tiêu đánh giá, tiêu chí, quy trình đánh giá chưa hoàn thiện, nên chưa có tác dụng khuyến khích NLD nâng cao năng lực, hiệu quả và chất lượng công việc.

- Thứ ba, việc tạm ứng 70% lương hàng tháng, phần còn lại nhận được sau khi có đánh giá theo quý, theo năm phụ thuộc vào kết quả, sản xuất kinh doanh của Tổng công ty, dẫn tới tâm lý của NLD cho rằng lương của họ giảm, đồng thời dù họ có làm thật tốt nhưng nếu Tổng công ty kinh doanh không hiệu quả thì 30% lương chức danh còn lại của họ chưa chắc đã được nhận đủ.

Khi được tác giả hỏi về việc chi trả lương, thì trong 50 người được hỏi có tới 40 người cho rằng việc chi trả tiền lương như hiện nay là chưa phù hợp, nguyên nhân được đa số thống nhất đưa ra là việc tạm ứng lương chức danh hàng tháng quá thấp, đa số người được hỏi đều muốn hàng tháng nhận được 100% lương chức danh.

**Bảng 2.3 Đánh giá việc chi trả tiền lương hàng tháng**

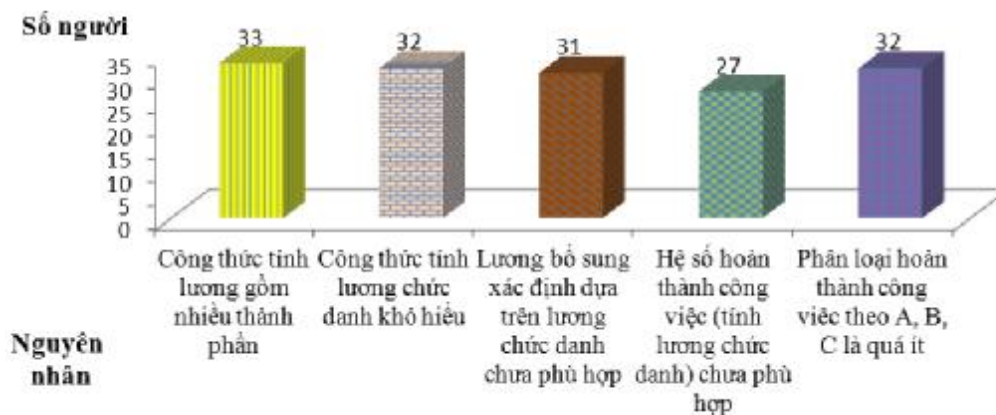
*Đơn vị tính: số người lựa chọn*

| Số người lựa chọn              | Số người được hỏi | Viên chức quản lý | Tổng công ty |                  |           |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|--------------|------------------|-----------|
|                                |                   |                   | Cả Hai       | Phó phòng trưởng | Nhân viên |
| Tổng số lựa chọn               | 50                | 5                 | 45           | 10               | 35        |
| <i>Số người lựa chọn có</i>    | 16                | 3                 | 13           | 3                | 10        |
| <i>Số người lựa chọn không</i> | 34                | 2                 | 32           | 7                | 25        |

*“Nguồn: kết quả điều tra của tác giả”*

Tiến hành điều tra cụ thể hơn về việc xác định lương hàng tháng, có tới 40

trên tổng số 50 người được hỏi cho rằng việc xác định lương hàng tháng hiện nay là chưa thực sự phù hợp. Kết quả điều tra được thể hiện qua Bảng 2.3. Trong 40 người cho rằng xác định lương hàng tháng chưa phù hợp, có 33 người đồng quan điểm cho rằng công thức tính lương hàng tháng (gồm lương cơ bản, lương chức danh và lương bổ sung) là phức tạp, nhiều thành phần, mỗi thành phần là có công thức xác định lương riêng, dễ gây nên tình trạng khó hiểu.



**Hình 2. 5 Nguyên nhân cho rằng xác định lương tháng chưa phù hợp**

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

Nguyên nhân thứ hai được 32 người lựa chọn là công thức tính lương chức danh khó hiểu, đối với nhận định này tác giả cho rằng về cơ bản công thức tính lương chức danh của Tổng công ty là có thể chấp nhận được. Tuy nhiên để cụ thể hơn công ty cần giải thích cặn kẽ các thành phần trong công thức tính, hoặc bổ sung phức lục ví dụ cụ thể về cách tính toán để NLĐ được dễ hiểu, nắm bắt được dụng ý của người xây dựng công thức.

Nguyên nhân thứ 3, có 31 người chung quan điểm là lương bổ sung xác định dựa trên lương chức danh chưa phù hợp, nhiều ý kiến cho rằng tiền lương bổ sung nên là phần tiền lương nhằm điều hòa lại thu nhập không nên căn cứ vào quỹ lương chức danh, như vậy người có lương chức danh càng cao thì lương bổ sung càng lớn, để khắc phục nên có tỷ lệ cao cho NLĐ có lương chức danh và lương cơ bản thấp.

Hai nguyên nhân được lần lượt 27 người và 32 người lựa chọn là hệ số hoàn thành công việc (tính lương chức danh) chưa phù hợp, phân loại hoàn thành công việc theo A, B, C là quá ít. Đồng quan điểm này, tác giả thấy rằng việc đánh giá hoàn thành công việc nên chia ra làm 4-5 loại, các hệ số hoàn thành công việc phải

căn cứ vào khối lượng, chất lượng hiệu quả hoàn thành công việc của từng NLD.

Phân phối lương trong một số trường hợp khác được thể hiện tại **mục 6.4.3** trong quy chế trả lương kèm theo luận văn.

- Trả lương đối với người có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao

Đối với những vị trí chuyên môn kỹ thuật đặc biệt giỏi cần tuyển dụng làm việc tại Tổng công ty hoặc một số trường hợp đặc biệt cần tuyển dụng nhân tài, thu hút ứng viên có trình độ, kinh nghiệm thích hợp, Tổng giám đốc sẽ quyết định xếp lương chức danh có hệ số cao hơn bảng lương chuyên môn nghiệp vụ, nhân viên thừa hành phục vụ ban hành kèm theo quy chế trả lương của Tổng công ty bảo đảm không vượt quá 20% bậc lương cuối cùng của ngạch lương tương ứng.

Đối với một số lao động cần thu hút làm việc tại các địa bàn xa xôi, hẻo lánh, nơi triển khai xây dựng các Nhà máy điện, thì Tổng công ty sẽ xem xét áp dụng chế độ phục cấp thu hút tương ứng. Đồng thời, đối với những vị trí công việc chủ chốt hoặc lao động đặc biệt giỏi đang làm việc tại Tổng công ty, Tổng giám đốc quyết định điều chỉnh hệ số lương chức danh công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, năng lực, hiệu quả của từng người.

- Trả lương thêm giờ

Tiền lương làm thêm giờ của NLD trong doanh nghiệp được thanh toán theo các quy định của pháp luật. Các chức danh quản lý, lãnh đạo Phó trưởng ban và tương đương trở lên thuộc cơ quan Tổng công ty không được thanh toán tiền lương làm thêm giờ.

Đối với các chức danh từ chuyên viên trở xuống, không thanh toán tiền lương làm thêm giờ khi đi công tác. Trường hợp cần thiết huy động làm thêm khi đi công tác phải được Trưởng đoàn công tác cho phép và xác nhận.

- Trả lương ngừng việc

+ Trường hợp cán bộ công nhân viên đến tuổi nghỉ hưu nhưng chưa giải quyết xong thủ tục hưởng chế độ Bảo hiểm xã hội, nếu do lỗi của NSDLĐ thì trong thời gian chờ giải quyết được hưởng 70% tiền lương cơ bản

và 70% lương chức danh (nhưng không quá 12 tháng).

+ Ngừng việc do lỗi của cán bộ công nhân viên:

Ngừng việc do lỗi của NSDLĐ thì cán bộ công nhân viên được hưởng 100% lương như khi làm việc (lương cơ bản và lương chức danh, không có thưởng). Ngừng việc vì lý do bất khả kháng như thiên tai, hỏa hoạn, mất điện, nước... dẫn tới mất điều kiện làm việc, thì NLĐ được hưởng 70% lương cơ bản và 70% lương chức danh công việc nhưng không thấp hơn lương tối thiểu hiện hành.

- Trả lương đi học, đi công tác

+ Cán bộ công nhân viên được Tổng công ty cử đi họp, đi công tác, hội thảo, tham quan, khảo sát trong nước được trả 100% lương cơ bản và lương chức danh.

+ Trường hợp cán bộ công nhân viên được Tổng công ty Quyết định cử đi học tập, đi đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ mà không có quy định cụ thể về chế độ lương, thưởng thì thực hiện như trường hợp Tổng công ty cử đi học tập, đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ (*các trường hợp này được quy định tại mục 6.4.3 trong phụ lục 6*).

- Trả lương nghỉ phép hàng năm: Thời gian để tính nghỉ phép hàng năm theo quy định của Bộ luật Lao động; Trường hợp nghỉ phép được hưởng nguyên lương, bao gồm cả lương cơ bản và lương chức danh. Trường hợp không bố trí cho cán bộ công nhân viên nghỉ phép, vào cuối mỗi năm Ban Tổ chức nhân sự và Ban Tài chính kế toán rà soát, lập danh sách và trình lãnh đạo Tổng công ty xem xét, quyết định thanh toán tiền lương nghỉ phép tại chỗ cho cán bộ công nhân viên theo mức lương cơ bản (không bao gồm mức lương chức danh), chế độ nghỉ phép của năm nào giải quyết dứt điểm trong năm đó.

**Bảng 2.4. Trả lương trong một số trường hợp cụ thể có phù hợp***Đơn vị tính: số người lựa chọn*

| Nội dung hỏi                                                           | Tổng số | Viên chức quản lý | Tổng công ty |                   |           |
|------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|-------------------|-----------|
|                                                                        |         |                   | Cả hai       | Phó phòng trở lên | Nhân viên |
| Lý do chọn không                                                       |         |                   |              |                   |           |
| Lương đóng bảo hiểm thấp, tăng chậm                                    | 40      | 4                 | 36           | 7                 | 29        |
| Trả lương đi học, công tác, bồi dưỡng nghiệp vụ chưa rõ ràng, lãng phí | 28      | 2                 | 26           | 5                 | 21        |
| Nhiều chế độ tính trên lương cơ bản thấp                               | 24      | 2                 | 22           | 4                 | 18        |
| Chức danh (từ phó ban trở lên) không được hưởng lương làm thêm giờ     | 27      | 3                 | 24           | 7                 | 17        |
| Nhiều trường hợp chưa được quy định trong quy chế trả lương            | 24      | 1                 | 23           | 4                 | 19        |

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

Đánh giá về quy định trả lương trong một số trường hợp khác, tác giả cho rằng về cơ bản Tổng công ty đã xây dựng được các quy định về trả lương mở, tạo thuận lợi cho việc, tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí đãi ngộ lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao, lao động cần thu hút đến các địa bàn khó khăn. Quy định này cho phép linh hoạt trong việc áp dụng quy chế trả lương đối với một số đối tượng đặc thù.

Tuy nhiên, trong quy chế trả lương chưa có quy định về các trường hợp trả lương ngày nghỉ lễ, ngày nghỉ tết, làm việc vào ngày trùng với ngày nghỉ lễ, ngày tết, tiền lương tạm giữ, bắt tạm giam, tiền lương tạm đình chỉ công việc... điều này gây lúng túng khi xuất hiện đối tượng thuộc các trường hợp trên mà quy chế trả lương lại không quy định cụ thể.

Thực tế, khi được hỏi về quy định đóng bảo hiểm, lương làm thêm giờ, trả lương trong trường hợp đi học (bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ), đi họp, đi công tác, nghỉ phép có phù hợp không có tới 42 người trong tổng số 50

người được hỏi cho rằng, quy định như hiện tại là chưa phù hợp. Trong đó đa số cho rằng nhiều chế độ tính trên lương cơ bản theo hệ thống thang, bảng lương theo quy định tại Nghị định 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ nên mức tính còn thấp, 27 người trong tổng số 40 người cho rằng các chức danh từ phó ban trở lên phải được tính lương làm thêm giờ, 24 người đồng quan điểm cho rằng trong quy chế trả lương này có nhiều trường hợp không được quy định chi tiết, cụ thể. Đồng thời đa số người được hỏi đề xuất cần quy định việc xác định các chế độ trong quy chế lương bằng công thức, hoặc kẻ bảng sẽ dễ hiểu hơn so với diễn tả bằng văn viết.

## **2.3 Những nhân tố ảnh hưởng tới quy chế trả lương của Tổng công ty**

### **2.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp**

#### **2.3.1.1. Quy định của nhà nước về tiền lương**

Với đặc thù là doanh nghiệp 100% vốn nhà nước, Tổng công ty là đối tượng điều chỉnh của nhiều văn bản về chính sách lao động tiền lương của nhà nước.

Trong giai đoạn trước ngày Bộ luật lao động 2012 có hiệu lực, Tổng công ty sử dụng hệ thống thang bảng lương ban hành kèm theo Nghị định số 205/2004/NĐ-CP, kể từ khi Nghị định số 49/2013/NĐ-CP có hiệu lực thì Tổng công ty đang tiến hành xây dựng lại hệ thống thang bảng lương, quy chế trả lương và các văn bản liên quan phù hợp với quy định mới của Nhà nước.

Về thang lương, bảng lương: Chính phủ quy định các nguyên tắc xây dựng thang lương, bảng lương để doanh nghiệp dân doanh, doanh nghiệp FDI xây dựng và áp dụng phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh, như mức lương bậc 1, khoảng cách giữa các bậc lương, mức lương đối với công việc đòi hỏi qua học nghề, công việc nặng nhọc độc hại, nguy hiểm... doanh nghiệp căn cứ các nguyên tắc do Chính phủ quy định để xây dựng thang lương, bảng lương, đăng ký với cơ quan quản lý Nhà nước về lao động địa phương trước khi áp dụng trong doanh nghiệp. Đồng thời, Chính phủ ban hành HTTBLLN áp dụng trong các doanh nghiệp. Kể từ ngày 1/5/2013, khi Bộ luật

lao động 2012 có hiệu lực thi hành thì các doanh nghiệp không cần đăng ký thang bảng lương như trước, mà chỉ cần gửi thông báo (kèm theo thang bảng lương) đến cơ quan quản lý về lao động theo phân cấp.

Về tiền lương tối thiểu: Chính phủ quy định mức lương tối vùng 2015 thay đổi cụ thể với các mức như sau:

- Vùng I: 3.100.000 đồng/tháng (tăng 400.000 đồng);
- Vùng II: 2.750.000 đồng/tháng (tăng 350.000 đồng);
- Vùng III: 2.400.000 đồng/tháng (tăng 300.000 đồng);
- Vùng IV: 2.150.000 đồng/tháng (tăng 250.000 đồng).

Địa bàn áp dụng mức lương tối thiểu vùng được quy định tại Phụ lục của Nghị định này.

#### *2.3.1.2. Trình độ phát triển khoa học kỹ thuật*

Khoa học kỹ thuật tác động đến quy chế trả lương của Tổng công ty một cách gián tiếp. Chủ trương tiếp cận khoa học công nghệ, theo xu hướng sản xuất dựa trên các thiết bị công nghệ hiện đại, trong giai đoạn vừa qua. Với mục tiêu làm chủ công nghệ xây dựng tiên tiến trên thế giới, Tổng công ty đã cử hàng loạt cán bộ đi tu nghiệp tại nước ngoài, số cán bộ này về nước được hưởng chế độ đãi ngộ đặc biệt. Theo yêu cầu của Ban giám đốc, bộ phận nhân sự phải khẩn trương xây dựng quy chế trả lương trong đó nội dung đãi ngộ với lao động trình độ cao, lao động được đào tạo ở nước ngoài là ưu tiên hàng đầu.

#### *2.3.1.3. Mức tiền lương trên thị trường và đối thủ cạnh tranh*

Tiền lương, thu nhập là yếu tố được NLĐ quan tâm hàng đầu, do vậy quy chế trả lương bảo đảm công bằng, cạnh tranh là điều bất kỳ doanh nghiệp nào cũng quan tâm, chú trọng. Trong quá trình sửa đổi quy chế trả lương Tổng công ty thực hiện điều tra mức lương trên thị trường làm căn cứ xây dựng chế độ cho NLĐ.

- Cung cầu lao động: đóng với trò quan trọng trong hình thành giá cả sức lao động. Đối với những dự án thủy điện của Tổng công ty tại các vùng xa xôi hẻo lánh, bên nước bạn Lào, Campuchia thì nguồn cung lao động rất khan hiếm do vậy phải có các chế độ phụ cấp thu hút để khuyến khích NLD chấp nhận rời xa gia đình đến công tác và làm việc.

- Về mặt bằng giá cả sinh hoạt: đối với các địa bàn có mức giá cả sinh hoạt cao như Hà Nội, quy chế trả lương của Tổng công ty phải xây dựng thêm các chế độ phụ cấp đất đỏ, phụ cấp xăng xe để hỗ trợ NLD.

Đối thủ cạnh tranh là một yếu tố ảnh hưởng tới quy chế trả lương của Tổng công ty, trong giai đoạn thị trường bất động sản phát triển, việc giữ chân NLD bằng các chế độ đãi ngộ, khuyến khích thỏa đáng được ưu tiên, là một nhân tố khách quan ảnh hưởng tới quy chế trả lương. Nếu đối thủ của doanh nghiệp xây dựng hệ thống thang bảng lương, chế độ đãi ngộ (quy định trong quy chế trả lương) có nhiều mức đãi ngộ tốt hơn, dẫn xu hướng nhảy việc từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp đối thủ, thì công ty cũng phải xem xét điều chỉnh là chế độ đãi ngộ cũng doanh nghiệp nghiệp mình với mức tương xứng.

### **2.3.2. Các yếu tố nội tại của Tổng công ty**

#### **2.3.2.1. Đặc điểm sản xuất kinh doanh**

Trong giai đoạn khó khăn vừa qua, do sự suy thoái kinh tế, ngành xây dựng của tổng công ty gặp nhiều khó khăn, sản xuất kinh doanh thua lỗ. Do vậy, quy chế trả lương cũng phải điều chỉnh giảm bớt một số chế độ đãi ngộ nhằm giảm áp lực tài chính, đồng thời cố gắng bảo đảm đời sống cho NLD.

Đội ngũ lao động tại Tổng công ty đa số là lực lượng nhân sự có thâm niên, trình độ cao. Do khó khăn về nguồn tiền, nên việc sửa đổi quy chế trả lương là việc hết sức nhạy cảm.

Giá trị công việc, đặc điểm công việc: Trong TCT Sông Đà, nhân sự chủ yếu là khối các ban chuyên môn thuộc chuyên ngành kỹ thuật. Bộ phận chuyên ngành kinh tế chiếm thứ yếu, chủ yếu là kế toán, văn phòng, kinh doanh. Do đặc thù đan xen giữ kinh tế và kỹ thuật nên việc xây dựng quy chế

trả lương kết hợp hài hòa giữa giá trị công việc thuộc các chuyên môn khác nhau là trọng tâm hàng đầu.

Thông thường giá trị công việc của các ban chuyên môn về kỹ thuật cao hơn về khối ngành kinh tế. Mức lương được hưởng của NLĐ cũng có khác biệt tương ứng, lương các ban kỹ thuật cao hơn các ban kinh tế.

Đặc biệt một số ban kỹ thuật cao, có nhiều chế độ đãi ngộ thậm chí cao hơn cả ban giám đốc.

#### *2.3.2.2. Chiến lược phát triển của doanh nghiệp*

Chiến lược phát triển của doanh nghiệp quyết định chính sách nhân sự của doanh nghiệp là sự cụ thể hóa những chủ trương trong việc sử dụng và phát triển đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp. Chính sách nhân sự chi phối việc trả lương trong từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Tùy vào chiến lược phát triển mà doanh nghiệp xây dựng chính sách nhân sự mà doanh nghiệp có thể thiết kế hệ thống trả lương, xây dựng quy chế trả lương, chế độ phúc lợi khác nhau.

TCT Sông Đà rất chú trọng đến Chính sách nhân sự, không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, giữ gìn và phát huy văn hoá 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. Chiến lược phát triển của Tổng công ty gắn liền với chính sách nhân sự.

Ngay từ khi mới được thành lập, căn cứ vào các quy định của pháp luật, Đảng uỷ và lãnh đạo TCT Sông Đà đã chỉ đạo xây dựng hệ thống quy chế quản lý nội bộ đối với tất cả các mặt công tác của Tổng 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 xây dựng bao gồm: quy chế trả lương; Nội quy lao động; Quy chế tuyển dụng, quản lý và sử dụng lao động; Quy chế quản lý tổ chức và cán bộ; quy chế quản lý người đại diện của Tổng công ty tại các doanh nghiệp khác; quy chế trả lương; Quy chế đào tạo; Quy chế thi đua khen thưởng; Hệ thống tiêu chuẩn chức danh công việc. Đây là cơ sở cho việc thực

hiện tốt công tác điều hành, quản lý cán bộ và đảm bảo quyền lợi cho NLĐ. Trong quá trình thực hiện các quy chế, quy định, Tổng công ty luôn quan tâm đến việc rút kinh nghiệm, điều chỉnh các quy định cho phù hợp với tình hình thực tế và đảm bảo tuân thủ pháp luật.

#### **2.3.2.3. Bản thân người lao động**

NLĐ là đối tượng trực tiếp bị chi phối bởi quy chế trả lương. Đối với TCT Sông Đà trong tất cả các lần xây dựng quy chế trả lương, thông qua công đoàn Tổng công ty đều tham khảo ý kiến của NLĐ, tiếp thu lắng nghe ý kiến của NLĐ do vậy khi quy chế ban hành không có vướng mắc, khiếu kiện. Việc hoàn thiện quy chế trả lương do yêu cầu của chính sách nhà nước thay đổi, và nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng quy chế, và chế độ đãi ngộ cho NLĐ trong Tổng công ty.

### **2.4. Đánh giá chung về quy chế trả lương tại Tổng công ty Sông Đà**

Qua quá trình phân tích quy chế trả lương tại TCT Sông Đà, tác giả luận văn đã rút ra một số vấn đề như sau:

#### **2.4.1. Ưu điểm**

Thứ nhất, Tổng công ty đã đánh giá đúng với trò, vị trí, tầm quan trọng của quy chế trả lương trong chính sách nhân sự của Tổng công ty. Tổng công ty luôn tìm tòi, cập nhật các quy định, phương pháp, cách thức mới nhằm hướng tới việc có được một quy chế trả lương khoa học, hiệu quả phù hợp với đặc thù sản xuất kinh doanh của mình.

Kể từ khi được thành lập đến nay, quy chế trả lương đã được Tổng công ty liên tục cập nhật, bổ sung cho phù hợp với thực tiễn áp dụng. quy chế trả lương đã được hoàn thiện qua các năm.

Thứ hai, trong điều kiện các doanh nghiệp đều áp dụng hệ thống thang bảng lương nhà nước quy định tại Nghị định số 205/2004/NĐ-CP, Tổng công ty đã mạnh dạn xây dựng bảng lương chức danh (dù còn nhiều hạn chế), việc ban hành bảng lương chức danh đã khắc phục được một số tồn tại trong HTTBLNN, hỗ trợ công tác quản lý lao động tiền lương tại Tổng công ty, hầu hết các nội dung

trong công tác trả lương đã được hệ thống, đưa vào trong quy chế chi tiết, cụ thể, đảm bảo đúng quy định của pháp luật, không ngừng nâng cao lợi ích cho NLĐ.

Thứ ba, quy chế trả lương và việc thực hiện quy chế trả lương đã được thực hiện công khai, minh bạch, việc đánh giá chi trả lương hàng tháng tới NLĐ được thực hiện đầy đủ, chính xác.

Thứ tư, các chế độ phúc lợi như đi tiền lương trong thời gian cử đi học là một trong những ưu điểm của Tổng công ty nhằm bảo đảm quyền lợi của NLĐ.

#### **2.4.2. Hạn chế**

Thứ nhất, nhiều nội dung quy chế lương chưa cập nhật với sự thay đổi cơ chế chính sách tiền lương của nhà nước, cụ thể:

- Các nội dung về căn cứ ban hành của quy chế dựa trên các văn bản đã hết hiệu lực thi hành, và được sửa đổi bổ sung tại các văn bản mới nhưng Tổng công ty không đưa vào áp dụng:

- Về quy định xác định đơn giá đã được thay đổi theo Thông tư số 18/2013/TT-BLĐTBXH trong khi đó Tổng công ty vẫn thực hiện theo Thông tư số 27/2010/TT-BLĐTBXH đã hết hiệu lực thi hành;

- Một số nội dung về lương làm thêm giờ, lương thử việc, lương ngày nghỉ đã được sửa đổi tại Bộ luật lao động năm 2012, Tổng công ty chưa cập nhật vào quy chế trả lương.

Thứ hai, áp dụng quy chế vẫn còn một số nội dung chưa được hoàn thiện như việc áp dụng lúng túng khi đồng thời hai bảng lương cơ bản và lương chức danh, dẫn tới NLĐ có hai sổ lương. Các nguyên tắc xếp lương chức danh đối với cán bộ quản lý, quy định nâng bậc lương cơ bản và lương chức danh và việc đánh giá xếp loại như hiện hành là những vấn đề mà nhiều NLĐ có ý kiến.

Thứ ba, các nội dung cụ thể trong quy chế trả lương thể hiện trong hình 2.6 như: quy trình nâng lương; thời gian nâng lương; điều kiện xét nâng bậc lương; quy định nâng lương trước thời hạn; nâng lương chức danh và cơ bản; mức nâng lương. là những nội dung chưa phù hợp.



**Hình 2.6 Nguyên nhân quy định nâng bậc lương chưa phù hợp**

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

Hình 2.6 cho thấy, trong 32 có chung quan điểm cho rằng quy định nâng bậc lương như hiện nay là chưa phù hợp thì có 19 người cùng quan điểm cho rằng quy định xét nâng bậc lương còn rắc rối, 28 người có cùng quan điểm cho rằng thời gian nâng bậc lương cơ bản là quá lâu (2 năm ngạch cán sự, 3 năm ngạch chuyên viên), 17 người cho rằng điều kiện xét nâng bậc lương chức danh chưa rõ ràng, 19 người cho rằng quy định nâng bậc lương chức danh trước thời hạn chưa cụ thể, được sự đồng thuận cao có tới 26 người cho rằng một trong những khuyết điểm của quy chế trả lương là nâng lương chức danh và cơ bản không đồng thời, 23 người thì cho rằng mức lương chức danh quá thấp, hệ số giãn cách nhỏ, do đó không có động lực cho NLD phấn đấu, để được nâng lương trước thời hạn, hoặc kỳ vọng vào việc nâng lương chức danh. Đối với quy định về việc đánh giá xếp loại, tập thể cá nhân làm căn cứ xác định lương hàng tháng, lương bổ sung, kết quả phản ánh của 50 người về nội dung này được thể hiện qua bảng số 2.5.

Trong tổng số 50 người được hỏi có 29 người cho rằng quy định đánh giá xếp loại làm văn cứ tính trả lương như hiện nay là chưa phù hợp. Trong đó có 18 người cùng quan điểm cho rằng phương pháp đánh giá hiện nay chưa phù hợp, 19 người cùng quan điểm cho rằng tiêu chí đánh giá xếp loại tập thể chưa phù hợp, 21 người cho rằng quy trình thực hiện đánh giá xếp loại như quy định trong quy chế trả lương còn phức tạp, 24 người đồng quan điểm cho rằng việc quy định

cứng một tỷ lệ xếp loại đạt, chưa đạt cho các ban sẽ dẫn tới tình trạng đánh giá luân phiên, đồng thời việc ĐGTHCV của Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc căn cứ vào kết quả đánh giá của các Ban dẫn tới việc chạy đua theo thành tích.

**Bảng 2.5. Đánh giá xếp loại như hiện nay có phù hợp**

| Nội dung hỏi                                                                        | Tổng số | Cơ quan cấp trên | Tổng công ty      |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|-------------------|-----------|
|                                                                                     |         |                  | Phó phòng trở lên | Nhân viên |
| <b>Đánh giá xếp loại như hiện nay có phù hợp không</b>                              | 50      | 5                | 10                | 35        |
| <i>Có</i>                                                                           | 21      | 2                | 4                 | 15        |
| <i>Không</i>                                                                        | 29      | 3                | 6                 | 20        |
| <b>Lý do chọn không</b>                                                             |         |                  |                   |           |
| Phương pháp đánh giá áp dụng chưa phù hợp                                           | 18      | 2                | 5                 | 11        |
| Tiêu chí đánh giá xếp loại tập thể chưa phù hợp                                     | 19      | 1                | 5                 | 13        |
| Bảng chỉ tiêu đánh giá xếp loại các nhân chưa phù hợp                               | 21      | 2                | 4                 | 15        |
| Quy trình thực hiện đánh giá còn phức tạp                                           | 21      | 1                | 4                 | 16        |
| Quy định cứng tỷ trọng xếp loại là không phù hợp                                    | 24      | 2                | 5                 | 17        |
| Tỷ trọng lương đánh giá phân bổ cho các mức đánh giá (tập thể, cá nhân) chưa hợp lý | 15      | 1                | 5                 | 9         |

*“Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả”*

Có 15 người cùng quan điểm cho rằng tỷ trọng lương đánh giá phân bổ cho các mức đánh giá (tập thể, cá nhân) chưa hợp lý, những người này cho rằng các hệ số hoàn thành công việc như Tổng công ty đang quy định trong quy chế trả lương là chưa sát với thực tế, còn quá ít các xếp loại đánh giá và hệ số đánh giá xếp lương tương ứng.

#### **2.4.3. Nguyên nhân**

Về những nguyên nhân dẫn tới bất cập trên, tác giả tóm lược lại như sau:

Thứ nhất, nguyên nhân từ phía nhà nước có thể kể đến là việc ban hành các cơ chế quản lý tiền lương cứng nhắc dẫn tới các doanh nghiệp xác định

quỹ tiền lương, việc chi trả lương phụ thuộc vào kết quả kinh doanh. Trong nhiều trường hợp các dự án có thời gian dài, chưa đi vào hoạt động doanh thu, lợi nhuận còn thấp, điều này không tương đồng với việc NLĐ của Tổng công ty phải hưởng mức lương thấp.

Ngoài ra, Nghị định số 51/2013/NĐ-CP quy định mức lương cứng đối với viên chức quản lý đang gây khó khăn cho Tổng công ty, vì lao động chuyên môn kỹ thuật cao hưởng mức lương 70-80 triệu, trong khi viên chức quản lý chỉ được nhà nước cho phép hưởng mức lương từ 30-40 triệu, mặc khác viên chức quản lý các công ty con là công ty cổ phần của Tổng công ty lại được hưởng mức lương rất cao do học không bị khống chế bởi quy định của nhà nước, điều này đang gây mất cân bằng nội bộ.

Thứ hai, về phía tổng công ty, việc tồn tại những bất cập trong quy chế trả lương một phần lớn nguyên nhân xuất phát từ Tổng công ty như:

- Chậm đổi mới, tiếp thu cập nhật các thay đổi của Pháp luật;
- Dù rằng kể từ năm 2009, nhà nước đã cho phép doanh nghiệp chủ động xây dựng bảng lương chức danh thống nhất để áp dụng cho NLĐ nhưng Tổng công ty có xây dựng nhưng mang tính đối phó thực hiện;
- Hiện nay có nhiều kinh nghiệm về kết cấu quỹ tiền lương, xây dựng thang bảng lương... của các doanh nghiệp tiên tiến khác nhưng Tổng công ty còn chưa đưa vào áp dụng.

Kết quả thực tiễn trên khẳng định thêm những nhận định về khiếm khuyết của quy chế trả lương tại Tổng công ty là chủ yếu tập chung vào việc chưa xây dựng được hệ thống chức danh công việc đầy đủ, hệ thống thang bảng lương duy nhất theo chức danh công việc, đồng thời khiếm khuyết trong quy chế trả lương cũng đến từ việc chưa có hệ thống đánh giá thực hiện công việc đồng bộ, những nhận xét đánh giá của tác giả trong các phần trên, cùng với nguyên nhân được đối tượng hỏi đưa ra sẽ là cơ sở cho những giải pháp và kiến nghị tác giả thực hiện trong chương 3 nhằm hoàn thiện quy chế trả lương tại TCT Sông Đà khoa học, linh hoạt, hiệu quả hơn.

### **CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KHUYẾN NGHỊ NHẪM HOÀN THIỆN QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI TỔNG CÔNG TY SÔNG ĐÀ**

#### **3.1 Phương hướng phát triển của Tổng công ty Sông Đà đến năm 2020**

##### **3.1.1 Phương hướng chung**

- Xây dựng Tổng công ty với các ngành kinh doanh mạnh

TCT Sông Đà bằng nỗ lực trở thành một Tổng công ty vững mạnh tập trung vào một số ngành kinh doanh chính là những ngành có tầm trọng quan trọng chiến lược, có tiềm năng tăng trưởng và lợi nhuận cao mà TCT Sông Đà sẽ có khả năng xây dựng năng lực cạnh tranh mạnh. Về hiệu quả hoạt động, các đơn vị kinh doanh chính của Tổng công ty phấn đấu đạt mục tiêu trở thành các doanh nghiệp lớn trong hoạt động về thị phần và lợi nhuận. TCT Sông Đà triển khai hoạt động hiệu quả để duy trì và phát triển nguồn lực của nhà nước được giao và tạo ra nhiều việc làm, nhưng vẫn đảm bảo số lượng cán bộ công nhân viên phù hợp với quy mô và hiệu quả hoạt động của các đơn vị trong Tổng công ty.

- Hoạt động hiệu quả về tài chính

Mục tiêu trọng tâm trong chương trình tái cấu trúc TCT Sông Đà là xây dựng các đơn vị trực thuộc có lợi nhuận thực dương và tăng trưởng dần đều, lành mạnh về tài chính.

Tập trung vào lợi nhuận để đảm bảo TCT Sông Đà tạo lập được các đơn vị kinh doanh bền vững.

- Thu hút và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

Để đạt được những mục tiêu đề ra phụ thuộc vào việc thu hút được một đội ngũ nhân sự mạnh và có năng lực tại các cấp bậc trong tổ chức, từ cấp điều hành cao nhất có vai trò lãnh đạo các ngành kinh doanh, cho đến đội ngũ lãnh đạo nghiệp vụ và nhân sự phụ trách các ngành kinh doanh, cho đến đội ngũ lãnh đạo nghiệp vụ và nhân sự phụ trách các nghiệp vụ và chức năng then chốt, cho

tới các lãnh đạo cấp trung và nhân viên có trách nhiệm triển khai kế hoạch chiến lược và vận hành trong điều kiện cạnh tranh.

- Xây dựng mô hình quản trị theo hướng hiện đại

TCT Sông Đà không chỉ bao gồm các nghề kinh doanh chính, cơ chế quản trị và vận hành còn trình bày rõ kế hoạch làm thế nào để quản trị quá trình triển khai chương trình tái cấu trúc, bao gồm các giải pháp và cơ cấu hỗ trợ để giúp tổ chức thích ứng với sự thay đổi. Thông qua kinh nghiệm tư vấn quốc tế, mô hình quản trị hiện đại đang được áp dụng tại các Tổng công ty/ Tập đoàn quốc tế lớn và khu vực sẽ được từng bước áp dụng tại TCT Sông Đà gồm: cơ cấu tổ chức, mô hình hoạt động, các quy trình quản lý.

### **3.1.2 Phương hướng cụ thể**

- Tốc độ tăng giá trị sản xuất kinh doanh bình quân hàng tăng (năm 2016 -2020) khoảng 6-7%. Tổng giá trị sản xuất kinh doanh năm 2020 tăng gấp 1,4 lần so với năm 2015;

- Tổng giá trị sản xuất kinh doanh: 25.000 tỷ đồng, tương đương 1,67 tỷ usd;

- Doanh thu 31.000 tỷ đồng, tương đương 1,48 tỷ usd;

- Vốn chủ sở hữu: 14.000 tỷ đồng tương đương 660 triệu usd;

### **3.2 Các giải pháp hoàn thiện quy chế trả lương Tổng công ty Sông Đà**

Trong phần phân tích quy chế trả lương trình bày tại chương 2, đa số những tồn tại trong quy chế trả lương của TCT Sông Đà có nguồn gốc từ việc sử dụng đồng thời hai hệ thống thang bảng lương (thang bảng lương nhà nước và thang bảng lương chức danh), trong khi thang bảng lương nhà nước còn mang nặng tính thâm niên, trình độ đào tạo, chưa gắn với vị trí công việc, thì thang bảng lương chức danh do TCT Sông Đà xây dựng còn sơ sài chưa bao quát hết các vị trí công việc cụ thể. Bên cạnh đó, hệ thống đánh giá thực hiện công việc chưa đầy đủ, những bất cập này rất cần được hoàn thiện triệt để. Do vậy, trong phần giải pháp tác giả luận văn sẽ đề xuất thay đổi tư tưởng trả lương thể hiện ở định hướng điều chỉnh kết cấu tiền lương, tập trung vào hoàn

thiện hệ thống thang bảng lương chức danh, tiến tới sử dụng thống nhất, duy nhất một thang bảng lương chức danh do Tổng công ty tự xây dựng; đi kèm với đó tác giả luận văn cũng đề cập tới giải pháp hoàn thiện hệ thống ĐGTHCV và một số giải pháp bổ sung, nhằm cụ thể hóa, chi tiết các nội dung trong quy chế trả lương giúp NLĐ dễ hiểu, thông suốt.

### **3.2.1 Giải pháp phân bổ quỹ tiền lương**

Tại chương 2 tác giả đã chỉ ra những bất cập trong việc phân bổ quỹ tiền lương như:

- Tỷ trọng quỹ tiền lương trả trực tiếp trong tổng quỹ lương thấp (70%).
- Quỹ khen thưởng bổ sung quá lớn (20%).
- Quỹ tiền lương bổ sung nên xác định độc lập không nên căn cứ vào lương chức danh.

Theo quy định tại Nghị định 49/2013/NĐ-CP thì việc phân bổ quỹ tiền lương do doanh nghiệp tự quyết định (kể cả doanh nghiệp nhà nước). Trên cơ sở đó, tác giả luận văn đề nghị phân bổ kết cấu quỹ tiền lương nhằm khắc phục các bất cập hiện này.

- Quỹ tiền lương trả cho lao động trực tiếp chiếm 80% tổng quỹ tiền lương;
- Quỹ khen thưởng bổ sung chiếm 10% Tổng quỹ tiền lương.

### **3.2.2 Giải pháp phân phối tiền lương cho người lao động**

TCT Sông Đà là công ty TNHH 1TV do nhà nước làm chủ sở hữu cũng như các công ty thuộc loại hình sở hữu này áp dụng hệ thống thang, bảng lương quy định tại Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ, đồng thời cũng tự xây dựng thang bảng lương chức danh làm căn cứ chi trả lương cho NLĐ.

**Bảng 3.1. Phương án Phân phối tiền lương trong doanh nghiệp nhà nước**

| <b>Stt<br/>phương<br/>án</b> | <b>Quan điểm phân phối</b>                                                                                                                                                                         | <b>Kết cấu<br/>lương</b>                                             | <b>Đánh giá</b>                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                            | Phân phối hoàn toàn dựa theo thang, bảng lương nhà nước.                                                                                                                                           | Kết cấu tiền lương gồm một khoản                                     | Cách này dẫn đến tiền lương bình quân, không gắn với kết quả công việc, lao động thâm niên nhiều cao hơn lao động mới có kỹ thuật cao...                                                                                                                              |
| 2                            | Phân phối phần 1 theo lương cơ bản (thang bảng lương nhân lương tối thiểu nhà nước vùng hoặc chung), phần còn lại theo chức danh công việc.                                                        | Lương cơ bản + lương chức danh công việc.                            | Cách này khắc phục một phần so với cách 1, tuy nhiên phần lương cơ bản tăng lên do Nhà nước liên tục điều chỉnh lương tối thiểu, dẫn đến quỹ lương chức danh công việc còn lại ít dần, không theo hiệu quả.                                                           |
| 3                            | Phần theo lương cơ bản, phần còn lại theo chức danh công việc, nhưng phần lương cơ bản gồm thang bảng lương nhân mức lương nào đó bảo đảm quỹ lương cơ bản không vượt quá 30 - 40% tổng quỹ lương. | Lương cơ bản + lương theo chức danh công việc.                       | Cách này vừa một phần trả lương theo thâm niên, một phần theo công việc nhưng khắc phục phần lớn các hạn chế so với cách 1 và cách 2. Bất cập là chưa tách khỏi thang bảng lương nhà nước, nên không phát huy được hoàn toàn việc trả lương theo chức danh công việc. |
| 4                            | Phân phối hoàn toàn theo công việc, không gắn với thang lương bảng lương của Nhà nước.                                                                                                             | Lương chức danh theo công việc + lương hiệu quả thực hiện công việc. | Cách này khắc phục hầu hết các hạn chế, trả lương theo hiệu quả công việc (các doanh nghiệp tư nhân, FDI đều trả theo cách này).                                                                                                                                      |

*“Nguồn: Xây dựng hệ thống trả công TCT Sông Đà”*

Hiện nay đa số doanh nghiệpNN thực hiện phân phối tiền lương theo phương án 2 và 3 tại bảng 3.1, vừa dùng thang bảng lương nhà nước, kết hợp thêm bảng lương chức danh. Tuy nhiên, dù có tiến bộ so với phương án 1 và 2 thì phương án 3 vẫn chưa thoát ra được HTTBLNN. Đối với TCT Sông Đà đang sử dụng phương án 2, tiền lương cơ bản bằng hệ số lương theo thang

bảng lương nhà nước nhân với lương tối thiểu chung, phần lương còn lại được trả theo bảng lương chức danh do TCT Sông Đà xây dựng.

Trong xu hướng giao quyền tự chủ cho doanh nghiệp, nhà nước đã có chủ trương khuyến khích doanh nghiệp thực hiện trả lương theo thị trường, trên cơ sở đó tác giả đề xuất việc phân phối tiền lương tại TCT Sông Đà nên được xây dựng theo phương án 4 hoàn toàn theo công việc, tách rời thang bảng lương nhà nước. Về phân phối và kết cấu tiền lương, TCT Sông Đà nên thực hiện trả lương theo phương pháp 3P

### Hộp 3.1 Trả lương theo 3P

#### ***Trả lương theo 3P bao gồm 3 cấu phần:***

- Theo chức danh/vị trí công việc (pay for **Position**): NLD sẽ được trả lương tương xứng với công việc họ đảm nhận. Việc thực hiện trả lương theo vị trí công việc dựa trên nên tảng đánh giá giá trị công việc, hình thành thang bảng lương theo vị trí công việc và mức lương trên thị trường. Việc xác định giá trị công việc được thực hiện thông qua nhiều phương pháp phổ biến như: phương pháp HAY, Mercer, Phương pháp chấm điểm yếu tố công việc...

- Theo năng lực cá nhân (pay for **Person**): doanh nghiệp đánh giá năng lực của từng cá nhân khi sắp xếp NLD vào các vị trí chức danh công việc. Thông qua đó, xếp lương NLD tương xứng với năng lực làm việc của họ. Cùng một vị trí chức danh công việc, nhưng hai NLD có năng lực khác nhau có thể được xếp vào hai bậc lương khác nhau, hoặc áp dụng chế độ phụ cấp tiền lương khác nhau.

- Theo thành tích/ hiệu quả công việc (**Performance**): Thành tích/ hiệu quả thực hiện công việc của cá nhân là nhân tố quan trọng làm cơ sở quyết định lương của người đó. Trả lương theo thành tích/ hiệu quả khéo léo hợp lý sẽ là nhân tố tạo động lực thúc đẩy NLD nâng cao năng suất. Điều kiện cần là doanh nghiệp phải xây dựng được hệ thống ĐGTHCV công bằng, chính xác, khoa học, hiệu quả.

*“Nguồn: VCCI. 2015. Xây dựng hệ thống trả công”*

Dựa vào lý thuyết 3P ở trên, TCT Sông Đà xây dựng hệ thống trả công lao động. Trong đó:

20 bậc công việc được đánh giá xếp bậc theo 7 yếu tố là kiến thức chuyên môn; giải quyết vấn đề; kỹ năng giao tiếp; tầm ảnh hưởng; mức độ ảnh hưởng; hiểu biết hoạt động kinh doanh; trách nhiệm lãnh đạo.

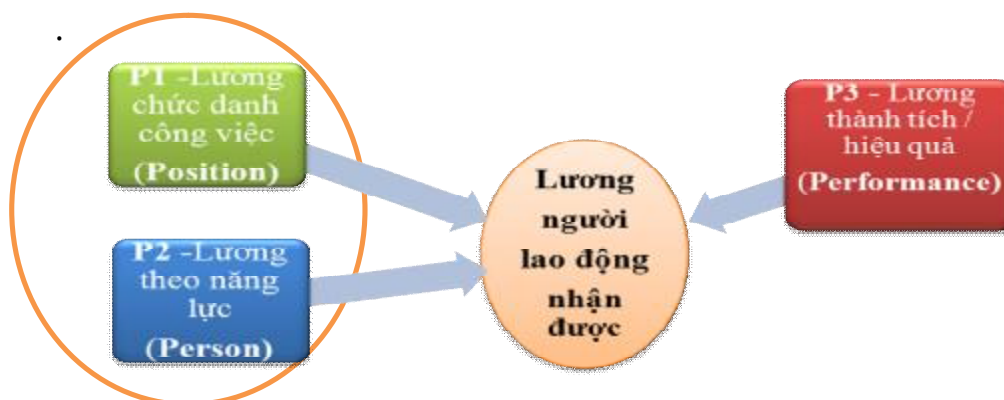
Bộ hệ thống chỉ tiêu đánh giá năng lực cá nhân được dựa trên 4 yếu tố là khả năng giải quyết công việc; hiệu quả công việc; thái độ làm việc và kinh nghiệm.



**Sơ đồ 3.1 Căn cứ xây dựng hệ thống trả công TCT Sông Đà.**

*“Nguồn: Xây dựng hệ thống trả công TCT Sông Đà”*

Hệ thống các chỉ tiêu KPIs cho các vị trí công việc được xây dựng tới từng vị trí công việc, phù hợp với chức năng, nhiệm vụ trách nhiệm của từng NLD. Với phương pháp xây dựng KPIs theo thẻ điểm cân bằng dựa vào bốn yếu tố là yếu tố tài chính, yếu tố khách hàng, yếu tố quy trình và yếu tố con người



**Sơ đồ 3.2 Kết cấu tiền lương tại Tổng công ty Sông Đà**

*“Nguồn: Xây dựng hệ thống trả công TCT Sông Đà”*

Trên cơ sở phương pháp 3Ps, kết cấu tiền lương của NLD trong công ty (sơ đồ 3.2) gồm 3 thành phần cấu thành, trong đó thông thường với cấu phần P1 và P2, NLD nhận được lương cơ bản hàng tháng, với cấu phần P3 NLD

hưởng lương theo năng suất, hiệu quả thực hiện công việc. Như vậy, với định hướng phân phối mới, tiền lương của NLĐ được cấu phần lại, khắc phục được những hạn chế của việc dùng đồng thời hai thang bảng lương nhà nước và thang bảng lương chức danh đơn giản. Kết hợp hài hòa giữa nhân tố thâm niên công tác, năng lực của từng cá nhân và đề cao tính hiệu quả làm việc.

Tuy nhiên, việc thực hiện tốt ra sao, đòi hỏi TCT Sông Đà phải triển khai đồng thời giải pháp hoàn thiện hệ thống thang bảng lương chức danh thống nhất, duy nhất (giải pháp 3.2.3) kết hợp xây dựng được hệ thống ĐGTHCV (giải pháp 3.2.4).

### **3.2.3 Hoàn thiện hệ thống thang bảng lương theo phương pháp HAY**

Thang bảng lương là trụ cột trong quy chế trả lương, muốn có một quy chế trả lương phù hợp thì việc đầu tiên cần chú trọng là xây dựng hệ thống thang bảng lương sát với chức danh công việc. Hiện tại, TCT Sông Đà xác định mức lương cơ bản bằng HTTBLLN, xác định lương thực hiện thông qua bảng lương chức danh do TCT Sông Đà xây dựng, để khắc phục tình trạng này, tác giả đề nghị xây dựng và áp dụng một bảng lương chức danh thống nhất, duy nhất trong nội bộ TCT Sông Đà làm cơ sở trả lương cho NLĐ.

Theo đó, lương cơ bản là phần lương được xác định thông qua bảng lương chức danh của Tổng công ty, phần lương hiệu suất hay lương thực hiện công việc xác định căn cứ trên hệ số thực hiện công việc (thông qua đánh giá) và bảng lương chức danh.



**Sơ đồ 3.3 Quy trình xây dựng hệ thống thang, bảng lương**

”Nguồn: Vụ Lao động – Tiền lương.(2003). *Xây dựng hệ thống thang bảng lương*”.

Trình tự xây dựng thang bảng lương chức danh thống nhất theo sơ đồ 3.3. Trình tự xây dựng thang bảng lương như trên tương đối thống nhất, bài bản được đa số các doanh nghiệp sử dụng. Theo trình tự này công việc xây dựng thang bảng lương chức danh được tiến hành theo 6 bước. Đối với từng bước, có thể lựa chọn các phương pháp khác nhau phù hợp với tính chất, đặc điểm công việc đặc thù của công ty.

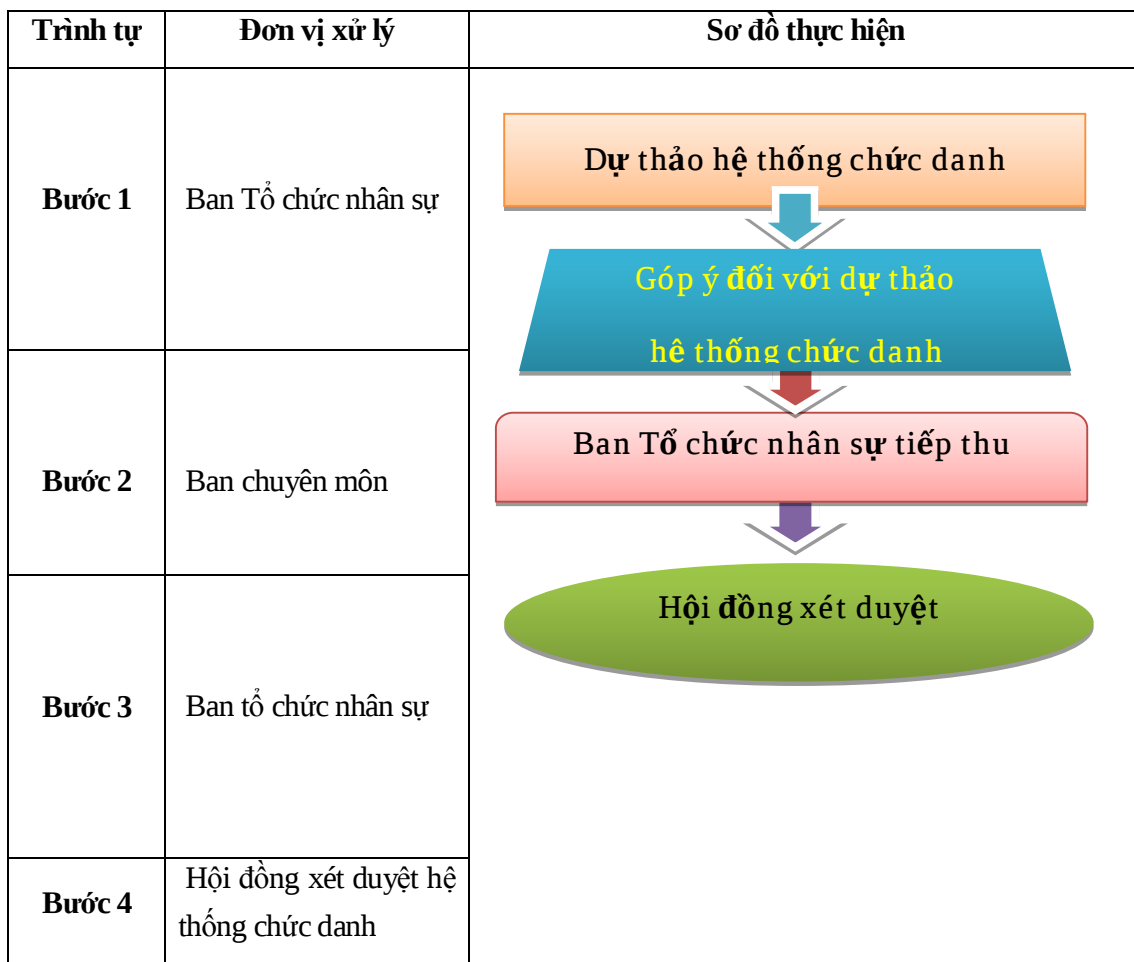
- Thống kê hệ thống chức danh: Tác giả thực hiện rà soát thống kê hệ thống chức danh tại TCT Sông Đà

**Bảng 3.2 Một số chức danh của TCT Sông Đà**

| TT         | Họ và tên                  | Chức danh    | Tổng cộng điểm | HS CV       |
|------------|----------------------------|--------------|----------------|-------------|
| <b>1</b>   | <b>Điểm tối đa</b>         |              | <b>1,000</b>   | <b>7.69</b> |
| <b>III</b> | <b>BAN CƠ KHÍ THIẾT BỊ</b> |              |                |             |
| 1          |                            | GĐ Ban CKTB  | 892            | 6.86        |
| 2          |                            | PGĐ Ban CKTB | 766            | 5.89        |
| 3          |                            | TP Ban CKTB  | 755            | 5.81        |
| 4          |                            | PTP Ban CKTB | 746            | 5.74        |
| 6          |                            | CV Ban CKTB  | 597            | 4.59        |
| <b>IV</b>  | <b>BAN TỔ CHỨC NHÂN SỰ</b> |              |                |             |
| 1          |                            | GĐ Ban TCNS  | 801            | 6.16        |
| 2          |                            | PGĐ Ban TCNS | 647            | 4.98        |
| 3          |                            | TP Ban TCNS  | 645            | 4.96        |
| 4          |                            | PTP Ban TCNS | 601            | 4.62        |
| 5          |                            | CV Ban TCNS  | 467            | 3.59        |

*”Nguồn: Xây dựng hệ thống trả công TCT Sông Đà”*

Về cơ bản hệ thống chức danh của TCT Sông Đà gồm 130 chức danh. Tác giả đề xuất quy trình rà soát chức danh được TCT Sông Đà thực hiện theo quy trình như sơ đồ 3.4.



**Sơ đồ 3.4 Quy trình rà soát hệ thống chức danh**

*“Nguồn: Tác giả luận văn đề xuất”*

- Xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc

Trên cơ sở hệ thống các công việc đã được thống kê tại bước 1, TCT Sông Đà tiến hành thiết lập các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

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

Bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu/ tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc. Tiêu chuẩn thực hiện công việc có thể

được coi là sự mở rộng của bản mô tả công việc (vì thế nhiều khi chúng được viết gộp lại thành một bản) [3, tr.49-50]

Bản mô tả công việc thường bao gồm cả ba nội dung, mô tả công việc, yêu cầu thực hiện công việc đó và tiêu chuẩn để thực hiện công việc. Phần mô tả công việc có các nội dung: xác định công việc; tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm công việc; các điều kiện làm việc. Bản mô tả công việc nên ngắn gọn, súc tích và nên sử dụng các động từ hành động có tính quan sát để mô tả từng hoạt động cụ thể của từng nghĩa vụ nói chung.

Trên cơ sở hệ thống chức danh, TCT Sông Đà tiến hành xây dựng bản mô tả công việc đối với từng chức danh. Bản mô tả công việc cần được xây dựng cẩn thận làm cơ sở cho việc đánh giá giá trị của từng công việc.

- Định lượng giá trị công việc theo phương pháp HAY

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

### **Hộp 3.2 Sử dụng phương pháp HAY để đánh giá giá trị công việc**

Phương pháp HAY (HAY method) của Tập đoàn HAY group được nhiều doanh nghiệp sử dụng. Phương pháp này đánh giá công việc trên 3 nhóm yếu tố thuộc nội dung bên trong công việc và 1 nhóm yếu tố bên ngoài tác động tới tất cả công việc.

#### **Yêu cầu về năng lực (*Know – How*)**

Trong đó năng lực bao gồm kiến thức, kỹ năng, khả năng, hành vi yêu cầu cho mỗi vị trí công việc trong tổ chức và cấp độ năng lực tối thiểu của mỗi vị trí công việc, thể hiện trên 3 khía cạnh:

- Năng lực chuyên môn, kỹ thuật;
- Năng lực quản lý (lập kế hoạch, tổ chức, kiểm tra, đánh giá);
- Năng lực giao tiếp (khả năng giao tiếp, thuyết trình, thể hiện, kỹ năng viết, truyền đạt, tạo dựng mối quan hệ...).

**Điều kiện giải quyết công việc(Problem-solving)**

Nhân tố này đo lường mức độ khó khăn, phức tạp mà người thực hiện công việc phải đối mặt, bao gồm:

- Môi trường, điều kiện giải quyết công việc;
- Mức độ khó khăn, phức tạp của công việc.

Yêu cầu về trách nhiệm công việc(*Accountability*), bao gồm:

- Mức độ chủ động, độc lập trong việc ra quyết định;
- Mức độ ảnh hưởng, tác động hay tầm quan trọng của các quyết định ở vị trí công việc này.

**Điều kiện làm việc(Work condition):**

- Đòi hỏi, yêu cầu về thể lực, môi trường, điều kiện làm việc, mức độ nguy hiểm, rủi ro của công việc;
- Mức độ căng thẳng, áp lực thần kinh của các quyết định.

*(chấm điểm chi tiết theo phương pháp HAY tại phụ lục số 7)*

Do khuôn khổ trong phần giải pháp của một luận văn không đi quá sâu vào vấn đề kỹ thuật khi xây dựng thang bảng lương nên nội dung này tác giả chỉ trình bày tóm lược những bước cơ bản nhất, các nội dung chi tiết được trình bày tại phụ lục.

- Xác định giá trị công việc

Để có căn cứ xây dựng các tiêu chuẩn chấm điểm, dựa vào bảng mô tả công việc của các chức danh trên, có thể đưa ra 4 nhóm tiêu chuẩn bao gồm các tiêu chí như sau:

**Thứ nhất:** Nhóm tiêu chuẩn về trình độ đào tạo, bao gồm tiêu chuẩn về trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, trình độ tiếng Anh. Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban, căn cứ bản mô tả công việc để xây dựng những tiêu chí cho từng tiêu chuẩn sao cho các nhóm tiêu chí đó phân loại được toàn bộ lao động trong Công ty. Chẳng hạn, Công ty yêu cầu về trình độ tiếng Anh thông qua điểm thi Toeic như sau:

- Không yêu cầu có chứng chỉ tiếng Anh

- Chứng chỉ Toeic 250 điểm
- Chứng chỉ Toeic 350 điểm
- Chứng chỉ Toeic 400 điểm

**Thứ hai**, nhóm tiêu chuẩn về trí lực, bao gồm tiêu chuẩn về mức độ căng thẳng, tính độc lập trong công việc, tính sáng tạo, tư duy trong giải quyết vấn đề, quan hệ trong công việc.

**Thứ ba**, nhóm tiêu chuẩn về trách nhiệm, bao gồm: mức độ quản lý, mức độ ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh.

**Thứ tư**, nhóm tiêu chuẩn khác: môi trường làm việc.

Chi tiết nhóm tiêu chuẩn và các tiêu chí được kê phụ lục số 4.

- Xác định tỷ trọng các tiêu chuẩn

Xác định tỷ trọng các nhóm tiêu chuẩn là một trong những việc làm quan trọng nhất khi tiến hành xây dựng thang bảng lương. Tỷ trọng được xác định từ các nhóm tiêu chuẩn lớn sau đó chi tiết xuống các tiêu chuẩn nhỏ, tiêu chí. Một trong những cơ sở xác định tỷ trọng các tiêu chuẩn là dựa vào chiến lược, kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh của công ty. Công ty ưu tiên phát triển đối tượng lao động nào, chú trọng yếu tố gì thì sẽ đánh trọng số cho yếu tố đó cao lên. Thông thường, nhóm tiêu chuẩn về trí lực là liên quan nhiều nhất đến kết quả, hiệu quả làm việc nên thường được đánh trọng số cao nhất. Phương pháp thường dùng để xác định tỷ trọng các nhóm yếu tố là phương pháp so sánh cặp. Lấy tổng điểm là 1000, bảng sau thể hiện trọng số và số điểm tương ứng:

**Bảng 3.3 Tỷ trọng các nhóm tiêu chuẩn**

| STT        | Tiêu chuẩn                                     | Thang điểm nhóm |      | Thang điểm tiêu chuẩn |      |
|------------|------------------------------------------------|-----------------|------|-----------------------|------|
|            |                                                | Tỷ lệ           | Điểm | Tỷ lệ                 | Điểm |
| <b>I</b>   | <b>NHÓM TIÊU CHUẨN VỀ TRÌNH ĐỘ ĐÀO TẠO:</b>    | 25%             | 250  |                       |      |
| 1          | Trình độ học vấn:                              |                 |      | 50%                   | 125  |
| 2          | Kinh nghiệm:                                   |                 |      | 30%                   | 75   |
| 3          | Tiếng Anh:                                     |                 |      | 20%                   | 50   |
| <b>II</b>  | <b>NHÓM TIÊU CHUẨN VỀ TRÍ LỰC:</b>             | 40%             | 400  |                       |      |
| 4          | Căng thẳng trong công việc                     |                 |      | 20%                   | 80   |
| 5          | Tính độc lập trong công việc:                  |                 |      | 30%                   | 120  |
| 6          | Tính sáng tạo, tư duy trong giải quyết vấn đề: |                 |      | 30%                   | 120  |
| 7          | Quan hệ trong công việc:                       |                 |      | 20%                   | 80   |
| <b>III</b> | <b>NHÓM TIÊU CHUẨN VỀ TRÁCH NHIỆM:</b>         | 30%             | 300  |                       |      |
| 8          | Mức độ quản lý:                                |                 |      | 50%                   | 150  |
| 9          | Ảnh hưởng đến kết quả SXKD:                    |                 |      | 50%                   | 150  |
| <b>IV</b>  | <b>NHÓM TIÊU CHUẨN KHÁC:</b>                   | 5%              | 50   |                       |      |
| 10         | Môi trường làm việc (nhiệt độ, âm thanh...):   |                 |      | 100%                  | 50   |

*“Nguồn: Xây dựng hệ thống trả công TCT Sông Đà”*

Tỷ trọng các tiêu chuẩn nhỏ trong từng nhóm tiêu chuẩn được xác định theo nguyên tắc chung: ưu tiên tiêu chuẩn nào thì đánh trọng số của tiêu chuẩn đó cao lên. Tiêu chuẩn được ưu tiên là tiêu chuẩn gắn với các công việc Công ty khuyến khích NLĐ làm hoặc đạt được.

Căn cứ vào các bản mô tả công việc của 10 chức danh đại diện cho các nhóm chức danh trong Công ty nêu trên, kết hợp với tiến hành khảo sát đánh giá giá trị công việc, tổng hợp lại cho kết quả sau:

**Bảng 3.4 Hệ số các chức danh theo tổng điểm**

| STT | Chức danh                           | Tổng điểm | Hs lương<br>bình<br>quân<br>(100%) | Min<br>(70%) | Max<br>(120%) |
|-----|-------------------------------------|-----------|------------------------------------|--------------|---------------|
| 1   | Tổng Giám đốc                       | 955       | 0.96                               | 0.67         | 1.15          |
| 2   | Trưởng ban Tổ chức nhân sự          | 601       | 0.60                               | 0.42         | 0.72          |
| 3   | Trưởng phòng Tiền lương chính sách  | 374       | 0.37                               | 0.26         | 0.45          |
| 4   | Chuyên viên Lao động-Tiền lương     | 282       | 0.28                               | 0.20         | 0.34          |
| 5   | Trưởng ban Kế hoạch đầu tư          | 691       | 0.69                               | 0.48         | 0.83          |
| 6   | Trưởng phòng Ban kế hoạch và đầu tư | 426       | 0.43                               | 0.30         | 0.51          |
| 7   | Nhân viên Ban kế hoạch và đầu tư    | 293       | 0.29                               | 0.21         | 0.35          |
| 8   | Nhân viên kỹ văn phòng              | 281       | 0.28                               | 0.20         | 0.34          |
| 9   | Nhân viên quản trị                  | 192       | 0.19                               | 0.13         | 0.23          |
| 10  | Nhân viên vệ sinh, phục vụ          | 54        | 0.05                               | 0.04         | 0.06          |

*“Nguồn: Xây dựng hệ thống trả công TCT Sông Đà”*

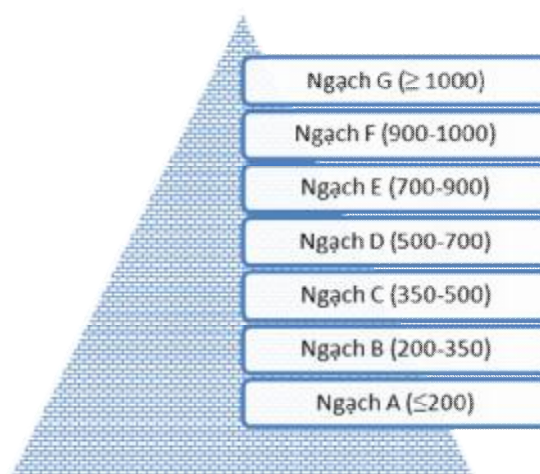
Như vậy, nếu thang bảng lương của Công ty có 10 nhóm chức danh như trên, bội số của bảng lương sẽ là  $955/54 = 18$ . Sau khi có tổng điểm của mỗi chức danh, các chức danh sẽ được xếp theo thứ tự từ thấp lên cao, hình thành lên các thang lương của bảng lương. Thay vì chia thang lương thành nhiều bậc, Công ty có thể giới hạn dải lương cao nhất và thấp nhất của ngạch lương. Điều này thuận lợi cho việc sắp xếp lương, điều chỉnh lương đột xuất đối với những trường hợp lao động xuất sắc cần tăng lương để thu hút. Hàng năm, Công ty tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc làm cơ sở cho việc điều chỉnh lương thuộc phạm vi dải lương của ngạch lương. Trường hợp xem xét bổ nhiệm hoặc điều động chuyển từ công việc này sang công việc khác sẽ có sự điều chỉnh lương theo ngạch tương ứng.

- 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 doanh nghiệp tham gia vào thị trường xây dựng, thủy điện đang chi trả cho vị trí công việc đó.

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

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



**Sơ đồ 3.5 Minh họa hình thành ngạch lương**

*"Nguồn: Xây dựng hệ thống trả công TCT Sông Đà"*

Sau khi xác định được số ngạch lương, TCT Sông Đà 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, làm cơ sở cho phép thực hiện trả lương theo từng cá nhân (cá nhân có năng lực khác nhau xếp vào các bậc khác nhau trong cùng ngạch).

Thông thường vị trí công việc có giá trị đánh giá cao (các ngạch trên cùng) số bậc lương thường ít, không cần thiết tăng lương nhanh. Đối với các ngạch dưới cần nhiều bậc lương, khuyến khích tăng lương nhanh để động viên nhân sự. Số bậc lương trong một ngạch không được quá nhiều, có thể làm giảm tác dụng khuyến khích khi tăng lương, ảnh hưởng tới chính sách tăng lương của doanh

ngiệp. Căn cứ vào định hướng chi trả tiền lương, đặc thù ngành nghề công ty xác định số bậc lặp lại giữa ngạch liền kề trong bảng phân bậc.

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

Trong mỗi quan hệ (Mức lương  $i$  = Hệ số lương  $i$  x Mức lương hệ số 1), để thuận tiện thông thường gán mức lương thấp nhất trong công ty có hệ số lương  $Ko$  từ 1-1,3. Hệ số tương ứng với các mức lương còn lại được xác định bằng

$$Hi = \frac{MLi}{MLo} * Ko ; \text{ hoặc có thể xác định hệ số lương căn cứ trên đơn giá tiền lương}$$

do doanh nghiệp tự xây dựng. Đơn giá tiền lương này phụ thuộc vào đặc thù sản xuất kinh doanh của TCT Sông Đà, chỉ số giá cả....

**Bảng 3.5 Minh họa hình thành bậc lương**

| Ngạch<br>Bậc | Số ngạch |    |    |    |    |    | Số bậc lặp |
|--------------|----------|----|----|----|----|----|------------|
|              | A        | B  | C  | D  | E  | F  |            |
| Số bậc       |          |    |    |    |    | F2 | 1          |
|              |          |    |    |    | E3 | F1 |            |
|              |          |    |    |    | E2 |    |            |
|              |          |    |    | D5 | E1 |    | 1          |
|              |          |    |    | D4 |    |    |            |
|              |          |    |    | D3 |    |    |            |
|              |          |    | C5 | D2 |    |    | 1          |
|              |          |    | C5 | D1 |    |    |            |
|              |          |    | C4 |    |    |    |            |
|              |          | B7 | C3 |    |    |    | 3          |
|              |          | B6 | C2 |    |    |    |            |
|              |          | B5 | C1 |    |    |    |            |
|              | A10      | B4 |    |    |    |    | 4          |

|  |    |    |  |  |  |  |  |
|--|----|----|--|--|--|--|--|
|  | A9 | B3 |  |  |  |  |  |
|  | A8 | B2 |  |  |  |  |  |
|  | A7 | B1 |  |  |  |  |  |
|  | A6 |    |  |  |  |  |  |
|  | A5 |    |  |  |  |  |  |
|  | A4 |    |  |  |  |  |  |
|  | A3 |    |  |  |  |  |  |
|  | A2 |    |  |  |  |  |  |
|  | A1 |    |  |  |  |  |  |

Sau khi có được hệ số lương cho từng bậc cố định, hình thành bảng lương tại TCT Sông Đà, mức lương được thay đổi khi TCT Sông Đà quyết định thay đổi đơn giá tiền lương.

- Chuyển xếp lương, ban hành và áp dụng thống nhất

Chuyển xếp lương cũ sang lương mới là quá trình rất phức tạp, ảnh hưởng trực tiếp tới thu nhập của NLĐ, gián tiếp ảnh hưởng tới việc đóng, hưởng bảo hiểm xã hội, đồng thời cũng tác động tới nguồn chi phí của doanh nghiệp. Hệ thống thang lương, bảng lương dù được xây dựng khoa học, tiên tiến nhưng sẽ không thể phát huy tác dụng nếu quá trình chuyển xếp lương không được thực hiện quyết liệt triệt để. Về nguyên tắc căn cứ vào năng lực của từng cá nhân, thâm niên công tác để sắp xếp vào bậc lương thích hợp trong ngạch. Trường hợp không tính yếu tố thâm niên, giá cả địa bàn sinh hoạt.... thì có thể áp dụng thêm một số phụ cấp như thâm niên, đất đỏ.

Hiện nay, bảo hiểm xã hội đóng trên thang bảng lương đăng ký với cơ quan quản lý lao động địa phương, nên nhiều doanh nghiệp có xu hướng xây dựng thang bảng lương đăng ký với mức lương thấp, giảm chi phí bảo hiểm. Tuy nhiên, kể từ ngày 1/1/2016, Luật bảo hiểm xã hội 2014 có hiệu lực thi hành, đóng bảo hiểm căn cứ trên thu nhập của NLĐ. Theo đó, TCT Sông Đà cần tính đến bài toán cân bằng lợi ích giữa NLĐ và chi phí đóng các chế độ bảo hiểm khi triển khai áp dụng thống nhất hệ thống thang bảng lương chức danh, một bài học thực tế là Tập đoàn Than khoáng sản đã xây dựng thành công hệ thống thang bảng lương chức danh thống nhất, tuy nhiên kể cả đóng bảo hiểm theo quy định hiện hành dựa trên thang

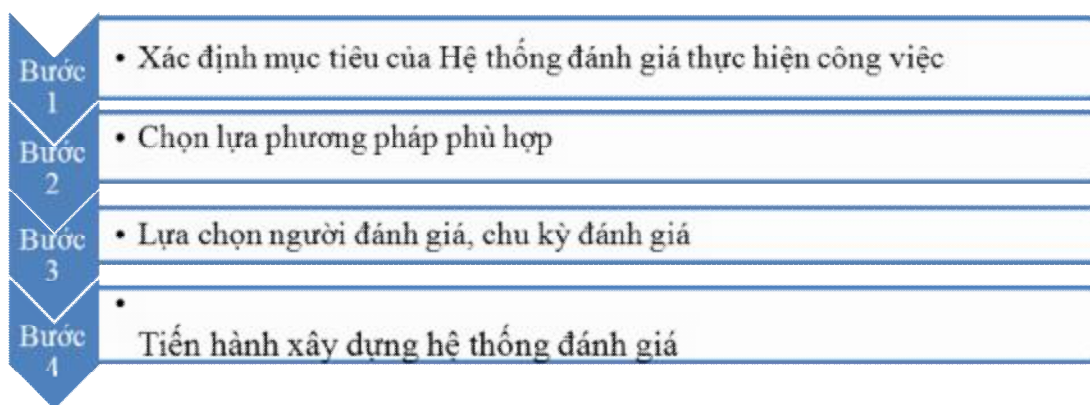
bảng lương này thì gánh nặng chi phí là một rào cản lớn đối với việc triển khai áp dụng thống nhất.

### **3.2.4 Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc theo KPI**

ĐGTHCV là đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của NLĐ trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với NLĐ [3, tr.134].

Trong một tổ chức, ĐGTHCV có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ được mục tiêu quản lý và tác động tới cả NLĐ và tổ chức. Xuất phát từ vai trò quan trọng của ĐGTHCV nên mỗi doanh nghiệp cần xây dựng một hệ thống ĐGTHCV khoa học, hiệu quả để áp dụng trong công ty mình.

TCT Sông Đà là một đơn vị đã thực sự quan tâm tới hệ thống ĐGTHCV, trong quy chế trả lương hiện hành TCT Sông Đà đã xây dựng quy định về ĐGTHCV khá chi tiết. Tuy nhiên, đồng bộ cùng với giải pháp kết cấu lại tiền lương của NLĐ, xây dựng hệ thống lương chức danh theo vị trí công việc và để tương xứng với tầm vóc, vị thế của TCT Sông Đà thì việc xây dựng lại hệ thống ĐGTHCV làm cơ sở xác định thành tích đóng góp của nhân viên là hết sức cần thiết. Để xây dựng hệ thống ĐGTHCV, TCT Sông Đà thực hiện theo sơ đồ sau:



**Sơ đồ 3.6 Quy trình xây dựng Hệ thống đánh giá thực hiện công việc của TCT Sông Đà**

*“Nguồn:.. Xây dựng hệ thống trả công TCT Sông Đà.”*

Công tác quản trị nhân sự thành công hay không phần lớn do doanh nghiệp biết đánh giá đúng hiệu quả làm việc của nhân viên. Đánh giá thực hiện công việc là cơ sở cho các hoạt động khác của quản trị nhân sự như tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện tại đồng thời giúp doanh nghiệp xây dựng các chế độ thù lao hợp lý, đưa ra quyết định quản lý về nhân sự một cách công bằng chính xác. Bởi vậy hoạt động này sẽ tăng cường hiệu quả quản lý nhân sự.

Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống chính thức tình hình thực hiện công việc của nhân viên trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận sự đánh giá đó. Bởi vậy, đối tượng không phải là năng lực, phẩm chất đạo đức, trình độ giáo dục đào tạo, kỹ năng của NLD mà đó chính là sự thực hiện công việc của NLD. Trong thực tế, nhiều tổ chức, cá nhân gọi đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là đánh giá nhân cách. Cách gọi đó vô tình đã gây ra ngộ nhận về bản chất của đánh giá thực hiện công việc là đánh giá con người chứ không phải là đánh giá quá trình thực hiện công việc. Xác định đối tượng đánh giá đúng đắn sẽ dễ dàng cho việc xây dựng tiêu chuẩn đánh giá, so sánh với tiêu chuẩn đặt ra, và quá trình thảo luận kết quả đánh giá.

#### **\* Mục đích của đánh giá thực hiện công việc**

Đánh giá thực hiện công việc nhằm các mục đích chính sau: đánh giá thực hiện công việc trong quá khứ nhằm nâng cao hiệu quả công việc trong tương lai, xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên, đánh giá năng lực tiềm tàng và khả năng thăng tiến trong tương lai của nhân viên, làm cơ sở xác định mức lương, tạo động lực cho NLD thông qua việc công nhận đúng mức thành tích của họ, giúp họ gắn bó với doanh nghiệp. Tóm lại doanh nghiệp có thể thực hiện các mục đích khác nhau khi đánh giá thực hiện công việc, nhưng đều hướng tới một mục đích chung là nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên, nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp.

### **\* Hệ thống đánh giá thực hiện công việc**

Quá trình đánh giá thực hiện công việc cần phải xây dựng một hệ thống đánh giá. Hệ thống này thường được thiết lập bởi 3 yếu tố cơ bản: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc; Đo lường sự thực hiện công việc; Thông tin phản hồi kết quả đánh giá.

Trong đó, tiêu chuẩn thực hiện công việc là hệ thống các chỉ tiêu về mặt số lượng, chất lượng, là các mức chuẩn cho việc đo lường, nhằm xác định các yêu cầu cần thiết để hoàn thành công việc. Tiêu chuẩn cần xây dựng khách quan hợp lý sao cho có thể đo lường và đánh giá được mức độ thực hiện công việc của NLĐ. Đo lường sự thực hiện công việc trước hết chính là việc xác định cái gì cần được đo lường trong sự thực hiện công việc của người lao động, sau đó xem xét sử dụng tiêu thức nào để đo lường. Từ đó xây dựng được một công cụ đo lường thông qua các phương pháp đánh giá thực hiện công việc sao cho phù hợp với bản chất công việc và mục đích đánh giá. Kết quả đo lường thực hiện công việc được thể hiện thông qua một con số hoặc một thứ hạng nhằm đánh giá mức độ thực hiện công việc của NLĐ. Thông tin phản hồi kết quả đánh giá là yếu tố thứ ba trong hệ thống đánh giá, nó thường được thực hiện vào cuối chu kỳ đánh giá. Việc thu thập, cung cấp thông tin phản hồi được thực hiện thông qua buổi nói chuyện, cuộc thảo luận giữa người đánh giá và người được đánh giá. Nội dung cuộc thảo luận thông báo cho người được đánh giá về tình hình thực hiện công việc của họ trong chu kỳ đánh giá, tiềm năng phát triển trong tương lai và các biện pháp hoàn thiện sự thực hiện công việc.

\* Quy trình xây dựng KPIs cho một bộ phận, chức danh công việc

#### **Bước 1: Xác định bộ phận/người xây dựng KPIs**

Các bộ phận/phòng/ban tự xây dựng KPIs: có thể do các bộ phận/phòng/ban chức năng trực tiếp xây dựng hệ thống KPIs cho các vị trí chức danh trong bộ phận/phòng/ban đó dựa trên sự hướng dẫn, trợ giúp về mặt phương pháp của những người có chuyên môn (bộ phận chuyên trách

nguồn nhân lực, các nhà chuyên môn).

- Người xây dựng KPIs thường là Trưởng bộ phận/phòng/ban – người hiểu rõ và tổng quan nhất về các nhiệm vụ, yêu cầu của các vị trí chức danh trong bộ phận. Trong trường hợp bộ phận/phòng/ban quá lớn thì việc xây dựng KPIs nên được đảm nhận bởi những quản lý cấp thấp hơn.

- Ưu điểm của phương pháp này: các chỉ số KPIs do các bộ phận/phòng/ban tự xây dựng cho bộ phận mình sẽ có tính khả thi cao và mang thể hiện được rõ nét chức năng, nhiệm vụ của bộ phận.

- Nhược điểm của phương pháp này: có thể dẫn đến việc thiếu khách quan trong việc xây dựng hệ thống KPIs như: đặt mục tiêu quá thấp. Do đó, nếu xây dựng KPIs theo phương pháp này thì cần có sự kiểm định, đánh giá của hội đồng những nhà chuyên môn, am hiểu về công việc của bộ phận/phòng/ban.

Bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực, các nhà chuyên môn: khác với phương pháp trên, phương pháp này đảm bảo được tính khách quan, khoa học về phương pháp. Tuy nhiên các chỉ số KPIs đưa ra có thể không thực tế, không thể hiện được đúng chức năng, nhiệm vụ của bộ phận/phòng/ban.

- Để khắc phục vấn đề này, hệ thống KPIs sau khi được xây dựng cần có sự góp ý, thẩm định, đánh giá của bộ phận chức năng.

**Bước 2: Xác định các KRAs (Keys Result Area) của bộ phận (các chức năng/nhiệm vụ của Phòng).**

Mỗi bộ phận trong tổ chức có những chức năng/trách nhiệm cụ thể đặc trưng cho bộ phận/phòng/ban và hệ thống các KPIs được xây dựng phải thể hiện, gắn liền với đặc trưng, chức năng, nhiệm vụ của bộ phận.

**Bước 3: Xác định vị trí chức danh và các trách nhiệm chính của vị trí chức danh.**

- Với mỗi vị trí chức danh thì người xây dựng KPIs cần chỉ ra một số trách nhiệm chính mà người đảm nhận vị trí công việc này phải thực hiện (mô tả công việc). Các trách nhiệm chính này là cơ sở để xây dựng hệ thống chỉ số

KPIs do đó, các trách nhiệm nêu ra phải rõ ràng, cụ thể và có thể thực hiện được,

#### **Bước 4: Xác định các chỉ số KPIs (chỉ số đánh giá)**

- KPIs của bộ phận:

Dựa trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận/phòng/ban người xây dựng hệ thống KPIs sẽ xây dựng những chỉ số KPIs chung đặc trưng cho cả bộ phận. Những chỉ số KPIs này là cơ sở để xây dựng KPIs của từng vị trí chức danh.

- KPIs cho từng vị trí chức danh:

Xây dựng KPIs để cho NLĐ thực hiện đúng mô tả và yêu cầu công việc. Do đó, các chỉ số KPIs được xây dựng trên cơ sở những trách nhiệm chính của vị trí chức danh nêu trên và các chỉ số KPIs của từng bộ phận.

Các chỉ số KPIs phải đảm bảo tiêu chí SMART và phải có nguồn thu thập thông tin mà doanh nghiệp đang áp dụng hoặc sẽ áp dụng trong tương lai gần.

Kỳ đánh giá: Kỳ đánh giá thường áp dụng là tháng, quý, năm. Tùy vào từng chỉ số KPIs, nội dung của các từng chỉ số mà người

#### **Bước 5: Xác định mức độ điểm số cho các kết quả đạt được**

Thông thường điểm số được chia ra thành 2 – 5 mức độ điểm số tương ứng với mức độ hoàn thành công việc theo kết quả.

Càng nhiều mức độ điểm số thì việc đánh giá càng khách quan. Tuy nhiên, nếu quá chia nhỏ các mức độ điểm số thì việc đánh giá cuối cùng và xác định tổng điểm cuối cùng sẽ gặp khó khăn trong việc xác định điểm số.

#### **Bước 6: Liên hệ giữa kết quả đánh giá KPIs và lương, thưởng**

Với mỗi khung điểm số cụ thể người xây dựng hệ thống KPIs sẽ xác định mối liên hệ giữa kết quả đánh giá và các mức đãi ngộ cụ thể.

Tùy thuộc vào từng bộ phận chức danh, lĩnh vực hoạt động... mà các nhà quản lý thực hiện việc xây dựng KPIs linh hoạt trong các bước và nên

thuê các chuyên gia tư vấn có kinh nghiệm kết hợp với nhân viên trong Công ty để chỉ tiêu đưa ra đưa vào sử dụng phát huy hiệu quả cao và phù hợp với mục tiêu quản lý chung của Công ty, đặc biệt là mục tiêu trong quản lý nhân sự.

\* KPIs đối với chức danh trưởng phòng Ban cơ khí thiết bị của TCT Sông Đà

Bước đầu tiên của việc đánh giá bằng KPIs là xác định các chỉ số đánh giá. Căn cứ để xác định các chỉ số là dựa vào chức năng nhiệm vụ của phòng, bản mô tả công việc và những yêu cầu của công việc. Sau khi xác định được các chỉ số đánh giá, sử dụng phương pháp so sánh cặp để xác định tỷ trọng các chỉ số, thể hiện cụ thể qua bảng sau:

**Bảng 3.6 Chỉ tiêu đánh giá trưởng phòng Cơ khí thiết bị**

| TT        | Chỉ số đánh giá                                                   | Trọng số   |
|-----------|-------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>I</b>  | <b>Công việc</b>                                                  | <b>78%</b> |
|           | <b>Tài chính</b>                                                  | 28%        |
| 1         | Đảm bảo doanh thu từ SXKD của công ty                             | 14%        |
| 2         | Đảm bảo chi phí SXKD của công ty                                  | 14%        |
|           | <b>Khách hàng</b>                                                 | 24%        |
| 3         | Trợ giúp kỹ thuật cho các đơn vị sản xuất                         | 12%        |
| 4         | Thực hiện các yêu cầu của cấp quản lý                             | 12%        |
|           | <b>Quy trình</b>                                                  | 6%         |
| 5         | Báo cáo kỹ thuật hàng tuần                                        | 3%         |
| 6         | Báo cáo điều tra các sự cố kỹ thuật thuộc máy móc, thiết bị       | 3%         |
|           | <b>Phát triển con người</b>                                       | 20%        |
| 7         | Lập kế hoạch đào tạo nhân viên trong phòng                        | 10%        |
| 8         | Bồi dưỡng, giúp đỡ nhân viên trong phòng hoàn thành tốt công việc | 10%        |
| <b>II</b> | <b>Kỹ năng quản lý</b>                                            | <b>16%</b> |
| 1         | Đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên trong phòng   | 10%        |

|            |                                      |           |
|------------|--------------------------------------|-----------|
| 2          | Duy trì kỷ luật lao động trong phòng | 6%        |
| <b>III</b> | <b>Ý thức kỷ luật</b>                | <b>6%</b> |
| 1          | Đảm bảo ngày công                    | 3%        |
| 2          | Chấp hành kỷ luật lao động           | 3%        |

“Nguồn: Xây dựng hệ thống trả công TCT Sông Đà”

Phương pháp so sánh cặp được dùng để xác định tỷ trọng của các nhóm yếu tố đánh giá.

Để tiến hành đánh giá, cần có thang điểm đánh giá. Thang điểm đánh giá cần phản ánh hết được tất cả các khả năng có thể xảy ra trong quá trình thực hiện công việc. Chẳng hạn, đối với chỉ số đánh giá về công việc, có thể đưa ra thang điểm như sau.

**Bảng 3.7 Thang điểm đánh giá của trưởng phòng cơ khí thiết bị**

| <b>TT</b> | <b>Chỉ tiêu đánh giá</b>                  | <b>Thang điểm</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | <b>Tài chính</b>                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1         | Đảm bảo doanh thu từ SXKD của công ty     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 điểm: doanh thu thực hiện đạt trên 110% KH</li> <li>- 4 điểm: doanh thu thực hiện đạt 106-110% KH</li> <li>- 3 điểm: doanh thu thực hiện đạt 100-105% KH</li> <li>- 2 điểm: doanh thu thực hiện đạt 95-99% KH</li> <li>- 1 điểm: doanh thu thực hiện đạt dưới 95% KH</li> </ul>                                  |
| 2         | Đảm bảo chi phí SXKD của công ty          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 điểm: chi phí SXKD thực hiện đạt dưới 90% KH</li> <li>- 4 điểm: chi phí SXKD thực hiện đạt 90-95% KH</li> <li>- 3 điểm: chi phí SXKD thực hiện đạt 96-100% KH</li> <li>- 2 điểm: chi phí SXKD thực hiện đạt 101-105% KH</li> <li>- 1 điểm: chi phí SXKD thực hiện đạt trên 105% KH</li> </ul>                    |
|           | <b>Khách hàng</b>                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3         | Trợ giúp kỹ thuật cho các đơn vị sản xuất | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 điểm: trong kỳ không có lần nào thời gian hoàn thành trên 02 ngày</li> <li>- 4 điểm: trong kỳ có từ 1-2 lần thời gian hoàn thành trên 02 ngày</li> <li>- 3 điểm: trong kỳ có từ 3-4 lần thời gian hoàn thành trên 02 ngày</li> <li>- 2 điểm: trong kỳ có từ 5-6 lần thời gian hoàn thành trên 02 ngày</li> </ul> |

|   |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                   | - 1 điểm: trong kỳ có trên 6 lần thời gian hoàn thành trên 02 ngày                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 4 | Thực hiện các yêu cầu của cấp quản lý                                             | - 5 điểm: trong kỳ không có lần nào thời gian hoàn thành trên 02 ngày<br>- 4 điểm: trong kỳ có từ 1-2 lần thời gian hoàn thành trên 02 ngày<br>- 3 điểm: trong kỳ có từ 3-4 lần thời gian hoàn thành trên 02 ngày<br>- 2 điểm: trong kỳ có từ 5-6 lần thời gian hoàn thành trên 02 ngày<br>- 1 điểm: trong kỳ có trên 6 lần thời gian hoàn thành trên 02 ngày |
|   | <b>Quy trình</b>                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 5 | Báo cáo kỹ thuật hàng tuần                                                        | - 5 điểm: trong kỳ không có lần nào sai lỗi<br>- 4 điểm: trong kỳ có từ 1-2 lần sai lỗi<br>- 3 điểm: trong kỳ có từ 3-4 lần sai lỗi<br>- 2 điểm: trong kỳ có từ 5-6 lần sai lỗi<br>- 1 điểm: trong kỳ có trên 6 lần sai lỗi                                                                                                                                   |
| 6 | Báo cáo điều tra các sự cố kỹ thuật (máy móc, thiết bị của hệ thống nhà máy điện) | - 5 điểm: trong kỳ không có lần nào thời gian hoàn thành trên 02 ngày<br>- 4 điểm: trong kỳ có từ 1-2 lần thời gian hoàn thành trên 02 ngày<br>- 3 điểm: trong kỳ có từ 3-4 lần thời gian hoàn thành trên 02 ngày<br>- 2 điểm: trong kỳ có từ 5-6 lần thời gian hoàn thành trên 02 ngày<br>- 1 điểm: trong kỳ có trên 6 lần thời gian hoàn thành trên 02 ngày |

*“Nguồn: Xây dựng hệ thống trả công TCT Sông Đà”*

Sau khi xây dựng thang điểm cho tất cả các chỉ số đánh giá, tiến hành chấm điểm cho từng kết quả đạt được của mỗi tiêu chí trên cơ sở so sánh kết quả đạt được với kế hoạch, nhiệm vụ được giao, tổng hợp lại có kết quả.

### **3.2.5 Một số giải pháp khác**

- Phổ biến những nội dung trong quy chế trả lương

Kết quả điều tra phiếu hỏi đối với 50 người về quy chế trả lương của TCT Sông Đà, có nhiều ý kiến của NLĐ phản ánh trong quá trình xây dựng chưa được tham khảo ý kiến và nhiều nội dung trong quy chế trả lương chưa được giải thích cặn kẽ. Việc hoàn thiện các nội dung trong quy chế trả lương cuối cùng vẫn là

thực hiện mục tiêu phục vụ NLĐ, do vậy việc dân chủ hóa có ý kiến tham gia của NLĐ là hết sức cần thiết. Chuyển đổi tư tưởng từ một doanh nghiệp có yếu tố nhà nước sang một doanh nghiệp hoạt động quản trị hiệu quả “nói thì dễ” nhưng khâu quan trọng nhất là cần đảm bảo thông tư tưởng cho NLĐ. quy chế trả lương sẽ được ủng hộ triệt để nếu những nội dung của nó được phổ biến công khai, để NLĐ được biết, được tham gia và hiểu rõ các nội dung của nó. Bên cạnh đó, một số nội dung trong quy chế trả lương hiện hành còn chưa cụ thể, vì vậy cũng cần xem xét, trình bày lại một cách cụ thể, rõ ràng, dễ hiểu để NLĐ tiếp thu, ủng hộ.

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

Hiện nay, quan điểm nhìn nhận đối với bộ phận làm công tác quản trị nhân lực đã được nâng lên một bước. Vai trò ngày càng quan trọng của cán bộ nhân lực đã dần được thừa nhận. Tuy nhiên, để có thể nâng cao kiến thức quản trị trong môi trường hội nhập, đòi hỏi đội ngũ cán bộ nhân sự của TCT Sông Đà phải ngày càng chuyên nghiệp hơn nữa. Do đó, trong thời gian tới, TCT Sông Đà cần tổ chức các lớp đào tạo, nâng cao kỹ năng của đội ngũ cán bộ nhân sự trong ứng dụng, triển khai các phương pháp, công cụ mới phục vụ các nghiệp vụ về tuyển dụng, đào tạo, xây dựng các quy định, chính sách áp dụng đối với NLĐ trong công ty.

- Sửa đổi một số nội dung trong quy định chung, điều khoản thi hành, tổ chức thực hiện

Qua phân phân tích quy chế trả lương tại Chương 2, tác giả đã chỉ ra nội dung của quy chế trả lương chưa được cập nhật theo quy định của pháp luật. Điều này làm phương hại đến quyền lợi và nghĩa vụ của chủ sử dụng lao động và NLĐ. Do đó, TCT Sông Đà cần khẩn trương sửa đổi, bổ sung hoàn thiện các nội dung này trong quy chế.

Đối với các doanh nghiệp không có yếu tố nhà nước thì việc xây dựng chung bảng lương, quỹ tiền lương, quy chế trả lương của NLĐ và viên chức quản lý, kiểm soát là điều bình thường, tuy nhiên đối với công ty có yếu tố nhà nước như TCT Sông Đà thì việc tách hai nhóm đối tượng này là cần thiết để bảo đảm thực hiện đúng quy định của pháp luật. Do đó, TCT Sông Đà cần tách biệt quỹ

tiền lương, bảng lương, quy chế trả lương đối với đối tượng viên chức quản lý, kiểm soát bảo đảm gắn với hiệu quả điều hành, giám sát thực hiện nguồn vốn nhà nước tại doanh nghiệp.

Việc quy định quỹ tiền lương trực tiếp trả cho NLD chiếm 70%, trong khi đó quỹ lương khuyến khích, bổ sung là 20% tổng quỹ lương là chưa phù hợp, do vậy TCT Sông Đà nên nâng tỷ trọng quỹ tiền lương trực tiếp trả cho NLD bảo đảm đúng vai trò chi phí của nhân lực của sản xuất, đồng thời cũng nên quy định rõ tỷ trọng giữa quỹ lương bổ sung và lương khuyến khích, tránh nhập nhèm việc đánh giá thiếu khách quan để hưởng lương khuyến khích.

Hiện nay chỉ có quy định tạm ứng 70% lương hàng tháng đối với viên chức quản lý, tuy nhiên TCT Sông Đà hiện đang áp dụng mức tạm ứng này đối với tất cả NLD, điều này được coi là phản ứng phòng ngừa trong trường hợp sản xuất kinh doanh thua lỗ, thiếu quỹ tiền lương, tuy nhiên đối với một doanh nghiệp thì quỹ tiền lương trả cho NLD nên xác định cứng từ đầu năm, do vậy TCT Sông Đà cần nâng mức lương tạm ứng của NLD cao hơn nữa.

### **3.3 Một số khuyến nghị**

Do đặc thù là doanh nghiệp nhà nước, nên các chính sách quản lý của công ty, trong đó có chính sách lao động tiền lương, ngoài chịu sự chi phối của chính sách đối với các doanh nghiệp hoạt động theo Luật doanh nghiệp, TCT Sông Đà còn chịu sự điều tiết bởi chính sách quy định riêng đối với các công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do nhà nước làm chủ hữu. Do vậy để có thể phát huy hết hiệu quả của các giải pháp như đổi mới định hướng phân phối kết cấu tiền lương, việc triển khai xây dựng hệ thống chức danh để hình thành thành thang bảng lương áp dụng duy nhất trong TCT Sông Đà, hay xây dựng hệ thống đánh giá thành tích, cùng với sử dụng Thẻ điểm mục tiêu, KPI trong đánh giá nhân sự, tác giả kiến nghị một số nội dung.

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

Quy chế trả lương được xây dựng trên nền tảng tuân thủ các quy định của pháp luật đối với doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp có yếu tố sở

hữu nhà nước nói riêng. Việc hoàn thiện quy chế trả lương sẽ hiệu quả hơn nếu được cập nhật các quy định mới về cơ chế quản lý tiền lương do nhà nước ban hành. Do đó, trong ngắn hạn, đề nghị Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội khẩn trương ban hành các văn bản hướng dẫn quản lý tiền lương đối với viên chức quản lý và NLD trong các công ty nhà nước. Hàng năm, Chính phủ tiến hành tăng lương tối thiểu chung và lương tối thiểu vùng nhưng việc lấy ý kiến mức tăng diễn ra khá đường đột (thường trong khoảng 4 tháng), với khoảng thời gian ngắn này các doanh nghiệp nói chung khó có thể chủ động cụ thể hóa các nội dung trong việc xây dựng lộ trình tăng lương, trả lương, theo thị trường thể hiện trong quy chế trả lương. Nên chăng, Bộ nên xây dựng lộ trình tăng lương trong khoảng thời gian 3-5 năm trên cơ sở dự báo các nhu cầu trên thị trường, doanh nghiệp sẽ căn cứ vào lộ trình trên để cụ thể hóa các nội dung trong quy chế trả lương.

Ngày 18/6/2012, Bộ luật Lao động 2012 đã được ký thông qua và ban hành, kèm theo nhiều quy định mới trong chính sách lao động tiền lương. Ngày 20 tháng 11 năm 2014, Quốc hội thông qua Luật Bảo hiểm xã hội số 58/2014/QH13, có hiệu lực thi hành từ ngày 1/1/2016. Việc hướng dẫn cụ thể các nội dung trong Bộ Luật để doanh nghiệp, NLD cập nhật, bổ sung vào quy chế trả lương, bảo đảm tính đồng bộ, kịp thời, thống nhất là hết sức cần thiết.

Hiện nay, đối với doanh nghiệp dân doanh, FDI, doanh nghiệp được toàn quyền chủ động quyết định các chính sách cơ chế tiền lương trên nền tảng quy định của pháp luật. Vì vậy, trước xu thế thị trường, tính khách quan trong việc giao quyền tư chủ cho doanh nghiệp NN nên bỏ quy định duyệt đơn giá, cho phép sử dụng chủ động quỹ tiền lương hoạch toán vào chi phí gắn với tình hình sản xuất kinh doanh, tăng cường tính chủ động của doanh nghiệp. Việc kiểm tra giám sát do chủ sở hữu thực hiện, trách nhiệm quản lý do Hội đồng thành viên, ban kiểm soát công ty. Như vậy các công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do nhà nước làm chủ sở hữu sẽ chủ động hơn trong quản trị doanh nghiệp.

- Hiện nay, Nghị định số 51/2013/NĐ-CP ngày 14/5/2013, đang quy định mức lương cứng đối với viên chức quản lý, thực tế mức lương này chỉ tương đương mức Phó trưởng Ban trong công ty, dẫn đến bất cập. Lương chuyên môn như cấp trưởng Ban cao hơn lương viên chức quản lý, điều này gây lúng túng cho bộ phận nghiệp vụ trong quá trình xây dựng hệ thống trả công. Do vậy, Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội cần nghiên cứu sửa đổi.

### ***3.3.2. Một số khuyến nghị đối với chủ sở hữu***

Bộ Xây dựng với vai trò là chủ sở hữu của TCT Sông Đà cần xây dựng hệ thống thông tin về lao động, tiền lương trong nội bộ các doanh nghiệp thuộc Bộ quản lý, để TCT Sông Đà cũng như các doanh nghiệp khác có thể tham khảo thông tin, hỗ trợ việc xây dựng hoàn thiện quy chế trả lương của mình. Đồng thời, chia sẻ kinh nghiệm quản trị lao động, tiền lương, kinh nghiệm xây dựng, hoàn thiện quy chế trả lương trong các đơn vị liên doanh liên kết của Bộ Xây dựng có mô hình quản trị tiên tiến, hiệu quả.

Bộ cũng cần hỗ trợ đào tạo cán bộ nghiệp vụ của TCT Sông Đà các khóa đào tạo về phương pháp, quy định mới trong xây dựng quản trị tiền lương, hỗ trợ nghiệp vụ trong quá trình triển khai áp dụng phương pháp Thẻ điểm mục tiêu BSC, KPI. Tổ chức các đợt học hỏi kinh nghiệm của các doanh nghiệp nước ngoài để TCT Sông Đà có thể tiếp thu học hỏi các kiến thức mới trong việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực./.

## KẾT LUẬN

Quy chế trả lương là văn bản thể hiện hóa những chính sách chế độ về lao động – tiền lương và phụ thuộc vào nhiều yếu tố ảnh hưởng, nên quy chế trả lương luôn được thay đổi, cập nhật, bổ sung cho hoàn thiện hơn.

Trong bối cảnh có nhiều thay đổi theo hướng giao quyền tự chủ cho doanh nghiệp có yếu tố nhà nước, trình độ quản trị ngày càng cao của các doanh nghiệp Việt Nam, xu hướng cạnh tranh nhân tài ngày càng gay gắt thì việc nghiên cứu các phương pháp quản trị mới, học hỏi áp dụng các bộ công cụ hỗ trợ nghiệp vụ lao động – tiền lương nhằm cập nhật, hoàn thiện hơn nữa việc xây dựng quy chế trả lương trong doanh nghiệp là cần thiết.

Luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về quy chế trả lương, đồng thời đi sâu vào phân tích đánh giá thực trạng quy chế trả lương tại TCT Sông Đà. Từ đó làm rõ những vấn đề phù hợp, những bất cập còn tồn tại, chỉ ra nguyên nhân, cùng với nhận định đánh giá khách quan trên cơ sở điều tra ý kiến của NLĐ trong TCT Sông Đà.

Với 13 bảng số liệu (chủ yếu tập trung tại chương 3). Qua đó, bức tranh về quy chế trả lương trong TCT Sông Đà được trình bày rõ ràng, cụ thể hơn. Trên cơ sở tình hình thực tế, nguyên nhân hạn chế, kết hợp với kinh nghiệm thực tiễn của các doanh nghiệp khác, tác giả đã đề ra những giải pháp, kiến nghị nhằm hoàn thiện hơn nữa quy chế trả lương tại TCT Sông Đà.

Luận văn trình bày những giải pháp mang tính thực tiễn, tuy nhiên do đa phần các giải pháp đều trọng tâm vào khâu kỹ thuật xây dựng nên việc trình bày ngắn gọn, súc tích trong hơn hai mươi trang chưa thể mô tả hết toàn bộ các giải pháp này. Đây cũng là một trong những khoảng trống của luận văn, nếu có cơ hội tiếp tục phát triển luận văn tác giả sẽ giải quyết những vấn đề còn tồn tại này./.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Tiệp, Nguyễn Thanh Hà (2014), *Giáo trình tiền lương tiền công*, Nxb Lao động – Xã hội.
2. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2014), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Nxb Kinh tế Quốc dân.
3. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân.
4. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị Nguồn nhân lực*, Nxb Tổng hợp, HCM.
5. Bộ luật Lao động được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội Việt Nam thông qua khóa IX, kỳ họp thứ 5 thông qua ngày 23/6/1994 và có hiệu lực từ ngày 01/01/1995 và được sửa đổi, bổ sung ngày 2/4/2002 tại kỳ họp 11 Quốc hội khóa 10.
6. 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.
7. Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội (2006), *Tài liệu tập huấn nghiệp vụ lao động tiền lương trong quá trình hội nhập Kinh tế quốc tế*, Nxb Lao động – Xã hội.
8. Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội, *Công văn số 4320/LĐTBXH-tiền lương* ngày 29/12/1998.
9. Viện khoa học lao động xã hội (2010), *Đánh giá giá trị công việc*.
10. Tổ chức lao động Quốc tế (ILO), *Công ước số 19* (1949).
11. Paul R.Niven (2009), *Thẻ điểm cân bằng*, Nxb Tổng hợp, Tp. Hồ Chí Minh.
12. Tổng công ty Sông Đà. 2014. Báo cáo công tác nhân sự.
13. Tổng công ty Sông Đà. 2015. Xây dựng hệ thống trả công.
14. Website: Cộng đồng nhân sự. <http://hrlink.vn/>

## PHỤ LỤC 1

### PHIẾU HỎI

#### VỀ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG TẠI TỔNG CÔNG TY SÔNG ĐÀ

Tỉnh, thành phố .....

Tên người lao động .....

Ban, phòng công tác .....

Số điện thoại .....

Email .....

#### I. THÔNG TIN CHUNG

1. Giới tính Nam ☐ Nữ ☐
2. Năm sinh .....
3. Trình độ chuyên môn Trung cấp ☐ Đại học ☐  
Cao đẳng ☐ Trên Đại học ☐
4. Thâm niên công tác Số năm làm chuyên môn.....  
Số năm làm việc tại TCT.....
5. Vị trí làm việc Viên chức quản lý ☐  
Viên chức chuyên môn, nghiệp vụ ☐  
Công nhân trực tiếp sản xuất ☐  
Nhân viên thừa hành, phục vụ ☐
6. Hợp đồng lao động của anh/ chị Không xác định thời hạn ☐  
Từ 12 tháng đến 36 tháng ☐  
Từ 3 tháng đến 12 tháng ☐  
Hợp đồng mùa vụ ☐

#### II. NỘI DUNG HỎI

1. Theo anh/ chị quá trình xây dựng và áp dụng quy chế trả lương của công ty có phù hợp không ?

Có ☐

Không ☐

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

- ☐ Xây dựng không tham khảo ý kiến của từng người lao động
- ☐ Áp dụng không phổ biến cho tất cả người lao động
- ☐ Nhiều nội dung khó hiểu
- ☐ Cán bộ chuyên môn không giải thích cặn kẽ
- ☐ Xây dựng không căn cứ trên các quy định của nhà nước

2. Theo anh/ chị đối tượng áp dụng của quy chế trả lương có phù hợp không ?

Có ☐

Không ☐

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

- ☐ Quy chế trả lương chỉ áp dụng cho người lao động
- ☐ Viên chức quản lý cần có quy chế trả lương riêng
- ☐ Không đưa vào quy chế lao động phục vụ (lái xe, bảo vệ, vệ sinh)

3. Theo anh/ chị công ty có tiếp tục áp dụng đồng thời bảng lương cơ bản của nhà nước và bảng lương chức danh (công ty tự xây dựng) hay không ?

Có ☐

Không ☐

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

- ☐ Dùng nhiều bảng lương rắc rối
- ☐ Bảng lương chức danh chưa đầy đủ
- ☐ Bảng lương cơ bản của nhà nước không còn phù hợp
- ☐ Thống nhất xây dựng chung một bảng lương đầy đủ

4. Theo anh/chị nguyên tắc xếp lương chức danh đối với các bộ quản lý hiện nay có phù hợp không ?

Có ☐

Không ☐

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

- ☐ Xếp lương với viên chức quản lý chưa phù hợp

- ☐ Xếp lương viên chức chuyên môn chưa phù hợp
- ☐ Xếp lương lao động trực tiếp chưa phù hợp
- ☐ Xếp lương lao động gián tiếp chưa phù hợp

5. Theo anh/ chị hệ thống bảng lương chức danh của công ty đang áp dụng có đầy đủ, hoàn thiện, phù hợp không?

Có ☐

Không ☐

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

- ☐ Hệ thống chức danh chưa đầy đủ
- ☐ Phân nhóm chức danh chưa phù hợp
- ☐ Hệ số lương chưa phản ánh đúng tính chất, mức độ phức tạp, cường độ công việc
- ☐ Số ngạch lương chưa phù hợp
- ☐ Số bậc lương trong ngạch chưa phù hợp
- ☐ Một số công việc chưa được thể hiện trong bảng lương chức danh

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

.....

6. Theo anh/ chị quy định nâng bậc lương hiện nay có phù hợp hay chưa ?

Có ☐

Chưa ☐

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

- ☐ Quy trình xét nâng bậc lương rắc rối
- ☐ Thời gian nâng lương cơ bản (lương 205/2004/NĐ-CP) quá lâu
- ☐ Điều kiện xét nâng bậc lương chức danh chưa rõ ràng
- ☐ Quy định nâng lương trước thời hạn chưa rõ ràng
- ☐ Nâng lương chức danh và lương cơ bản không đồng thời
- ☐ Mức nâng lương chức danh quá thấp, không có tác dụng khuyến khích người lao động phấn đấu, không theo kịp mức tăng trên thị trường lao động

7. Theo anh/ chị quy định đóng bảo hiểm, lương làm thêm giờ, trả lương trong trường hợp đi học (bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ), đi họp, đi công tác, văn nghệ thể thao, nghỉ phép có phù hợp không ?

Có ☐

Không ☐

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

- ☐ Lương đóng bảo hiểm thấp, tăng chậm
- ☐ Trả lương đi học, công tác, bồi dưỡng nghiệp vụ chưa rõ ràng
- ☐ Mức tiền công trả cho các công hợp, học, công tác... chưa phù hợp
- ☐ Tiền lương trả cho các cuộc họp, học, công tác, văn nghệ thể thao chiếm tỷ trọng lớn trong quỹ lương (gây lãng phí)
- ☐ Chức danh (từ phó ban trở lên) không được hưởng lương làm thêm giờ
- ☐ Nhiều trường hợp chưa được quy định trong quy chế trả lương

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

.....

8. Theo anh/ chị việc xác định lương hàng tháng hiện nay có phù hợp không ?

Có ☐

Không ☐

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

- ☐ Công thức tính lương gồm nhiều thành phần
- ☐ Công thức tính lương chức danh khó hiểu
- ☐ Lương bổ sung xác định dựa trên lương chức danh chưa phù hợp
- ☐ Hệ số hoàn thành công việc (tính lương chức danh) chưa phù hợp
- ☐ Phân loại hoàn thành công việc theo các mức A, B, C là quá ít

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

.....

9. Theo anh/ chị nguồn hình thành, phân bổ Quỹ tiền lương của Tổng công ty như hiện nay có phù hợp không ?

Có ☐

Không ☐

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

- ☐ Quy định chung chung, không cụ thể cấu phần, tỷ trọng từng nguồn

trong tổng quỹ tiền lương

- ☐ Tỷ trọng quỹ tiền lương trả trực tiếp cho người lao động thấp
- ☐ Tỷ trọng phân bổ quỹ khen thưởng, bổ sung lớn (20%)
- ☐ Quỹ tiền lương bổ sung phải cần được xác định độc lập

10. Theo anh/ chị việc đánh giá xếp loại như hiện nay có phù hợp không ?

Có ☐ Không ☐

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

- ☐ Phương pháp đánh giá áp dụng chưa phù hợp
- ☐ Tiêu chí đánh giá xếp loại tập thể chưa phù hợp
- ☐ Bảng chỉ tiêu đánh giá xếp loại cá nhân chưa phù hợp
- ☐ Quy trình thực hiện đánh giá còn phức tạp
- ☐ Quy định cứng tỷ trọng xếp loại là không phù hợp
- ☐ Tỷ trọng lương đánh giá phân bổ cho các mức đánh giá (tập thể, cá nhân) chưa hợp lý

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

.....

11. Theo anh/ chị việc chi trả tiền lương hàng tháng như hiện nay có phù hợp không ?

Có ☐ Không ☐

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

.....

12. Theo anh/ chị quy định áp dụng các loại phụ cấp như hiện nay có phù hợp không ?

Có ☐ Không ☐

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

.....

**Xin chân thành cảm ơn anh/ chị !**

**PHỤ LỤC 2**  
**Kết quả điều tra**

| Stt      | Nội dung hỏi             | Số người được hỏi | Cơ quan cấp trên (Tập đoàn) | Tổng công ty     |                   |           |
|----------|--------------------------|-------------------|-----------------------------|------------------|-------------------|-----------|
|          |                          |                   |                             | Cả hai đối tượng | Phó phòng trở lên | Nhân viên |
| <b>1</b> | <b>Cơ cấu phiếu hỏi</b>  | 50                | 5                           | 45               | 10                | 35        |
| <b>2</b> | <b>Trình độ đào tạo</b>  | 50                | 5                           | 45               | 10                | 35        |
| <b>a</b> | <b>Trên đại học</b>      | 11                | 3                           | 8                | 3                 | 5         |
| <b>b</b> | <b>Đại học</b>           | 34                | 2                           | 32               | 7                 | 25        |
| <b>c</b> | <b>Cao đẳng</b>          | 3                 | 0                           | 3                | 0                 | 3         |
| <b>d</b> | <b>Trung cấp</b>         | 2                 | 0                           | 2                | 0                 | 2         |
| <b>3</b> | <b>Loại hợp đồng</b>     | 50                | 5                           | 45               | 10                | 35        |
| <b>a</b> | Không xác định thời hạn  | 39                | 5                           | 34               | 8                 | 26        |
| <b>b</b> | Có thời hạn 12-36 tháng  | 11                | 0                           | 11               | 2                 | 9         |
| <b>c</b> | Có thời hạn 3-12 tháng   | 0                 | 0                           | 0                | 0                 | 0         |
| <b>d</b> | Mùa vụ hoặc dưới 3 tháng | 0                 | 0                           | 0                | 0                 | 0         |

|          |                                                                                     |    |   |    |    |    |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|----|
| <b>4</b> | <b>Quá trình xây dựng và áp dụng Quy chế trả lương của công ty có phù hợp không</b> | 50 | 5 | 45 | 10 | 35 |
|          | <i>Có</i>                                                                           | 12 | 1 | 11 | 3  | 8  |
|          | <i>Không</i>                                                                        | 38 | 4 | 34 | 7  | 27 |
|          | <b>Lý do chọn không</b>                                                             |    |   |    |    |    |
| <b>a</b> | Xây dựng không tham khảo ý kiến của từng người lao động                             | 23 | 1 | 22 | 2  | 20 |
| <b>b</b> | Áp dụng không phổ biến cho tất cả người lao động                                    | 27 | 0 | 27 | 3  | 24 |
| <b>c</b> | Nhiều nội dung khó hiểu                                                             | 30 | 3 | 27 | 4  | 23 |
| <b>d</b> | Cán bộ chuyên môn không giải thích cặn kẽ                                           | 30 | 1 | 29 | 5  | 24 |
| <b>e</b> | Xây dựng không căn cứ trên các quy định của nhà nước                                | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  |
| <b>5</b> | <b>Đối tượng áp dụng của Quy chế có phù hợp</b>                                     | 50 | 5 | 45 | 10 | 35 |
|          | <i>Có</i>                                                                           | 19 | 2 | 17 | 4  | 13 |
|          | <i>Không</i>                                                                        | 31 | 3 | 28 | 6  | 22 |
|          | <b>Lý do chọn không</b>                                                             |    |   |    |    |    |
| <b>a</b> | Quy chế trả lương chỉ áp dụng cho người lao động                                    | 23 | 1 | 22 | 4  | 18 |
| <b>b</b> | Viên chức quản lý cần có quy chế trả lương riêng                                    | 27 | 2 | 25 | 5  | 20 |
| <b>c</b> | Không đưa vào quy chế lao động phục vụ (lái xe, bảo vệ, vệ sinh)                    | 22 | 3 | 19 | 5  | 14 |
| <b>6</b> | <b>Tiếp tục áp dụng đồng thời bảng lương cơ bản của nhà nước</b>                    | 50 | 5 | 45 | 10 | 35 |

|          |                                                                                        |    |   |    |    |    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|----|
|          | <b>và bảng lương chức danh (công ty tự xây dựng) hay không</b>                         |    |   |    |    |    |
|          | <b><i>Có</i></b>                                                                       | 14 | 2 | 12 | 3  | 9  |
|          | <b><i>Không</i></b>                                                                    | 36 | 3 | 33 | 7  | 26 |
|          | <b>Lý do chọn không</b>                                                                |    |   |    |    |    |
| <b>a</b> | Dùng nhiều bảng lương rắc rối                                                          | 29 | 2 | 27 | 5  | 22 |
| <b>b</b> | Bảng lương chức danh chưa đầy đủ                                                       | 29 | 3 | 26 | 6  | 20 |
| <b>c</b> | Bảng lương cơ bản của nhà nước không còn phù hợp                                       | 32 | 3 | 29 | 6  | 23 |
| <b>d</b> | Thống nhất xây dựng chung một bảng lương đầy đủ                                        | 32 | 3 | 29 | 7  | 22 |
| <b>7</b> | <b>Nguyên tắc xếp lương chức danh đối với các bộ quản lý hiện nay có phù hợp không</b> | 50 | 5 | 45 | 10 | 35 |
|          | <b><i>Có</i></b>                                                                       | 21 | 2 | 19 | 4  | 15 |
|          | <b><i>Không</i></b>                                                                    | 29 | 3 | 26 | 6  | 20 |
|          | <b>Lý do chọn không</b>                                                                |    |   |    |    |    |
| <b>a</b> | Xếp lương với viên chức quản lý chưa phù hợp                                           | 19 | 2 | 17 | 5  | 12 |
| <b>b</b> | Xếp lương viên chức chuyên môn chưa phù hợp                                            | 22 | 2 | 20 | 5  | 15 |
| <b>c</b> | Xếp lương lao động trực tiếp chưa phù hợp                                              | 22 | 1 | 21 | 4  | 17 |
| <b>d</b> | Xếp lương lao động gián tiếp chưa phù hợp                                              | 22 | 1 | 21 | 4  | 17 |
| <b>8</b> | <b>Hệ thống bảng lương chức danh của công ty đang áp dụng có đầy đủ, hoàn thiện,</b>   | 50 | 5 | 45 | 10 | 35 |

|          |                                                                               |    |   |    |    |    |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|----|
|          | <b>phù hợp không</b>                                                          |    |   |    |    |    |
|          | <b><i>Có</i></b>                                                              | 16 | 1 | 15 | 3  | 12 |
|          | <b><i>Không</i></b>                                                           | 34 | 4 | 30 | 7  | 23 |
|          | <b>Lý do chọn không</b>                                                       |    |   |    |    |    |
| <b>a</b> | Hệ thống chức danh chưa đầy đủ                                                | 30 | 3 | 27 | 6  | 21 |
| <b>b</b> | Phân nhóm chức danh chưa phù hợp                                              | 27 | 2 | 25 | 6  | 19 |
| <b>c</b> | Hệ số lương chưa phản ánh đúng tính chất, mức độ phức tạp, cường độ công việc | 22 | 2 | 20 | 5  | 15 |
| <b>d</b> | Số ngạch lương chưa phù hợp                                                   | 25 | 2 | 23 | 5  | 18 |
| <b>9</b> | <b>Quy định nâng bậc lương hiện nay có phù hợp hay chưa</b>                   | 50 | 5 | 45 | 10 | 35 |
|          | <b><i>Có</i></b>                                                              | 18 | 1 | 17 | 3  | 14 |
|          | <b><i>Không</i></b>                                                           | 32 | 4 | 28 | 7  | 21 |
|          | <b>Lý do chọn không</b>                                                       |    |   |    |    |    |
| <b>a</b> | Quy trình xét nâng bậc lương rắc rối                                          | 19 | 1 | 18 | 3  | 15 |
| <b>b</b> | Thời gian nâng lương cơ bản (lương 205/2004) quá lâu                          | 28 | 4 | 24 | 5  | 19 |
| <b>c</b> | Điều kiện xét nâng bậc lương chức danh chưa rõ ràng                           | 17 | 1 | 16 | 3  | 13 |
| <b>d</b> | Quy định nâng lương trước thời hạn chưa rõ ràng                               | 19 | 2 | 17 | 4  | 13 |
| <b>e</b> | Nâng lương chức danh và lương cơ bản không đồng thời                          | 26 | 3 | 23 | 4  | 19 |

|           |                                                                                                                                                                                            |    |   |    |    |    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|----|
| <b>f</b>  | Mức nâng lương chức danh quá thấp, không có tác dụng khuyến khích người lao động phấn đấu, không theo kịp mức tăng trên thị trường lao động                                                | 23 | 3 | 20 | 3  | 17 |
| <b>10</b> | <b>Quy định đóng bảo hiểm, lương làm thêm giờ, trả lương trong trường hợp đi học (bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ), đi họp, đi công tác, văn nghệ thể thao, nghỉ phép có phù hợp không</b> | 50 | 5 | 45 | 10 | 35 |
|           | <b>Có</b>                                                                                                                                                                                  | 8  | 1 | 7  | 2  | 5  |
|           | <b>Không</b>                                                                                                                                                                               | 42 | 4 | 38 | 8  | 30 |
|           | <b>Lý do chọn không</b>                                                                                                                                                                    |    |   |    |    |    |
| <b>a</b>  | Lương đóng bảo hiểm thấp, tăng chậm                                                                                                                                                        | 40 | 4 | 36 | 7  | 29 |
| <b>b</b>  | Trả lương đi học, công tác, bồi dưỡng nghiệp vụ chưa rõ ràng, lãng phí                                                                                                                     | 28 | 2 | 26 | 5  | 21 |
| <b>c</b>  | Một số chế độ tính trên lương cơ bản thấp                                                                                                                                                  | 24 | 2 | 22 | 4  | 18 |
| <b>d</b>  | Chức danh (từ phó ban trở lên) không được hưởng lương làm thêm giờ                                                                                                                         | 27 | 3 | 24 | 7  | 17 |
| <b>e</b>  | Nhiều trường hợp chưa được quy định trong quy chế trả lương                                                                                                                                | 24 | 1 | 23 | 4  | 19 |
| <b>11</b> | <b>Xác định lương hàng tháng hiện nay có phù hợp không ?</b>                                                                                                                               | 50 | 5 | 45 | 10 | 35 |
|           | <b>Có</b>                                                                                                                                                                                  | 10 | 2 | 8  | 4  | 4  |
|           | <b>Không</b>                                                                                                                                                                               | 40 | 3 | 37 | 6  | 31 |
|           | <b>Lý do chọn không</b>                                                                                                                                                                    |    |   |    |    |    |
| <b>a</b>  | Công thức tính lương gồm nhiều thành phần                                                                                                                                                  | 33 | 2 | 31 | 4  | 27 |
| <b>b</b>  | Công thức tính lương chức danh khó hiểu                                                                                                                                                    | 32 | 1 | 31 | 4  | 27 |

|           |                                                                                            |    |   |    |    |    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|----|
| <b>c</b>  | Lương bổ sung xác định dựa trên lương chức danh chưa phù hợp                               | 31 | 3 | 28 | 5  | 23 |
| <b>d</b>  | Hệ số hoàn thành công việc (tính lương chức danh) chưa phù hợp                             | 27 | 2 | 25 | 5  | 20 |
| <b>e</b>  | Phân loại hoàn thành công việc theo A, B, C là quá ít                                      | 32 | 3 | 29 | 4  | 25 |
| <b>12</b> | <b>Nguồn hình thành, phân bổ Quỹ tiền lương của Tổng công ty Sông Đà có phù hợp không</b>  | 50 | 5 | 45 | 10 | 35 |
|           | <b>Có</b>                                                                                  | 15 | 3 | 12 | 5  | 07 |
|           | <b>Không</b>                                                                               | 35 | 2 | 33 | 5  | 28 |
|           | <b>Lý do chọn không</b>                                                                    |    |   |    |    |    |
|           | Quy định chung chung, không cụ thể cấu phần, tỷ trọng từng nguồn trong tổng quỹ tiền lương | 24 | 2 | 22 | 4  | 18 |
|           | Tỷ trọng quỹ tiền lương trả trực tiếp cho người lao động thấp                              | 30 | 2 | 28 | 4  | 24 |
|           | Tỷ trọng phân bổ quỹ khen thưởng, bổ sung lớn (20%)                                        | 25 | 1 | 24 | 3  | 21 |
|           | Quỹ tiền lương bổ sung phải cần được xác định độc lập                                      | 24 | 1 | 23 | 3  | 20 |
| <b>13</b> | <b>Đánh giá xếp loại như hiện nay có phù hợp không</b>                                     | 50 | 5 | 45 | 10 | 35 |
|           | <b>Có</b>                                                                                  | 21 | 2 | 19 | 4  | 15 |
|           | <b>Không</b>                                                                               | 29 | 3 | 26 | 6  | 20 |
|           | <b>Lý do chọn không</b>                                                                    |    |   |    |    |    |
| <b>a</b>  | Phương pháp đánh giá áp dụng chưa phù hợp                                                  | 18 | 2 | 16 | 5  | 11 |

|           |                                                                                     |    |   |    |    |    |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|----|
| <b>b</b>  | Tiêu chí đánh giá xếp loại tập thể chưa phù hợp                                     | 19 | 1 | 18 | 5  | 13 |
| <b>c</b>  | Bảng chỉ tiêu đánh giá xếp loại các nhân chưa phù hợp                               | 21 | 2 | 19 | 4  | 15 |
| <b>d</b>  | Quy trình thực hiện đánh giá còn phức tạp                                           | 21 | 1 | 20 | 4  | 16 |
| <b>e</b>  | Quy định cứng tỷ trọng xếp loại là không phù hợp                                    | 24 | 2 | 22 | 5  | 17 |
| <b>f</b>  | Tỷ trọng lương đánh giá phân bổ cho các mức đánh giá (tập thể, cá nhân) chưa hợp lý | 15 | 1 | 14 | 5  | 9  |
| <b>14</b> | <b>Chi trả tiền lương hàng tháng như hiện nay có phù hợp không</b>                  | 50 | 5 | 45 | 10 | 35 |
|           | <i>Có</i>                                                                           | 16 | 3 | 13 | 3  | 10 |
|           | <i>Không</i>                                                                        | 34 | 2 | 32 | 7  | 25 |
| <b>15</b> | <b>Quy định áp dụng các loại phụ cấp như hiện nay có phù hợp không</b>              |    |   |    |    |    |
|           | <i>Có</i>                                                                           | 21 | 2 | 19 | 4  | 15 |
|           | <i>Không</i>                                                                        | 29 | 3 | 26 | 6  | 20 |

## **PHỤ LỤC**

### **Quy chế trả lương của Tổng công ty Sông Đà**

*(Ban hành kèm theo Quyết định số 1530/QĐ-HĐTV ngày 15/12/2012 của*

*Hội đồng thành viên Tổng công ty Sông Đà)*

#### **1. Mục đích**

- Trả lương cho CBCNV thực hiện nhằm đảm bảo tuân thủ đúng quy định của nhà nước, tình hình sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.
- Tiền lương phân phối cho CBCNV dựa trên giá trị cống hiến và chức danh công việc của CBCNV. Trong đó, CBCNV đảm nhận các chức danh công việc có mức độ phức tạp cao hơn, khối lượng công việc nhiều hơn được trả lương cao hơn.
- Việc phân phối tiền lương phải động viên, khuyến khích những CBCNV có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao, đảm nhận những công việc yêu cầu trách nhiệm cao, phức tạp và quan trọng của Ban/Văn phòng.

#### **2. Đối tượng áp dụng**

- Chủ tịch, thành viên Hội đồng thành viên, Kiểm soát viên Tổng công ty;
- Tổng giám đốc và các phó Tổng giám đốc Tổng công ty;
- Kế toán trưởng Tổng công ty;
- Cán bộ chuyên trách Đảng, Đoàn thể;
- CBCNV làm việc tại cơ quan Tổng công ty theo chế độ hợp đồng lao động, trừ lao động ký hợp đồng khoán, thời vụ.

#### **3. Định nghĩa và thuật ngữ viết tắt**

- “Chủ sở hữu”: là Bộ Xây dựng;
- “Tổng công ty”: là Tổng công ty Sông Đà;
- “Cơ quan Tổng công ty Sông Đà”: là cơ quan đầu não, điều hành mọi hoạt động của Tổng công ty, được viết tắt là cơ quan Tổng công ty;
- “Lãnh đạo”: là lãnh đạo Tổng công ty;
- “Ban/Văn phòng Tổng công ty”: là ban chuyên môn, nghiệp vụ và văn phòng Tổng công ty Sông Đà, gọi chung là Ban;
- “Ban TCNS”: là Ban tổ chức nhân sự Tổng công ty Sông Đà;

- “Ban TCKT&KT”: là Ban Tài chính kế toán & Kiểm toán Tổng công ty Sông Đà;
- “Trưởng các Ban, Chánh Văn phòng”: gọi chung là Trưởng ban;
- “Phó trưởng ban, Phó chánh văn phòng”: gọi chung là Phó trưởng ban;
- “CBCNV”: là cán bộ, công nhân viên cơ quan Tổng công ty;
- “BHXH”: là bảo hiểm xã hội;
- “BHYT”: là bảo hiểm y tế.

#### **4. Tài liệu liên quan**

- Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ;
- Nghị định 86/2007/NĐ-CP ngày 28/05/2007 của Chính phủ quy định quản lý lao động và tiền lương trong công ty trách nhiệm hữu hạn 1 thành viên do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ;
- Nghị định 141/2007/NĐ-CP ngày 05/9/2007 của Chính phủ; Thông tư 15/2007/TT-BLĐTBXH ngày 31/8/2007 của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội.
- Thông tư 15/2007-BLĐTBXH ngày 31/8/2007 của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội.

#### **5. Trách nhiệm**

##### **5.1. Trách nhiệm của Hội đồng thành viên**

- Phê duyệt và Ban hành quy chế trả lương cho CBCNV cơ quan Tổng công ty.

##### **5.2. Trách nhiệm của Tổng giám đốc**

- Chỉ đạo ban chuyên môn xây dựng, sửa đổi, bổ sung quy chế trả lương cho CBCNV trình Hội đồng thành viên phê duyệt;
- Phân công hoặc uỷ quyền cho các Phó Tổng giám đốc trực tiếp chỉ đạo việc xây dựng quy chế trả lương cho CBCNV trước khi trình Tổng giám đốc;
- Chủ động sửa đổi, bổ sung và ban hành bảng hệ số lương chức danh tùy theo thực tế sản xuất kinh doanh của Tổng công ty;
- Chỉ đạo các Ban chuyên môn thực hiện theo đúng quy định tại quy chế này.

##### **5.3. Trách nhiệm của các Phó tổng giám đốc**

- Được Tổng giám đốc phân công hoặc uỷ quyền chỉ đạo việc xây dựng quy chế trả lương cho CBCNV;
- Thực hiện việc đánh giá các Ban theo lĩnh vực được phân công.

##### **5.4. Trách nhiệm của Ban tổ chức nhân sự**

- Ban TCNS là Ban chuyên môn tham mưu xây dựng, sửa đổi, bổ sung quy chế trả lương cho CBCNV;

- Ban TCNS có trách nhiệm kiểm tra giám sát việc thực hiện quy chế;

- Chủ trì xây dựng kế hoạch, quản lý và quyết toán quỹ tiền lương;

- Báo cáo lãnh đạo Tổng công ty về tình hình thực hiện tiền lương khi có yêu cầu.

#### 5.5. Trách nhiệm của các Ban Tổng công ty

- Ban TCKT&KT phối hợp với Ban TCNS trong việc quản lý quỹ tiền lương và báo cáo Lãnh đạo Tổng công ty khi có yêu cầu.

- Các Ban chuyên môn có trách nhiệm thực hiện và phổ biến cho CBCNV thực hiện theo đúng quy định tại quy chế này.

#### 5.6. Trách nhiệm của Tổ chức công đoàn

- Lấy ý kiến rộng rãi của CBCNV về quy chế trả lương cho CBCNV;

- Tham gia ý kiến về việc xây dựng quy chế trả lương cho CBCNV;

- Phổ biến cho người lao động biết và hiểu chế độ tiền lương của Tổng công ty.

### 6. Nội dung

#### 6.1. Xếp và điều chỉnh bậc lương

##### 6.1.1. Xếp lương cơ bản

Thực hiện theo Nghị định 205/2004/NĐ-CP và các quy định Nhà nước.

##### 6.1.2. Xếp lương chức danh đối với cán bộ quản lý có thang lương 2 bậc, 3 bậc

- Xếp lương chức danh bậc 1 nếu cán bộ có thời gian đảm nhiệm chức danh đó dưới 24 tháng (kể cả thời gian giữ chức vụ tương đương trước khi bổ nhiệm);

- Xếp lương chức danh bậc 2 đối với cán bộ có thời gian đảm nhiệm chức danh đó từ 24 tháng trở lên (kể cả thời gian giữ chức vụ tương đương trước khi bổ nhiệm);

- Đối với cán bộ quản lý có thang lương 3 bậc, xem xét nâng lương chức danh bậc 3 đối với cán bộ đang giữ bậc 2 khi đủ điều kiện xét nâng lương quy định tại mục 6.1.4 quy chế này.

##### 6.1.3 Xếp lương chức danh đối với các chức danh chuyên viên, kỹ sư, cán sự, kỹ thuật viên và lao động chuyên môn nghiệp vụ.

Phụ thuộc chức danh người lao động đảm nhận do đơn vị phân công theo tiêu chuẩn chức danh của đơn vị:

- Trong đó, chức danh chuyên viên, kỹ sư bao gồm 14 bậc lương với các hệ số lương chức danh tương ứng và được phân chia thành 3 nhóm:
- Chuyên viên, kỹ sư nhóm I: Bao gồm các bậc lương từ 1 đến 4;
- Chuyên viên, kỹ sư nhóm II: Bao gồm các bậc từ 5 đến 8 (không quá 20% tổng số chuyên viên, kỹ sư);
- Chuyên viên, kỹ sư nhóm III: Bao gồm các bậc từ 9 đến 14 (không quá 10% tổng số chuyên viên, kỹ sư).

Hệ số lương chức danh công việc của CBCNV thể hiện mức độ phức tạp công việc, tầm quan trọng của công việc và kỹ năng, chất lượng lao động thực hiện công việc đó.

#### 6.1.4 Điều kiện xét nâng bậc lương chức danh

- Hoàn thành các nhiệm vụ được giao và không bị kỷ luật từ hình thức khiển trách trở lên trong thời gian giữ bậc (bị kỷ luật năm nào trừ năm đó);
- Có thời gian giữ bậc ít nhất 24 tháng được xem xét để nâng bậc lương, trừ những trường hợp đặc biệt nhưng phải có thời gian giữ bậc ít nhất 06 tháng, đến đợt nâng bậc lương thì theo đó xét nâng bậc.

Trường hợp đặc biệt là những trường hợp có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hoá sản xuất kinh doanh, áp dụng thực tiễn mang lại hiệu quả cao hoặc những trường hợp có thành tích xuất sắc; những đóng góp đặc biệt; những cá nhân được thưởng huân chương lao động trở lên; cá nhân đạt danh hiệu chiến sĩ thi đua toàn quốc; cá nhân được cấp bằng lao động sáng tạo từ cấp Tập đoàn trở lên.

#### 6.1.5 Định kỳ xét nâng lương

Hàng năm Hội đồng lương Tổng công ty xem xét điều chỉnh lương cho CBCNV định kỳ 2 lần/năm:

- Lần 1 vào cuối tháng 6: xét nâng bậc lương cơ bản theo quy định của Nhà nước và nâng, xếp lại bậc lương chức danh cho 6 tháng cuối năm.
- Lần 2 vào cuối tháng 12: xét nâng bậc lương cơ bản theo quy định của Nhà nước và nâng, xếp lại bậc lương chức danh cho 6 tháng đầu năm sau.

Căn cứ vào tình hình cụ thể Tổng Công ty có thể xem xét điều chỉnh hệ số lương chức danh trước thời hạn trên cơ sở đề nghị của Hội đồng lương Tổng Công ty.

#### 6.1.6 Trường hợp đặc biệt

- Trong một số trường hợp đặc biệt cần tuyển dụng nhân tài, thu hút cán bộ có trình độ chuyên môn cao, Tổng Giám đốc Tổng Công ty quyết định xếp lương chức danh có hệ số cao hơn bảng lương chuyên môn nghiệp vụ, nhân viên thừa hành phục vụ được quy định

tại Bảng phụ lục quy chế này (nhưng không vượt quá 20% bậc lương cuối cùng của ngạch lương tương ứng).

## 6.2. Nguồn hình thành Quỹ tiền lương của Tổng công ty

6.2.1. Tiền lương được trích từ doanh thu của các hoạt động sản xuất, kinh doanh, tài chính, dịch vụ và các hoạt động khác của Tổng công ty.

- Trường hợp chưa áp dụng xác định quỹ tiền lương theo đơn giá, quỹ tiền lương bao gồm:

+ Quỹ tiền lương trích theo kế hoạch được duyệt;

+ Phụ cấp lương, tiền lương của những ngày nghỉ theo quy định của Bộ luật lao động; tiền lương thêm giờ; tiền lương làm việc vào ban đêm do công việc phát sinh chưa tính trong kế hoạch.

- Trường hợp áp dụng các định quỹ tiền lương theo đơn giá, quỹ tiền lương bao gồm:

+ Tiền lương trích theo đơn giá;

+ Tiền lương theo chế độ không tính trong đơn giá: các khoản phụ cấp lương và chế độ khác không được tính trong đơn giá; tiền lương của những ngày nghỉ theo quy định của Bộ luật lao động; tiền lương thêm giờ, tiền lương làm việc vào ban đêm do công việc phát sinh chưa tính trong kế hoạch.

6.2.2. Tiền lương còn lại của kỳ trước chuyển sang.

6.2.3 Tiền lương bổ sung (nếu có).

6.3 Sử dụng quỹ tiền lương:

- Tạm ứng lương hàng tháng cho CBCNV: không thấp hơn 70%;

- Khen thưởng, bổ sung lương hiệu quả (nếu có): không quá 20%;

- Dự phòng cho năm sau: không quá 10%.

6.4 Trả lương hàng tháng:

6.4.1. Tiền lương hàng tháng của CBCNV được trả từ ngày 02 đến 10 của tháng kế tiếp, bao gồm 2 phần:

6.4.1.1. Phần lương cơ bản:

- Được trả theo hệ số trong hệ thống thang, bảng lương, phụ cấp lương quy định tại Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ và mức lương tối thiểu của Nhà nước của Tổng công ty (nếu có) quy định.

- Lương cơ bản của CBCNV làm căn cứ cho việc xác định các chế độ liên quan như: BHXH, BHYT, trợ cấp thôi việc, trợ cấp mất việc làm, trả lương trong các trường hợp khác theo quy định của pháp luật lao động.

6.4.1.2. Phân lương chức danh công việc: gắn tiền lương với trách nhiệm và mức độ phức tạp công việc, năng suất và hiệu quả công tác của từng người lao động; được trả căn cứ hệ số lương chức danh và mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân.

- Bảng hệ số lương chức danh quy định tại Phụ lục 01-QCL của Quy chế này.

- Mức lương chức danh số 1 do Tổng công ty xác định theo từng thời kỳ tùy thuộc vào kết quả sản xuất kinh doanh.

- Đánh giá mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân và cách tính trả lương chức danh được quy định chi tiết tại mục 6.8 và 6.9 của Quy chế này.

- Riêng lương chức danh của các trường hợp nêu tại tiết 6.4.3.2 khoản 6.4.3 mục 6.4 và mục 6.6 sau đây, được tính theo hệ số lương chức danh của cán bộ đó và ngày công chế độ của tháng theo quy định của Nhà nước trên cơ sở áp dụng mức lương chức danh hệ số 1 hiện thời.

6.4.2 Khen thưởng, bổ sung lương (không quá 20% tổng quỹ lương)

- Chi khen thưởng phải bảo đảm nguyên tắc phân phối theo thành tích đạt được, mức độ cống hiến và thời gian công tác tại Tổng công ty của CBCNV.

- Hàng quý, căn cứ vào kế hoạch tiền lương và hiệu quả SXKD của Tổng công ty, Ban TCNS chủ trì, phối hợp với Ban TCKT&KT xác định quỹ lương còn được phép thực hiện để xem xét chi bổ sung lương hiệu quả, báo cáo Tổng giám đốc Công ty.

Chi bổ sung lương (nếu có): căn cứ vào mức độ đóng góp, hoàn thành công việc của từng cá nhân trên cơ sở tiền lương chức danh của các nhân đã thực lĩnh trong năm. Lương bổ sung tính theo công thức sau :

$$L_{bsi} = \frac{V_{bs}}{\sum_j^n V_{cdj}} \times \sum_j^n L_{cdij}$$

Trong đó:  $L_{bsi}$  : Lương hiệu quả bổ sung người thứ i;

$V_{BS}$  : quỹ lương bổ sung;

$V_{cdj}$  : quỹ lương chức danh của tháng j đã chi;

$L_{cdi}$  : tiền lương chức danh thực lĩnh của người thứ i tháng j trong năm;

6.4.3 Trả lương một số trường hợp khác

6.4.3.1 CBCNV Tổng công ty cử đi học, đi công tác, hội thảo, tham quan khảo sát ở trong nước, nước ngoài: được trả 100% lương cơ bản và lương chức danh.

6.4.3.2 CBCNV được Tập đoàn quyết định cử đi học tập, đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ thì thực hiện các chế độ về lương, thưởng như quy định tại quyết định (nếu có);

Trường hợp CBCNV quyết định cử đi học tập, đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ mà không có quy định cụ thể về chế độ lương, thưởng thì thực hiện như trường hợp Tổng công ty cử đi học tập, đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ, hưởng chế độ cụ thể như sau :

a) Đi học tập trung ở nước ngoài:

- CBCNV đi học dưới 1 tháng thì được hưởng 100% tiền lương cơ bản và 85% lương chức danh trong thời gian đi học.

- CBCNV đi học từ 1 tháng đến 3 tháng : được hưởng 100% tiền lương cơ bản và 60% lương chức danh trong thời gian đi học.

- CBCNV đi học từ 3 tháng đến dưới 6 tháng được hưởng 80% tiền lương cơ bản và không hưởng lương chức danh trong thời gian đi học.

- CBCNV đi học liên tục từ 6 tháng đến 12 tháng được hưởng 60% tiền lương cơ bản và không hưởng tiền lương chức danh trong thời gian đi học.

- CBCNV đi học liên tục từ 12 tháng trở lên được hưởng 40% tiền lương cơ bản và không hưởng tiền lương chức danh trong thời gian đi học.

b) Đi học tập trung trong nước

- CBCNV đi học dưới 1 tháng được hưởng 100% tiền lương cơ bản và 100% tiền lương chức danh trong thời gian đi học;

- CBCNV đi học liên tục từ 1 tháng đến dưới 3 tháng được hưởng 100% tiền lương cơ bản và 85% tiền lương chức danh trong thời gian đi học.

- CBCNV đi học liên tục từ 3 tháng đến dưới 6 tháng được hưởng 100% lương cơ bản và 70% lương chức danh trong thời gian đi học.

- CBCNV đi học liên tục từ 6 tháng đến dưới 12 tháng được hưởng 100% lương cơ bản và 50% tiền lương chức danh trong thời gian đi học.

- CBCNV đi học liên tục từ 12 tháng trở lên được hưởng 100% tiền lương cơ bản và không hưởng tiền lương chức danh trong thời gian đi học.

6.4.3.3 Trả lương cho CBCNV trong thời gian ngừng việc

a) Nghỉ trong thời gian chờ hưởng chế độ hưu trí của BHXH

CBCNV đến tuổi nghỉ hưu nhưng chưa giải quyết xong thủ tục hưởng chế độ BHXH nếu do lỗi của NSDLĐ thì trong thời gian chờ giải quyết được hưởng 70% tiền lương cơ bản và 70% tiền lương chức danh nhưng không quá 12 tháng.

b) Ngừng việc không do lỗi của CBCNV:

- Ngừng việc do lỗi của NSDLĐ: thì CBCNV được hưởng 100% lương cơ bản như khi làm việc (lương cơ bản và lương chức danh, không có thưởng);

- Ngừng việc vì lý do bất khả kháng như thiên tai, hỏa hoạn mất điện, mất nước... dẫn tới mất điều kiện làm việc, thì người lao động không được hưởng 70% lương cơ bản và 70% lương chức danh công việc nhưng không thấp hơn lương tối thiểu hiện hành.

c) Ngừng việc do lỗi của CBCNV

- Người gây ra lỗi phải ngừng việc không được trả lương;

- Đối với những bộ phận khác có liên quan phải ngừng việc thì được trả 70% lương cơ bản và 70% lương chức danh công việc.

*6.4.3.4 CBCNV trong thời gian cử đến làm việc cho các đơn vị khác trong Tổng công ty thì được trả lương, thưởng và hưởng các khoản phụ cấp không theo quy định của quy chế này.*

6.4.4 Trả lương làm thêm giờ

6.4.4.1 Trường hợp làm thêm do nhu cầu công việc được quy định như sau:

a) Các chức danh quản lý, lãnh đạo từ Phó trưởng Ban và tương đương trở lên thuộc cơ quan Tổng công ty không được thanh toán tiền lương làm thêm giờ.

Đối với các chức danh từ chuyên viên trở xuống, không thanh toán tiền lương làm thêm giờ khi đi công tác. Trường hợp cần thiết huy động làm thêm khi đi công tác phải được Trưởng đoàn công tác cho phép và xác nhận.

b) Tổ chức làm thêm giờ:

- Khi có nhu cầu làm thêm giờ, Trưởng Ban có trách nhiệm xem xét, huy động và bố trí hợp lý nhân viên làm thêm giờ nhằm bảo đảm hoàn thành công việc được giao đúng tiến độ và có chất lượng. Đăng ký làm thêm giờ thực hiện theo mẫu phiếu quy định tại Phụ lục 06-QCL của quy chế này.

- Nhân viên làm thêm giờ được bố trí nghỉ bù, trường hợp không thể bố trí nghỉ bù, phụ trách đơn vị phải có văn bản đề nghị nêu rõ lý do và đề nghị lãnh đạo Tổng công ty thanh toán tiền lương làm thêm giờ cho CBCNV. Tiền lương làm thêm giờ được thanh toán theo quy định hiện hành của Pháp luật lao động.

6.4.4.2 Trường hợp huy động đi làm thêm giờ ủng hộ: được tính theo quy định của nhà nước và áp dụng đối với tất cả CBCNV (kể cả chức danh quản lý, lãnh đạo).

#### 6.4.5 Thanh toán tiền lương nghỉ phép năm

- Thời gian để tính nghỉ phép năm theo quy định của Bộ luật Lao động;
- Trường hợp nghỉ phép hưởng nguyên lương, bao gồm cả lương cơ bản và lương chức danh.

- Trường hợp không bố trí cho CBCNV nghỉ phép, vào cuối mỗi năm Ban TCNS và Ban TCKT&KT rà soát, lập danh sách và trình Lãnh đạo Tổng công ty xem xét, quyết định thanh toán tiền lương nghỉ phép tại chỗ cho CBCNV theo mức tiền lương cơ bản (không bao gồm lương chức danh). Chế độ phép của năm nào giải quyết dứt điểm trong năm đó.

- Thanh toán tiền lương nghỉ phép theo mức tiền lương cơ bản.

6.4.6 Hàng quý, Ban TCNS chủ trì phối hợp với Ban TCKT & KT giúp Tổng Giám đốc tổng hợp quỹ tiền lương được trích, đã trích, tiền lương đã chi và đề xuất việc sử dụng quỹ lương còn lại.

#### 6.5 CBCNV nghỉ ốm đau, thai sản, tai nạn lao động;

#### 6.6 Trả lương thử việc:

Kỹ sư, chuyên viên, cán sự, kỹ thuật viên và lao động chuyên môn nghiệp vụ khác đang trong thời gian thử việc được hưởng 100% lương cơ bản mức khởi điểm theo theo Nghị định 205/2004/NĐ-CP và 50% lương chức danh bậc 1 ngạch tương ứng.

Đối với lao động hợp đồng trợ giúp đào tạo, khoán việc hoặc theo hợp đồng thời vụ được trả lương theo thỏa thuận ghi trong hợp đồng lao động.

#### 6.7 Phụ cấp

##### 6.7.1 Phụ cấp trách nhiệm

- Các chức danh kiêm nhiệm được hưởng phụ cấp trách nhiệm, thù lao kiêm nhiệm, mức phụ cấp theo quy định của Tổng công ty.

- Cán bộ kiêm nhiệm các chức danh Bí thư/ Phó bí thư Đảng ủy, Trưởng Ban/ Phó trưởng các Ban của Đảng ủy, Chánh văn phòng/ Phó chánh văn phòng Đảng ủy, Chủ nhiệm/ Phó chủ nhiệm Ủy ban kiểm tra Đảng ủy, Bí thư/ Phó bí thư đoàn thanh niên Tổng công ty, được hưởng phụ cấp kiêm nhiệm trách nhiệm bằng:

- + 10% tiền lương cơ bản cộng phụ cấp chức vụ lãnh đạo đối với cán bộ làm kiêm nhiệm là lãnh đạo từ Phó trưởng Ban trở lên, nhưng không thấp hơn 500.000 đồng/tháng.

+ 10% tiền lương cơ bản công tiền lương chức danh đối với cán bộ làm kiêm nhiệm là chuyên viên trở xuống, nhưng không thấp hơn 500.000 đồng/tháng. Các chức danh kiêm nhiệm được hưởng thêm phụ cấp trách nhiệm, thù lao kiêm nhiệm, mức phụ cấp theo quy định của Tổng công ty.

#### 6.7.2 Phụ cấp thu hút và phụ cấp khác

Áp dụng theo quy định hiện hành của Nhà nước quy định của Tổng công ty (nếu có).

#### 6.8 Đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao

##### 6.8.1 Đánh giá xếp loại tập thể hàng tháng

- Phân loại mức độ hoàn thành công việc của Tập thể theo 3 mức:

Loại A: hoàn thành tốt nhiệm vụ;

Loại B: hoàn thành nhiệm vụ;

Loại C: Chưa hoàn thành nhiệm vụ;

- Tổng giám đốc tiến hành đánh giá chất lượng công việc và xếp loại mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng Ban theo các loại A, B, C căn cứ vào:

+ Mức độ hoàn thành công việc, nhiệm vụ được giao trong tháng (đánh giá qua các kỳ giao ban trong tháng).

+ Kết quả các công việc cụ thể của Ban do Phó Tổng giám đốc phụ trách đánh giá.

+ Mức độ đáp ứng yêu cầu phục vụ kịp thời và hiệu quả công tác sản xuất kinh doanh của đơn vị.

+ Việc chấp hành nội quy, kỷ luật lao động của CBCNV trong Ban.

- Căn cứ mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng Ban, tỷ lệ tối đa xếp loại cá nhân trong từng Ban (không bao gồm trưởng Ban) như sau:

| Tập thể<br>Cá nhân | A   | B   | C   |
|--------------------|-----|-----|-----|
|                    |     |     |     |
| Loại A             | 60% | 40% | 20% |
| Loại B, C          |     |     |     |

##### 6.8.2 Tiêu chuẩn phân loại CBCNV trong các Ban

Việc đánh giá xếp loại cá nhân sẽ do các Ban thực hiện:

- Loại A, hoàn thành tốt nhiệm vụ: hệ số đánh giá  $H_{dg} = 1,1$ ;

- Loại B, hoàn thành công việc: hệ số đánh giá  $H_{dg} = 1,0$ ;
  - Loại C, chưa hoàn thành công việc: hệ số đánh giá  $H_{dg} = 0,9$ .
- (Sau 3 tháng thực hiện sẽ được xem xét điều chỉnh  $H_{dg}$  cho phù hợp).

**\* Quy định điểm số để phân loại:**

- Loại A: 90 -> 100 điểm;
- Loại B: 70 -> dưới 90 điểm;
- Loại C: 50 -> dưới 70 điểm.
- Dưới 50 điểm không xếp loại (*không hưởng lương*).
- Đối với Phó Trưởng ban, Chuyên viên nghiệp vụ:

| Tt               | Chỉ tiêu đánh giá                                                      | Thang điểm |     |            |                  |
|------------------|------------------------------------------------------------------------|------------|-----|------------|------------------|
|                  |                                                                        | Xuất sắc   | Khá | Trung bình | Mức độ tối thiểu |
| 1                | Có kế hoạch công tác khoa học, hợp lý                                  | 10         | 8   | 7          | 5                |
| 2                | Khối lượng công việc                                                   | 20         | 16  | 14         | 10               |
| 3                | Chất lượng công việc                                                   | 20         | 16  | 14         | 10               |
| 4                | Tính hiệu quả                                                          | 20         | 16  | 14         | 10               |
| 5                | Tính sáng tạo, chủ động tham mưu đề xuất/ Khả năng suy xét, quyết đoán | 10         | 8   | 7          | 5                |
| 6                | Thái độ, tinh thần hợp tác                                             | 10         | 8   | 7          | 5                |
| 7                | Chấp hành kỷ luật lao động                                             | 10         | 8   | 7          | 5                |
| <b>Tổng cộng</b> |                                                                        | 100        | 80  | 70         | 50               |

- Đối với nhân viên thừa hành, phục vụ:

| Tt | Chỉ tiêu đánh giá               | Thang điểm |     |            |                  |
|----|---------------------------------|------------|-----|------------|------------------|
|    |                                 | Xuất sắc   | Khá | Trung bình | Mức độ tối thiểu |
| 1  | Khối lượng công việc            | 10         | 8   | 7          | 5                |
| 2  | Chất lượng công việc            | 20         | 16  | 14         | 10               |
| 3  | Độ tin cậy, chính xác, kịp thời | 20         | 16  | 14         | 10               |
| 4  | Thái độ, tinh thần phục vụ      | 20         | 16  | 14         | 10               |
| 5  | Chấp hành kỷ luật lao động      | 10         | 8   | 7          | 5                |

|                  |                                                              |            |           |           |           |
|------------------|--------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| 6                | Chủ động sắp xếp công việc hợp lý, khả năng xử lý tình huống | 10         | 8         | 7         | 5         |
| <b>Tổng cộng</b> |                                                              | <b>100</b> | <b>80</b> | <b>70</b> | <b>50</b> |

## 6.9 Tổ chức đánh giá, chi lương chức danh

### 6.9.1 Công thức tính tiền lương chức danh hàng tháng

$$L_{cdi} = H_{cdi} \times H_{dgi} \times Tl_{mincd} \times N_{tti}/N_{cdi}$$

Trong đó:  $H_{cdi}$  là hệ số lương chức danh;  $H_{dgi}$  là hệ số đánh giá;

$N_{tti}$ ,  $N_{cdi}$  là ngày công thực tế của người i và ngày công chế độ của tháng;

$Tl_{mincd}$  là mức lương chức danh hệ số 1, được Tổng công ty quy định theo từng thời kỳ tùy vào tình hình SXKD của Tổng công ty.

### 6.9.2 Các bước thực hiện đánh giá

- **Bước 1:** Hàng tháng, các Ban (gồm cả Văn phòng Đảng, Đoàn) đánh giá xếp loại các cá nhân và tự đề nghị xếp loại tập thể.

+ Căn cứ vào mức độ hoàn thành, khối lượng và chất lượng công việc của Ban, Lãnh đạo các Ban có công văn tự đánh giá và đề nghị xếp loại A, B, C trong tháng đối với tập thể Ban mình, trình Phó Tổng giám đốc phụ trách đánh giá; thực hiện theo phụ lục 02-QCL.

+ CBCNV báo cáo kết quả công tác trong tháng, tự đánh giá xếp loại cá nhân; thực hiện theo phụ lục 05a và 05b-QCL.

Lãnh đạo các Ban tổ chức đánh giá phân loại xếp hạng thành tích công việc cán bộ theo A, B, C (Trường các Ban sẽ đánh giá các Phó Ban căn cứ vào mức độ hoàn thành công việc của bộ phận do Phó ban phụ trách. Các Phó Ban chủ động đánh giá chuyên viên, nhân viên thuộc lĩnh vực mình phụ trách sau đó Tập thể lãnh đạo Ban sẽ đánh giá xếp loại CBCNV trong tháng).

Vào ngày 27 hàng tháng, các Ban gửi về Ban TCNS:

- 1) Biểu đề xuất xếp loại tập thể (mẫu phụ lục 02-QCL);
- 2) Bảng tổng hợp đánh giá xếp loại cá nhân của các Ban theo thứ tự mức độ hoàn thành công việc (theo điểm số) từ cao xuống thấp (theo phụ lục 05c-QCL);
- 3) Bảng chấm công để tổng hợp báo cáo Lãnh đạo Tổng công ty.

### - **Bước 2:**

+ Bí thư Đảng ủy (hoặc Phó Bí thư Đảng ủy thường trực) đánh giá xếp loại Tập thể đối với Văn phòng Đảng đoàn (áp dụng theo mẫu phụ lục 02-QCL);

- + Tổng Giám đốc quyết định xếp loại các Phó Tổng giám đốc và Trợ lý, Thư ký Tổng giám đốc (phụ lục 03-QCL).

- + Chủ tịch Hội đồng thành viên quyết định xếp loại cá nhân các thành viên Hội đồng và Trợ lý, Thư ký Chủ tịch (phụ lục 03b-QCL).

- + Kiểm soát viên chính quyết định xếp loại cá nhân các Kiểm soát viên (phụ lục 03c-QCL).

Tổng giám đốc Quyết định xếp loại tập thể các Ban trên cơ sở đề xuất của các Phó Tổng giám đốc phụ trách Ban/ lĩnh vực (phụ lục 04-QCL).

- **Bước 3:** Tổng hợp và trình duyệt:

- + Trên cơ sở đánh giá xếp loại cuối cùng của Lãnh đạo Tổng công ty đối với từng Ban và biểu tổng hợp xếp loại cá nhân của từng Ban theo thứ tự từ cao xuống thấp, Ban TCNS sẽ điều chỉnh xếp loại cá nhân của từng Ban vào 3 loại A, B, C theo tỷ lệ quy định tại khoản 11.1, Điều 11.

#### 6.9.3 Các quy định khác

- Căn cứ quyết định xếp loại A, B, C theo thẩm quyền nêu trên. Trường các Ban tự phân loại cho CBCNV bộ phận mình quản lý không vượt quá tỷ lệ tối đa và được làm tròn theo phương pháp toán học:  $\geq 0,5$  được làm tròn lên 1,  $< 0,5$  làm tròn xuống 0.

- Đối với Trưởng Ban: Tập thể Ban xếp loại nào thì Trưởng Ban xếp loại đó.

- Xếp loại A, B, C đối với Chủ tịch HĐQT và Tổng Giám đốc

- + Đạt loại A; nếu có trên 70% tập thể các ban đạt loại A;

- + Đạt loại B, nếu tỷ lệ các Ban đạt loại A dưới 70% nhưng trên 30%;

- + Đạt loại C, nếu tỷ lệ tập thể các Ban đạt loại A dưới 30%.

#### 6.10. Tổ chức thực hiện trả lương cho CBCNV

- Ban TCNS là đầu mối tổng hợp các bảng chấm công hàng tháng, xếp loại A, B, C hàng tháng và có trách nhiệm kiểm tra giám sát thực hiện.

- Ban TCKT & KT thực hiện chi trả lương: căn cứ vào bảng chấm công, xếp loại hàng tháng do Ban TCNS tổng hợp, Ban TCKT&KT lập Bảng chi lương hàng tháng, gửi Ban TCNS xác nhận trước khi trình lãnh đạo ký duyệt.

#### 6.11 Điều khoản thi hành

Trong quá trình thực hiện, nếu có vướng mắc hoặc chế độ chính sách về lao động tiền lương của Nhà nước Tổng công ty có thay đổi thì quy chế này sẽ được sửa đổi, bổ sung cho phù hợp.

## 7. Hồ sơ lưu

| Tt | Tên hồ sơ                                   | Nơi lưu trữ                           | Lưu trữ  |
|----|---------------------------------------------|---------------------------------------|----------|
| 1  | Các ban tự đề nghị xếp loại đối với tập thể | Các Ban chuyên môn, Ban TCNS          | 06 tháng |
| 2  | Tổng hợp đề nghị xếp loại                   | Ban TCNS                              | 05 năm   |
| 3  | Cá nhân tự đánh giá chấm điểm               | Ban chuyên môn quản lý LĐ             | 06 tháng |
| 4  | Lãnh đạo đánh giá cá nhân theo phân cấp     | Ban TCNS                              | 06 tháng |
| 5  | Tổng hợp đánh giá cá nhân                   | Ban chuyên môn, Ban TCNS, Ban TCKT&KT | 05 năm   |
| 6  | Chấm công                                   | Ban chuyên môn, Ban TCNS, Ban TCKT&KT | 05 năm   |
| 7  | Tờ trình đề nghị thanh toán làm thêm giờ    | Ban TCNS, Ban TCKT&KT                 | 01 năm   |
| 8  | Đơn xin nghỉ phép                           | Ban TCNS                              | 01 năm   |
| 9  | Bảng thanh toán lương cho CBCNV             | Ban TCKT&Kt, Ban TCNS                 | 05 năm   |
| 10 | Biên bản họp Hội đồng lương                 | Ban TCNS                              | 05 năm   |
| 11 | Quyết định xếp, nâng lương                  | Văn thư, Ban TCNS, Ban TCKT&KT        | 05 năm   |

## 8. Phụ lục

- Phụ lục 01-QCL: Bảng lương chức danh;
- Phụ lục 02-QCL: Đề nghị xếp loại tập thể của Ban/ Văn phòng;
- Phụ lục 03a-QCL: Xếp loại thành tích Phó TGD, Thư ký, Trợ lý giúp việc TGD;
- Phụ lục 03b- QCL: Xếp loại thành tích của HĐTV, Thư ký, Trợ lý giúp việc HĐTV;
- Phụ lục 03c-QCL: Xếp loại thành tích Kiểm soát viên;
- Phụ lục 04-QCL: Tổng hợp xếp loại tập thể đối với các Ban/ Văn phòng.
- Phụ lục 05a-QCL: Đánh giá kết quả công việc tháng (đối với Phó trưởng Ban, Chuyên môn, nghiệp vụ);
- Phụ lục 05b-QCL: Đánh giá kết quả công việc tháng (đối với nhân viên thừa hành, phục vụ).
- Phụ lục 05c-QCL: Bảng phân loại thành tích công tác tháng.
- Phụ lục 06-QCL: Đăng ký làm thêm giờ./.

**PHỤ LỤC 01-QCL**  
**BẢNG HỆ SỐ LƯƠNG CHỨC DANH**  
*(kèm theo Quy chế lương cho CBCNV Cơ quan Tổng công ty Sông Đà)*

| St<br>t | Chức danh                                                                                                            | Hệ số lương chức danh, bậc |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      | Hệ<br>số<br>giãn<br>cách |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|--------------------------|
|         |                                                                                                                      | 1                          | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13   | 14   |                          |
| I       | Viên chức quản lý                                                                                                    |                            |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |                          |
| 1       | Chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc                                                                                         | 29                         |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |                          |
| 2       | Thành viên HĐQT, Phó Tổng giám đốc & tương đương                                                                     | 23                         | 26  |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      | 3                        |
| 3       | Kế toán trưởng, Kiểm soát viên                                                                                       | 20                         | 23  |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      | 3                        |
| 4       | Trưởng ban, Chánh văn phòng, Chủ tịch chuyên trách & tương đương                                                     | 17                         | 19  |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      | 2                        |
| 5       | Phó ban, Phó chánh VP & tương đương; Kiểm soát viên; Trưởng VPĐD/VPTT; Trợ lý Chủ tịch HĐQT; Trợ lý TGD; Thư ký HĐQT | 12                         | 14  | 16  |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      | 2                        |
| 6       | Phó trưởng VPĐD/VPTT                                                                                                 | 10                         | 11  |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      | 1                        |
| 7       | Thư ký Chủ tịch HĐQT, Thư ký TGD                                                                                     | 8                          | 9   | 10  |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      | 1                        |
| II      | Viên chức chuyên môn, nghiệp vụ                                                                                      |                            |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |                          |
| 1       | Chuyên viên, kỹ sư                                                                                                   | 3,6                        | 4,6 | 5,6 | 6,6 | 7,6 | 8,6 | 9,6 | 10,6 | 11,6 | 12,6 | 13,6 | 14,6 | 15,6 | 16,6 | 1                        |

[illegible]

## PHỤ LỤC 4

### Đánh giá giá trị công việc theo HAY

#### KHẢ NĂNG - NĂNG LỰC

|                             |                                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                     |  |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| KỸ NĂNG GIAO TIẾP CON NGƯỜI | 1. Cơ bản: Giao tiếp xã giao, và hiệu quả trong quan hệ với người khác. VD: công nhân trực tiếp, nhân viên văn phòng, lái xe |                                                                                               | 2. Hoạt động: Thực hiện hay giám sát công việc theo mục tiêu với sự quan tâm hợp lý đối với các hoạt động liên quan. VD: Kế toán viên, nhân viên nhân sự, nhân viên thống kê, thủ kho |                                                                                                                                    | 3. Thiết yếu: Ảnh hưởng, khuyến khích và phát triển nhân viên là rất quan trọng để đạt mục tiêu công việc. VD: Có điều hành nhân viên cấp dưới (Phó TGĐ, Trưởng phòng, Giám đốc...) |  |
|                             |                                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                     |  |
| PHẠM VI TÂM QUẢN LÝ         | O. Nhiệm vụ                                                                                                                  | II. Hoạt động                                                                                 | III. Kết hợp đồng nhất                                                                                                                                                                | IV. Kết hợp không đồng nhất                                                                                                        | V. Tổng hợp                                                                                                                                                                         |  |
|                             | Thực hiện một hay nhiều nhiệm vụ rất cụ thể theo mục tiêu và chương trình không liên quan                                    | Thực hiện hay giám sát công việc theo mục tiêu và chương trình với sự quan tâm hợp lý đến các | Sự thống nhất bên trong của các công đoạn đồng nhất với nhau về bản chất và mục tiêu và những công đoạn có liên                                                                       | Sự kết hợp các quy trình và khái niệm của các bộ phận khác nhau về bản chất và mục tiêu và những công đoạn có liên quan đến sự kết | Sự phối hợp của tất cả các quy trình và các bộ phận chiến lược. VD. Tổng Giám đốc, chủ tịch Công ty                                                                                 |  |
|                             | KNOW - HOW                                                                                                                   |                                                                                               |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                     |  |
| CHUYÊN MÔN                  |                                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                     |  |

[illegible]

[illegible]

|                                                                                                                                                                                                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|
| Công việc yêu cầu sự tinh thông rõ ràng về các khái niệm nguyên lý và nghiệp vụ có được qua quá trình phát triển sâu trong một lĩnh vực chuyên môn cao hay qua kinh nghiệm kinh doanh toàn diện | 200 | 230 | 264 | 264 | 304 | 350 | 350 | 400 | 460 | 460 | 528 | 608  | 608  | 700  | 800  |
|                                                                                                                                                                                                 | 230 | 264 | 304 | 304 | 350 | 400 | 400 | 460 | 528 | 528 | 608 | 700  | 700  | 800  | 920  |
|                                                                                                                                                                                                 | 264 | 304 | 350 | 350 | 400 | 460 | 460 | 528 | 608 | 608 | 700 | 800  | 800  | 920  | 1056 |
| <b>H. Chuyên gia đầu ngành</b>                                                                                                                                                                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |
| Công việc yêu cầu hiểu biết siêu việt và một nền tảng khoa học uyên thâm ở mức xuất chúng                                                                                                       | 264 | 304 | 350 | 350 | 400 | 460 | 460 | 528 | 608 | 608 | 700 | 800  | 800  | 920  | 1056 |
|                                                                                                                                                                                                 | 304 | 350 | 400 | 400 | 460 | 528 | 528 | 608 | 700 | 700 | 800 | 920  | 920  | 1056 | 1216 |
|                                                                                                                                                                                                 | 350 | 400 | 460 | 460 | 528 | 608 | 608 | 700 | 800 | 800 | 920 | 1056 | 1056 | 1216 | 1400 |

| GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ    |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ý TƯỞNG MỚI SÁNG TẠO | 1. Lập lại                                                                                                                             | 2. Khuôn mẫu                                                                                                                                   | 3. Biến thiên                                                                                                                                                                     | 4. Thích nghi                                                                                                                                                     | 5. Khám phá mới                                                                                                                                                                                  |
| GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ    | Những tình huống lặp đi, lặp lại yêu cầu được giải quyết bằng cách chọn trong số các giải pháp đã biết: VD: CN trong dây chuyền, CN vệ | Các tình huống tương tự yêu cầu giải quyết bằng cách lựa chọn có cân nhắc từ những điều đã biết.VD: Lái xe, lễ tân, văn thư, kế toán viên, thủ | Các tình huống khác nhau yêu cầu xác định và lựa chọn các giải pháp thông qua áp dụng các kiến thức đã có: VD: Giám sát viên, điều hành trực tiếp, chuyên viên, trưởng phó phòng, | Những tình huống yêu cầu tư duy phân tích, mường tượng hay tái hiện và ý kiến đánh giá ở mức độ cao: VD: Tổng GĐ, phó TGD, Kế toán trưởng, Giám đốc kinh dah, tài | Các tình huống mang tính gợi mở yêu cầu tư duy sáng tạo và sự phát triển khái niệm và phương pháp tiếp cận góp phần quan trọng vào sự tiến bộ của kiến thức và tư duy: Chủ tịch HĐQT, chuyên gia |

|                                                                                                                                                                                        |      |     |           |     |                   |     |       |     |                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----------|-----|-------------------|-----|-------|-----|----------------------|-----|
|                                                                                                                                                                                        | sinh |     | quỹ, XNK, |     | nhân viên nhân sự |     | chính |     | nghiên cứu cao cấp.. |     |
| <b>Mức độ tự chủ trong suy nghĩ</b>                                                                                                                                                    |      |     |           |     |                   |     |       |     |                      |     |
| <b>A. Theo trình tự nghiêm ngặt</b>                                                                                                                                                    | 10%  |     | 14%       |     | 19%               |     | 25%   |     | 33%                  |     |
| Suy nghĩ trong phạm vi những quy định, hướng dẫn chi tiết hay dưới sự giám sát chặt chẽ. VD: CN vệ sinh, NV văn thư                                                                    |      | 12% |           | 16% |                   | 22% |       | 29% |                      | 38% |
| <b>B. Theo trình tự</b>                                                                                                                                                                | 12%  |     | 16%       |     | 22%               |     | 29%   |     | 38%                  |     |
| Suy nghĩ theo các đường dẫn tiêu chuẩn và dưới sự giám sát sâu và liên tục                                                                                                             |      | 14% |           | 19% |                   | 25% |       | 33% |                      | 43% |
| <b>C. Bán trình tự</b>                                                                                                                                                                 | 14%  |     | 19%       |     | 25%               |     | 33%   |     | 43%                  |     |
| Chỉ dẫn và thủ tục được xác định rõ ràng, mặc dù vậy cho phép một số thay đổi tùy thuộc vào tình hình công tác. VD NV thống kê, NV xuất nhập khẩu, Kế toán viên, NV quản lý chất lượng |      | 16% |           | 22% |                   | 29% |       | 38% |                      | 50% |
| <b>D. Tiêu chuẩn hóa</b>                                                                                                                                                               | 16%  |     | 22%       |     | 29%               |     | 38%   |     | 50%                  |     |
| Suy nghĩ trong phạm vi các tiêu chuẩn và thủ tục chính thức, đa dạng của Công ty và giám sát chung: VD. NV nhân sự, NV điều                                                            |      | 19% |           | 25% |                   | 33% |       | 43% |                      | 57% |

|                                                                                                                                                                              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| độ, trưởng phó phòng, thiết kế mẫu mới..                                                                                                                                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| <b>E. Xác định</b>                                                                                                                                                           | 19% |     | 25% |     | 33% |     | 43% |     | 57% |     |
| Suy nghĩ trong phạm vi các chính sách và nguyên lý, mục tiêu cụ thể đã được xác định rõ ràng dưới sự hướng dẫn kịp thời khi cần thiết VD. Phó TGD, KTT, Trưởng phòng công ty |     | 22% |     | 29% |     | 38% |     | 50% |     | 66% |
| <b>F. Xác định mở rộng</b>                                                                                                                                                   | 22% |     | 29% |     | 38% |     | 50% |     | 66% |     |
| Suy nghĩ trong phạm vi các chính sách và mục tiêu tổng quát dưới các định hướng chung. VD: Tổng giám đốc                                                                     |     | 25% |     | 33% |     | 43% |     | 57% |     | 76% |
| <b>F. Xác định tổng quát</b>                                                                                                                                                 | 25% |     | 33% |     | 43% |     | 57% |     | 76% |     |
| Suy nghĩ theo định của các chính sách, nguyên lý và mục tiêu. vd: Chủ tịch HĐQT                                                                                              |     | 29% |     | 38% |     | 50% |     | 66% |     | 87% |
| <b>H. Xác định trừu tượng</b>                                                                                                                                                | 29% |     | 38% |     | 50% |     | 66% |     | 87% |     |
| Suy nghĩ trong phạm vi triết lý kinh doanh hay nguyên lý chỉ đạo trong quản lý con người                                                                                     |     | 33% |     | 43% |     | 57% |     | 76% |     |     |

| PHẠM VI TRÁCH NHIỆM VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA QUYẾT ĐỊNH                                                                                                                |                                                                                                         |    |    |    |                                                                                                             |    |    |    |                                                                                                                                     |    |    |                          |    |    |                                                                                                      |    |               |    |    |    |               |    |    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------------|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------|----|----|----|---------------|----|----|-----|
| Bản chất của tác động                                                                                                                                          | R. Nhỏ, không đáng kể                                                                                   |    |    |    | C. Có đáng kể                                                                                               |    |    |    | S. Chia sẻ                                                                                                                          |    |    |                          |    |    | P. Chủ lực                                                                                           |    |               |    |    |    |               |    |    |     |
|                                                                                                                                                                | Công việc định hướng theo nhiệm vụ tác nghiệp, tác động đến kết quả cuối cùng là rất nhỏ, không đáng kể |    |    |    | Thường thấy ở vị trí tham mưu hay các nhân viên có tác động đáng kể đến các quyết định và kết quả cuối cùng |    |    |    | Cùng chịu trách nhiệm với người khác, không kể cấp dưới và cấp trên trực tiếp trong việc hành động và thể hiện tác động đến kết quả |    |    |                          |    |    | Chịu trách nhiệm chủ yếu về kết quả cuối cùng trong đó chia sẻ trách nhiệm với người khác là thứ yếu |    |               |    |    |    |               |    |    |     |
| Các mức độ tác động                                                                                                                                            | O. Tối thiểu                                                                                            |    |    |    | 1. Rất nhỏ                                                                                                  |    |    |    | 2. Nhỏ                                                                                                                              |    |    | 3. Trung bình            |    |    |                                                                                                      |    | 4. Lớn        |    |    |    | 5.Cực lớn     |    |    |     |
| Trách nhiệm                                                                                                                                                    | Dưới 1 triệu đồng                                                                                       |    |    |    | Từ 1 triệu - 10 triệu đồng                                                                                  |    |    |    | Từ 10 triệu - 100 triệu đồng                                                                                                        |    |    | Từ 100 triệu - 1 tỷ đồng |    |    |                                                                                                      |    | 1 tỷ - 100 tỷ |    |    |    | > 100 tỷ đồng |    |    |     |
| Sự tự chủ trong hành động                                                                                                                                      | R                                                                                                       | C  | S  | P  | R                                                                                                           | C  | S  | P  | R                                                                                                                                   | C  | S  | P                        | R  | C  | S                                                                                                    | P  | R             | C  | S  | P  | R             | C  | S  | P   |
| A. Chỉ định                                                                                                                                                    |                                                                                                         |    |    |    |                                                                                                             |    |    |    |                                                                                                                                     |    |    |                          |    |    |                                                                                                      |    |               |    |    |    |               |    |    |     |
| Những công việc tuân theo hướng dẫn chi tiết và trực tiếp chịu sự giám sát chặt chẽ, không cho phép bất cứ sự sai lệch nào. VD CN vận hành, nhân viên đánh máy | 8                                                                                                       | 10 | 14 | 19 | 10                                                                                                          | 14 | 19 | 25 | 14                                                                                                                                  | 19 | 25 | 33                       | 19 | 25 | 33                                                                                                   | 43 | 25            | 33 | 43 | 57 | 33            | 43 | 57 | 76  |
|                                                                                                                                                                | 9                                                                                                       | 12 | 16 | 22 | 12                                                                                                          | 16 | 22 | 29 | 16                                                                                                                                  | 22 | 29 | 38                       | 22 | 29 | 38                                                                                                   | 50 | 29            | 38 | 50 | 66 | 38            | 50 | 66 | 87  |
|                                                                                                                                                                | 10                                                                                                      | 14 | 19 | 25 | 14                                                                                                          | 19 | 25 | 33 | 19                                                                                                                                  | 25 | 33 | 43                       | 25 | 33 | 43                                                                                                   | 57 | 33            | 43 | 57 | 76 | 43            | 57 | 76 | 100 |
| B. Kiểm soát                                                                                                                                                   |                                                                                                         |    |    |    |                                                                                                             |    |    |    |                                                                                                                                     |    |    |                          |    |    |                                                                                                      |    |               |    |    |    |               |    |    |     |

|                                                                                                                                                                                          |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Công việc tuân theo hướng dẫn và trình tự công tác đã thiết lập, chịu sự giám sát chặt chẽ. Cho phép sắp xếp các bước công việc chút ít. VD: Nhân viên thống kê, văn thư lưu trữ, lễ tân | 12 | 16 | 22 | 29 | 16 | 22 | 29 | 38 | 22 | 29 | 36 | 50  | 29 | 38 | 50  | 66  | 38 | 50  | 66  | 87  | 50  | 66  | 87  | 115 |
|                                                                                                                                                                                          | 14 | 19 | 25 | 33 | 19 | 25 | 33 | 43 | 25 | 33 | 43 | 57  | 33 | 43 | 57  | 76  | 43 | 57  | 76  | 100 | 57  | 76  | 100 | 132 |
|                                                                                                                                                                                          | 16 | 22 | 29 | 38 | 22 | 29 | 38 | 50 | 29 | 38 | 50 | 66  | 38 | 50 | 66  | 87  | 50 | 66  | 87  | 115 | 66  | 87  | 115 | 152 |
| C. Tiêu chuẩn hóa                                                                                                                                                                        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |
| Công việc này một phần hay toàn bộ tuân theo thủ tục và nghiệp vụ quy định sẵn có, có hướng dẫn công tác chung, chịu sự giám sát tiến độ và kết qur.VD: kế toán viên, nhân sự, nhân viên | 19 | 25 | 33 | 43 | 25 | 33 | 43 | 57 | 33 | 43 | 57 | 76  | 43 | 57 | 76  | 100 | 57 | 76  | 100 | 132 | 76  | 100 | 132 | 175 |
|                                                                                                                                                                                          | 22 | 29 | 36 | 50 | 29 | 38 | 50 | 66 | 38 | 50 | 66 | 87  | 50 | 66 | 87  | 115 | 66 | 87  | 115 | 152 | 87  | 115 | 152 | 200 |
|                                                                                                                                                                                          | 25 | 33 | 43 | 57 | 33 | 43 | 57 | 76 | 43 | 57 | 76 | 100 | 57 | 76 | 100 | 132 | 76 | 100 | 132 | 175 | 100 | 132 | 175 | 230 |

|                                                                                                                                                                                                                                     |    |    |    |     |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |         |     |     |     |     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-----|----|----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|-----|-----|-----|-----|-----|
| XNK...                                                                                                                                                                                                                              |    |    |    |     |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |         |     |     |     |     |     |
| D. Quy định                                                                                                                                                                                                                         |    |    |    |     |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |         |     |     |     |     |     |
| Toàn bộ hay một phần công việc tuân theo các nghiệp vụ và thủ tục có tiền lệ rõ ràng hay đã được quy định trong các chính sách được hoạch định chịu sự kiểm soát quản trị và đánh giá kết quả. VD: phó phòng, chuyên viên marketing | 29 | 36 | 50 | 66  | 38 | 50 | 66  | 87  | 50 | 66  | 87  | 115 | 66  | 87  | 115 | 152 | 87  | 115 | 15<br>2 | 200 | 115 | 152 | 200 | 264 |
|                                                                                                                                                                                                                                     | 33 | 43 | 57 | 76  | 43 | 57 | 76  | 100 | 57 | 76  | 100 | 132 | 76  | 100 | 132 | 175 | 100 | 132 | 17<br>5 | 230 | 132 | 175 | 230 | 304 |
|                                                                                                                                                                                                                                     | 38 | 50 | 66 | 87  | 50 | 66 | 87  | 115 | 66 | 87  | 115 | 152 | 87  | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200     | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 |
| E. Chỉ đạo                                                                                                                                                                                                                          |    |    |    |     |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |         |     |     |     |     |     |
| Công việc tuân theo các thủ tục và nghiệp vụ                                                                                                                                                                                        | 43 | 57 | 76 | 100 | 57 | 76 | 100 | 132 | 76 | 100 | 132 | 175 | 100 | 132 | 175 | 230 | 132 | 175 | 230     | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 |

|                                                                                                                                                                                                               |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| chung theo các<br>tiền lệ và chính<br>sách của từng<br>phòng ban. Cán<br>bộ ở cấp chỉ đạo<br>tương đối tự do<br>trong việc lựa<br>chọn cách thức<br>để đạt kết quả<br>đã định: VD:<br>TP công ty,<br>Giám đốc | 50 | 66  | 87  | 115 | 66  | 87  | 115 | 152 | 87  | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 |
|                                                                                                                                                                                                               | 57 | 76  | 100 | 132 | 76  | 100 | 132 | 175 | 100 | 132 | 175 | 230 | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 |
| F. Chỉ đạo chung                                                                                                                                                                                              |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Công việc tuân<br>theo mục tiêu<br>của các chính<br>sách chức năng.<br>Cán bộ ở cấp<br>này có quyền tự<br>do tương đối<br>trong việc xác<br>định kết quả<br>chung sẽ như<br>thế nào. VD:<br>Tổng giám đốc     | 66 | 87  | 115 | 152 | 87  | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 |
|                                                                                                                                                                                                               | 76 | 100 | 132 | 175 | 100 | 132 | 175 | 230 | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 |
|                                                                                                                                                                                                               | 87 | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 | 350 | 460 | 608 | 800 |
| G. Định hướng                                                                                                                                                                                                 |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

|                                                                                                                                                                                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |      |      |     |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|------|------|-----|------|------|------|
| Công việc tuân thủ các định hướng và chỉ đạo chung về phương hướng chính sách. Đây là cấp ra quyết định chủ yếu và là nơi quy định những kết quả cần đạt được.<br>VD: Chủ tịch HĐQT | 100 | 132 | 175 | 230 | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528  | 304 | 400 | 528  | 700  | 400 | 528  | 700  | 920  |
|                                                                                                                                                                                     | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608  | 350 | 460 | 608  | 800  | 460 | 608  | 800  | 1056 |
|                                                                                                                                                                                     | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700  | 400 | 528 | 700  | 920  | 528 | 700  | 920  | 1216 |
| H. Định hướng chiến lược                                                                                                                                                            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |      |      |     |      |      |      |
| Cấp này chỉ tuân thủ pháp luật hoặc các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền và phản ứng cử dư luận: VD. Bộ trưởng, thứ trưởng                                                            | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 | 350 | 460 | 608 | 800  | 460 | 608 | 800  | 1056 | 608 | 800  | 1056 | 1400 |
|                                                                                                                                                                                     | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 | 400 | 528 | 700 | 920  | 528 | 700 | 920  | 1216 | 700 | 920  | 1216 | 1605 |
|                                                                                                                                                                                     | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 | 350 | 460 | 608 | 800 | 460 | 608 | 800 | 1056 | 608 | 800 | 1056 | 1400 | 800 | 1056 | 1400 | 1848 |