

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

LÊ THỊ MINH HUỆ

**TRẢ LƯƠNG CHO LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG VICEM BÚT SƠN**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2016

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

LÊ THỊ MINH HUỆ

**TRẢ LƯƠNG CHO LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG VICEM BÚT SƠN**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. LÊ THANH HÀ

HÀ NỘI - 2016

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan toàn bộ nội dung của luận văn này là kết quả nghiên cứu của riêng tôi và chưa từng xuất hiện hoặc công bố trong bất cứ một chương trình đào tạo cấp bằng hoặc công trình nào khác. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

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

Tác giả

Lê Thị Minh Huệ

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ TRẢ LƯƠNG LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Một số khái niệm.....	8
1.1.1. Lao động.....	8
1.1.2. Lao động gián tiếp, phân loại lao động gián tiếp và vị trí lao động gián tiếp trong doanh nghiệp.....	8
1.2. Trả lương cho lao động gián tiếp tại doanh nghiệp	11
1.2.1. Trả lương cho lao động quản lý lãnh đạo.....	11
1.2.2. Trả lương cho lao động làm công tác chuyên môn, phục vụ	12
1.2.3. Trả lương cho lao động làm công tác kinh doanh	12
1.2.4. Các yêu cầu và nguyên tắc cơ bản của việc trả lương cho lao động gián tiếp.....	13
1.3. Nội dung của trả lương cho lao động gián tiếp.....	16
1.3.1. Xác định phương án trả lương cho lao động gián tiếp.....	16
1.3.2. Xây dựng và lựa chọn bảng lương cho lao động gián tiếp	20
1.3.3. Tổ chức thực hiện phương án trả lương cho lao động gián tiếp	22
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới việc trả lương.....	28
1.4.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài	28
1.4.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong.....	30
1.5. Kinh nghiệm của một số công ty về trả lương cho lao động gián tiếp.	33
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TRẢ LƯƠNG CHO LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG VICEM BÚT SƠN	36
2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn	36
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.	36
2.1.2. Mô hình tổ chức quản lý của Công ty	37
2.1.3. Đội ngũ nhân lực của Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn	40
2.2. Thực trạng trả lương cho lao động gián tiếp tại Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn.....	43

III

2.2.1. Thực trạng trả lương cho lao động gián tiếp tại công ty.....	44
2.2.2. Thực trạng xây dựng và lựa chọn bảng lương cho lao động gián tiếp	54
2.3. Thực trạng các nhân tố thuộc ảnh hưởng tới việc trả lương cho lao động gián tiếp tại công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn	58
2.3.1. Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	58
2.3.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong.....	61
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN VIỆC TRẢ LƯƠNG CHO LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG VICEM BÚT SƠN.....	71
3.1. Định hướng phát triển của Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn trong giai đoạn 2015-2020.....	71
3.2. Một số giải pháp để hoàn thiện trả lương cho lao động gián tiếp tại Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn.	73
3.2.1. Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc cho lao động gián tiếp. ..	74
3.2.2. Hoàn thiện hệ thống bảng lương cho lao động gián tiếp theo chức danh công việc bằng phương pháp đánh giá điểm	82
3.2.3. Hoàn thiện việc trả lương chức danh cho lao động gián tiếp	91
3.2.4. Hoàn thiện công tác tổ chức và triển khai thực hiện phương án trả lương. ..	92
3.3. Giải pháp mang tính điều kiện để đảm bảo tính hiệu quả của việc trả lương tại công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn.	93
3.3.1. Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương.	93
3.3.2. Nâng cao vai trò của tổ chức công đoàn	94
KẾT LUẬN	95
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	96
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	KÝ HIỆU	Ý NGHĨA
1	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
2	BKS	Ban kiểm soát
3	BQLDABS II	Ban quản lý dự án Bút Sơn II
4	DN	Doanh nghiệp
5	ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
6	N-ĐB	Nghiên Đóng bao
7	NLĐ	Người lao động
8	NSDLĐ	Người sử dụng lao động
9	NSLĐ	Năng suất lao động
10	SXKD	Sản xuất kinh doanh
11	TĐH	Tự động hóa
12	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
13	TL	Tiền lương
14	TLBQ	Tiền lương bình quân
15	XNKT Mỏ	Xí nghiệp Khai thác Mỏ
16	XNVLXD	Xí nghiệp Vật liệu xây dựng

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1:	Số lượng và cơ cấu lao động tại Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn.....	40
Bảng 2.2:	Bảng phân bổ lao động gián tiếp tại các đơn vị trong công ty	41
Bảng 2.3:	Cơ cấu lao động theo trình độ của Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn....	42
Bảng 2.4:	Kết quả điều tra về thực trạng trả lương cho lao động gián tiếp tại Công ty	49
Bảng 2.5:	Bảng tổng hợp nội dung phiếu đánh giá thực hiện công việc công ty đang áp dụng.....	51
Bảng 2.6:	Lý do đánh giá xếp loại thực hiện công việc chưa phù hợp	53
Bảng 2.7:	Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hết ngày 31/12/2015.....	63
Bảng 2.8:	Tình hình nộp ngân sách giai đoạn 2010-2015 của Công ty.	64
Bảng 2.9:	Thông tin về năng lực của cán bộ phòng Tổ chức - Lao động.....	66
Bảng 3.1:	Mẫu đánh giá thực hiện công việc	77
Bảng 3.2:	Tiêu chuẩn xếp loại kết quả thực hiện nhiệm vụ của NLĐ	81
Bảng 3.3:	Bảng tổng hợp kết quả thực hiện nhiệm vụ của NLĐ	82
Bảng 3.4:	Bảng các thành tố ảnh hưởng đến mức lương	84
Bảng 3.5:	Bảng vai trò các thành tố ảnh hưởng đến mức lương	86
Bảng 3.6:	Bảng ví dụ cụ thể hóa và cho điểm của một thành tố	87
Bảng 3.7:	Bảng ví dụ 02 nhóm lương cho NLĐ làm chuyên môn, phục vụ	89

DANH MỤC BIỂU - HÌNH - SƠ ĐỒ

Biểu 2.1:	Biểu đồ cơ cấu lao động gián tiếp của công ty	43
Biểu 2.2:	Đánh giá việc xây dựng và lựa chọn bảng lương chức danh.....	55
Biểu 2.3:	Biểu đồ sản lượng tiêu thụ XM Bút Sơn giai đoạn 2010-2015.....	62
Hình 2.1:	Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn	38
Sơ đồ 1.1:	Sơ đồ quản lý bằng mục tiêu.....	26

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong tiến trình phát triển của nền kinh tế - xã hội, đặc biệt trước công cuộc đổi mới nền kinh tế cùng với sự hội nhập kinh tế trong khu vực và kinh tế thế giới, tiền lương luôn là vấn đề nóng bỏng và được mọi người quan tâm. Bởi vì tiền lương đóng một vai trò rất quan trọng không chỉ đối với người lao động, chủ sử dụng lao động mà còn với Nhà nước. Đối với người lao động, nó chính là nguồn sống, là động lực chính để người lao động tham gia vào các quan hệ lao động. Đối với chủ sử dụng lao động, nó lại là một chi phí đầu vào của quá trình sản xuất, chiếm một tỷ trọng lớn trong chi phí sản xuất kinh doanh của đơn vị mình. Với nhà nước thì tiền lương là một công cụ vĩ mô để quản lý kinh tế xã hội. Vì vậy, tiền lương là một vấn đề hết sức nhạy cảm mà nếu không được giải quyết tốt sẽ gây ra những hậu quả khó lường. Do đó, việc nghiên cứu, đưa ra ôn là cần thiết, là một trong những mối quan tâm hàng đầu của mỗi nhà quản lý.

Đối với doanh nghiệp nhà nước việc trả lương phù hợp, công bằng, tạo động lực cho người lao động, tiền lương chịu sự quản lý của nhà nước nhưng không tách rời khỏi mối quan hệ phân phối lợi ích giữa ba bên nhà nước, doanh nghiệp và người lao động. Vì vậy, doanh nghiệp nhà nước phát triển thì cần phải có những phương thức quản lý về tiền lương phù hợp, hoàn thiện để vừa đem lại lợi ích cho doanh nghiệp và tạo động lực, nâng cao năng suất lao động. Công tác trả lương là một trong những vấn đề quan trọng trong việc quản lý tiền lương của doanh nghiệp, nếu doanh nghiệp có phương án trả lương tốt không những giúp doanh nghiệp nâng cao uy tín, góp phần tạo động lực cho người lao động mà còn làm tăng năng suất và hiệu quả công việc, giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả cao trong sản xuất kinh doanh. Ngược lại, nếu trả

lương không phù hợp sẽ không kích thích được người lao động, làm ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh chung của toàn doanh nghiệp.

Công ty Cổ phần xi măng Vicem đang đứng vững trên thị trường là một trong những Công ty hàng đầu tại Việt Nam về xi măng, mỗi năm cho ra đời khoảng 3 triệu tấn xi măng với thương hiệu “Thách thức với thời gian”. Trong quản lý lao động của công ty với phương châm “Coi nhân viên là một nguồn tài nguyên” cần được khai thác và sử dụng hiệu quả. Công ty đã có những hoạt động quan tâm, động viên khuyến khích nhân viên của mình bằng công tác tạo động lực lao động thông qua trả lương, song tình trạng hiệu quả làm việc vẫn chưa được như mong đợi. Trong những năm qua người lao động vẫn rời bỏ công ty ra đi tập trung chủ yếu vào đội ngũ lao động gián tiếp có trình độ cao, nguyên nhân chủ yếu là vấn đề tiền lương. Việc trả lương của công ty cho đội ngũ lao động gián tiếp hiện nay vẫn còn một số điểm bất cập, trả lương chưa thực sự căn cứ vào kết quả lao động, chưa phản ánh được đúng giá trị sức lao động, các tiêu chí đánh giá còn thiếu và mang tính định tính cao. Đứng trước thực trạng đó, tác giả lựa chọn đề tài: “*Trả lương cho lao động gián tiếp tại Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn*” làm đề tài cho khóa luận tốt nghiệp của mình. Thông qua nghiên cứu này, tác giả mong muốn có thể đóng góp cho công ty trong việc trả lương cho lao động gián tiếp một cách hiệu quả hơn.

2. Tình hình nghiên cứu

Vấn đề về tiền lương và thu nhập của người lao động của các loại hình doanh nghiệp trong những năm gần đây cũng được các nhà khoa học, các nhà quản lý quan tâm nghiên cứu. Trong số các công trình nghiên cứu về tiền lương và thu nhập, nổi bật có một số công trình nghiên cứu sau:

2.1.1. Những công trình nghiên cứu của Nhà nước

- Đề tài “Hoàn thiện cơ chế quản lý nhà nước về tiền lương, tiền công trong kinh tế thị trường giai đoạn 2006-2010”, thuộc Chương trình nghiên cứu trọng điểm của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội do Vụ Tiền lương - Tiền công chủ trì. Công trình nghiên cứu đã chỉ ra vai trò của Nhà nước về quản lý tiền lương, tiền công trong nền kinh tế thị trường, đánh giá thực trạng cơ chế quản lý tiền lương hiện hành đồng thời đề xuất những căn cứ, quan điểm và khuyến nghị hoàn thiện cơ chế quản lý tiền lương giai đoạn 2006-2010;

- Đề tài cấp Bộ “ Nghiên cứu chính sách và giải pháp đảm bảo công bằng xã hội trong phân phối tiền lương và thu nhập trong các loại hình doanh nghiệp” của tập thể tác giả Ths. Huỳnh Thị Nhân, Ts. Phạm Minh Huân và Ts. Nguyễn Hữu Dũng đã đề cập đến vấn đề công bằng xã hội trong phân phối tiền lương và thu nhập. Công trình nghiên cứu đã đưa ra hệ thống chỉ tiêu đánh giá công bằng xã hội trong phân phối tiền lương và thu nhập, đánh giá thực trạng về đảm bảo công bằng xã hội trong phân phối tiền lương, thu nhập và đề xuất các quan điểm, giải pháp đảm bảo công bằng trong phân phối tiền lương, thu nhập.

- “Vai trò của lương và thu nhập như là động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bền vững” của Viện nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương, Số 8, 2012, chuyên đề nêu rõ chính sách, pháp luật của nhà nước về lương và thu nhập; thực tiễn diễn biến lương và thu nhập của nước ta và đưa ra những kiến nghị nhằm cải cách chính sách tiền lương.

2.1.2. Những công trình nghiên cứu thuộc về cá nhân

- Luận án Tiến sỹ “Hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong các doanh nghiệp ở Hà Nội” của NCS Đỗ Thị Tươi (2012), Luận án xây dựng mới khái niệm phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường là phương pháp trả công lao động dựa trên giá trị sức lao

động và quan hệ cung cầu sức lao động trên thị trường để quyết định mức lương và cách tính trả lương hợp lý đảm bảo tính cạnh tranh của tiền lương, thu hút và giữ chân người lao động đồng thời doanh nghiệp phải kiểm soát được chi phí lao động.

- “Tiếp tục hoàn thiện chính sách tiền lương dưới tác động của WTO và hội nhập quốc tế, tầm nhìn đến năm 2020” của PGS.TS Nguyễn Tiệp, Tạp chí Lao động và Xã hội, số 348-349, 2008.

Từ các đề tài nghiên cứu về tiền lương: tiền lương nói chung và tiền lương tại các doanh nghiệp, các tác giả đã có cách tiếp cận và phân tích công tác trả lương ở những mặt, những điều khoản khác nhau nhưng chủ yếu tập trung vào phân tích thực trạng, các giải pháp mang tính chất tổng quan, chung chung cho các doanh nghiệp, chưa cụ thể với từng doanh nghiệp. Vậy làm thế nào để công tác trả lương là hợp lý, đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp? Làm thế nào để công tác trả lương phát huy được vai trò, sức mạnh là đòn bẩy thúc đẩy người lao động cống hiến hết mình đối với doanh nghiệp?... là những câu hỏi làm đau đầu các nhà lãnh đạo mỗi doanh nghiệp.

Năm 2007, Công ty Cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn cũng đã xây dựng quy chế trả lương căn cứ vào đặc điểm của công ty. Tuy nhiên, từ khi xây dựng quy chế đến nay, dù đã có nhiều lần tiến hành sửa đổi song việc trả lương của công ty cho đội ngũ lao động gián tiếp vẫn còn tồn tại một số hạn chế, chưa phù hợp với tình hình thực tế. Do vậy, việc nghiên cứu đề tài “*Trả lương cho lao động gián tiếp tại Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn*” nhằm phân tích thực trạng việc trả lương cho lao động gián tiếp và tìm ra những giải pháp rõ ràng, cụ thể, thiết thực với công ty, góp phần vào thành công của công ty là có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Nội dung luận văn hướng tới các mục tiêu sau:

- Làm rõ những lý luận cơ bản về tiền lương và trả lương cho lao động gián tiếp trong doanh nghiệp.

- Phân tích thực trạng công tác trả lương cho lao động gián tiếp tại Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn, những ưu điểm, hạn chế còn tồn tại.

- Đề xuất giải pháp có tính khả thi nhằm đưa ra phương án trả lương cho lao động gián tiếp cũng như các biện pháp nhằm thực hiện tốt việc trả lương tại Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Trả lương cho lao động gián tiếp tại Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn.

- Phạm vi nghiên cứu:

- + Về nội dung: nghiên cứu những vấn đề cơ bản về trả lương cho lao động gián tiếp tại Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn.

- + Về không gian: Nghiên cứu tại Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn.

- + Về thời gian: Từ năm 2010 đến năm 2015, quy mô nội dung nghiên cứu có liên quan đến toàn bộ công tác trả lương tại Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn trong thời gian giới hạn trên.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập số liệu

Cả số liệu sơ cấp và thứ cấp đều được sử dụng trong bài luận văn:

- Để thu thập số liệu sơ cấp, tác giả sử dụng phương pháp như phát phiếu điều tra (bảng mẫu ở Phụ lục 1), nhằm có được thông tin tin cậy nhất về thực trạng trả lương cho lao động gián tiếp tại công ty.

- + Số liệu thứ cấp: Thu thập số liệu tài liệu từ phòng Tổ chức - Lao động tại công ty và các tài liệu kham khảo khác.

Thu thập thông tin qua điều tra, mẫu điều tra được chọn theo phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên. Kích thước mẫu cho nghiên cứu 200, phiếu khảo sát được gửi trực tiếp đến từng nhân viên.

Các bộ phận mà tác giả đã tiến hành điều tra gồm:

- 170 phiếu cho lao động quản lý, kỹ sư và chuyên viên khối gián tiếp như: Phòng Tổ chức lao động, Phòng Tài chính - Kế toán, Phòng Kỹ thuật sản xuất, Phòng Thí nghiệm - KCS, Phòng Điều hành trung tâm, Phòng Hành chính - Quản trị, Phòng Vật tư, Phòng Kế hoạch chiến lược ...

- 30 phiếu nhân viên lao động tiền lương, phục vụ thuộc các phân xưởng sản xuất (Nghiền - Đóng bao, Bột liệu, Nguyên liệu), xí nghiệp Khai thác mỏ..., các xưởng phụ trợ (Điện TĐH, Cơ khí, Sửa chữa công trình...) và nhân viên phòng Bảo vệ.

5.2. Thiết kế bảng hỏi

Nội dung phiếu khảo sát gồm 2 phần chính: phần 1 gồm những thông tin chung về cá nhân và công việc của từng nhân viên được khảo sát.

Phần 2 gồm những câu hỏi để biết được thực trạng trả lương cho lao động gián tiếp đang thực hiện tại công ty. Phần này sẽ cung cấp cho tác giả những đánh giá của CBCNV về việc thực trạng trả lương tại công ty.

Bảng câu hỏi được thiết kế qua các giai đoạn:

Giai đoạn 1: Xây dựng bảng câu hỏi dựa trên các nội dung của kết cấu trả lương cho lao động gián tiếp;

Giai đoạn 2: Sau khi thiết kế bảng câu hỏi tác giả đã trực tiếp phỏng vấn thử một số nhân viên tại công ty để kiểm tra về hình thức cũng như nội dung của bảng câu hỏi;

Giai đoạn 3: Chỉnh sửa và hoàn tất bảng câu hỏi trước khi tiến hành điều tra.

Nội dung chi tiết của Bảng hỏi được trình bày ở Phụ lục.

6. Ý nghĩa khoa học thực tiễn của đề tài

Giúp cho công ty nhận thấy những tồn tại về việc trả lương trong thời gian qua, đồng thời mạnh dạn đưa ra một số đề xuất nhằm giúp công ty hoàn thiện việc trả lương cho lao động gián tiếp phù hợp với điều kiện và môi trường cụ thể tại công ty trong thời gian tới.

Hoàn thiện trả lương công bằng đối với mọi chức danh, tạo dựng niềm tin cho người lao động, tạo động lực cho họ hăng say công tác, nhằm thúc đẩy hiệu suất công việc và đạt đến mục tiêu chiến lược của tổ chức, củng cố giá trị văn hóa tổ chức, tạo ấn tượng cho người lao động về giá trị của họ trong tổ chức để tối đa hóa sự đóng góp cho từng người, nâng cao vị thế của công ty.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục bảng biểu, sơ đồ, danh mục các tài liệu tham khảo và Phụ lục thì kết cấu của luận văn bao gồm 3 chương:

Chương 1: Lý luận cơ bản về trả lương cho lao động gián tiếp trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng trả lương cho lao động gián tiếp tại Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn.

Chương 3: Giải pháp nhằm hoàn thiện việc trả lương cho lao động gián tiếp tại Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn.

CHƯƠNG 1

LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ TRẢ LƯƠNG LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Lao động

Lao động là sự tiêu dùng sức lao động trong hiện thực. Lao động là hoạt động có mục đích, có ý thức của con người nhằm tạo các sản phẩm phục vụ cho nhu cầu của đời sống xã hội.

1.1.2. Lao động gián tiếp, phân loại lao động gián tiếp và vị trí lao động gián tiếp trong doanh nghiệp

1.1.2.1. Lao động gián tiếp

Lao động gián tiếp là bộ phận lao động tham gia một cách gián tiếp vào quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Lao động gián tiếp bao gồm những người chỉ đạo, phục vụ và quản lý kinh doanh trong doanh nghiệp.

1.1.2.2. Phân loại lao động gián tiếp và vị trí của lao động gián tiếp trong doanh nghiệp

- Lao động gián tiếp là lãnh đạo, quản lý trong doanh nghiệp: Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc, Giám đốc, Phó Giám đốc, Trưởng phòng, Phó Trưởng phòng, Quản đốc, Phó quản đốc, ...

- Lao động gián tiếp làm công tác chuyên môn, phục vụ: Kỹ sư điện, Kỹ sư công nghệ thông tin, Kỹ sư Silicat, Nhân viên kỹ thuật, nhân viên quản lý kinh tế, nhân viên quản lý hành chính, nhân viên lao động tiền lương, ...

- Lao động gián tiếp làm công tác kinh doanh như: nhân viên thị trường, nhân viên bán hàng, ...

1.1.3. Tiền lương

Có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về tiền lương:

Theo Tổ chức Lao động quốc tế (ILO - International Labour Orgazination), tiền lương (salary) là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo một số lượng nhất định không căn cứ vào số giờ làm việc thực tế, thường được trả theo tháng hoặc nửa tháng. Tiền công (wage) là khoản tiền trả công lao động theo hợp đồng lao động (chưa trừ thuế thu nhập và các khoản khấu trừ theo quy định), được tính dựa trên số lượng sản phẩm làm ra hoặc số giờ làm việc thực tế [23,tr8].

Theo từ điển kinh tế thị trường “Tiền lương là tiền trả hàng tháng cho một nhân viên làm việc trong văn phòng hay nhân viên quản lý”. Định nghĩa này mới chỉ đề cập đến nhóm lao động hay đối tượng lao động là nhân viên văn phòng, nhân viên quản lý hay đối tượng lao động gián tiếp mà chưa đề cập đến nhóm đối tượng lao động trực tiếp sản xuất. Mặt khác tiền lương không phải nhất thiết phải trả theo tháng, có thể trả theo tuần, nửa tháng tùy theo thỏa thuận của người sử dụng lao động và người lao động. Với cách hiểu này về tiền lương, có thể thấy trách nhiệm của người mua sức lao động là chủ yếu vì tiền lương mà họ phải trả chứ chưa nói lên được những gì mà họ nhận được hay nói cách khác định nghĩa chưa nói lên trách nhiệm của người lao động đối với người sử dụng lao động trong việc mua và bán sức lao động.

“Tiền lương là giá cả của sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động với người sử dụng lao động thông qua hợp đồng lao động bằng văn bản hoặc bằng miệng phù hợp với quan hệ cung - cầu sức lao động trên thị trường lao động và phù hợp với các quy định tiền lương của pháp luật lao động. Tiền lương được người sử dụng lao động trả cho người lao động một cách thường xuyên, ổn định theo tháng hoặc nửa tháng. Tiền công là số tiền người thuê lao động trả cho người lao động để thực hiện một khối lượng công việc hoặc trả cho một thời gian làm việc (*thường theo giờ*),

trong những hợp đồng thỏa thuận thuê nhân công phù hợp với quy định của pháp luật lao động và pháp luật dân sự về thuê mướn lao động” [23,tr.8].

Theo quy định tại Điều 55 Bộ Luật lao động nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt nam khóa XIII kỳ họp thứ 3 thông qua ngày 18 tháng 6 năm 2012 thì “Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc. Mức lương của người lao động không được thấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định”. Tại Điều 56 Bộ Luật lao động ghi “Mức lương tối thiểu được ấn định theo giá sinh hoạt, đảm bảo cho người lao động làm công việc đơn giản nhất trong điều kiện lao động bình thường có thể bù đắp sức lao động giản đơn và một phần tích lũy tái sản xuất sức lao động, mở rộng và được dùng làm căn cứ để tính các mức lương cho các loại lao động khác”. Qua đó có thể thấy, mức lương tối thiểu là một trong những căn cứ quan trọng buộc người sử dụng lao động phải quan tâm khi tiến hành trả lương cho người lao động. Mức lương tối thiểu được Nhà nước bảo hộ bằng pháp luật, chống lại sự bóc lột quá mức đối với người lao động, hạn chế phân hóa xã hội về thu nhập, tuy nhiên đây cũng chính là nguyên nhân làm giảm tính linh hoạt của thị trường lao động bởi tiền lương cũng phải tuân theo quy luật cung cầu lao động, là sự mặc cả sòng phẳng giữa người sử dụng lao động và người lao động hay giữa những người đi mua hoặc thuê sức lao động và những người bán sức lao động.

Theo quan điểm của tác giả, có thể hiểu tiền lương là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động sau khi đã hoàn thành một số lượng hoặc khối lượng công việc theo thỏa thuận.

Tiền lương bao gồm tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế:

Tiền lương danh nghĩa có thể được hiểu là số lượng tiền tệ mà người sử dụng lao động trả cho người lao động căn cứ vào hợp đồng lao động bằng văn bản hoặc bằng miệng.

Tiền lương thực tế được hiểu là số lượng hàng hóa dịch vụ mà người lao động có thể mua được từ tiền lương danh nghĩa mà họ nhận được. Trên thực tế, số tiền mà người lao động nhận được từ việc cung ứng sức lao động của mình đều là tiền lương danh nghĩa bởi người sử dụng lao động trả lương cho người lao động bằng tiền chứ không trả bằng số lượng tư liệu sinh hoạt, tư liệu tiêu dùng hàng hóa dịch vụ.

Tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế có mối quan hệ mật thiết với nhau. Tuy nhiên không phải ở bất cứ nơi đâu và bất cứ thời điểm nào tăng tiền lương danh nghĩa tỷ lệ thuận với tăng tiền lương thực tế mà phải xét đến yếu tố chỉ số giá cả hàng hóa dịch vụ tiêu dùng (CPI). Nếu tăng tiền lương danh nghĩa mà CPI không đổi hoặc giảm thì tiền lương thực tế đã tăng lên một cách tương đối và ngược lại. Thực tế những năm qua cho thấy, khi Chính phủ có sự điều chỉnh tiền lương danh nghĩa thì tốc độ tăng của giá cả hàng hóa dịch vụ cũng tăng theo, do đó đôi khi việc tăng tiền lương danh nghĩa nhằm cải thiện và nâng cao đời sống người lao động nếu không được tính toán kỹ có khi mang lại tác dụng ngược.

1.2. Trả lương cho lao động gián tiếp tại doanh nghiệp

1.2.1. Trả lương cho lao động quản lý lãnh đạo

Theo Điều 8 Nghị định 51/2013/NĐ-CP thì việc trả lương, thù lao, tiền thưởng cho lao động là quản lý, lãnh đạo như sau:

- Tiền lương, thù lao, tiền thưởng được trả cho viên chức quản lý gắn với mức độ đóng góp vào hiệu quả sản xuất, kinh doanh và kết quả quản lý, điều hành của viên chức quản lý theo quy chế trả lương, thù lao, tiền thưởng của công ty.

- Quy chế trả lương, thù lao, tiền thưởng được xây dựng theo quy định của pháp luật, bảo đảm dân chủ, công khai, minh bạch, có sự tham gia của Ban Chấp hành công đoàn cơ sở và có ý kiến chấp thuận của chủ sở hữu trước khi thực hiện.

- Đối với trường hợp Chủ tịch Hội đồng thành viên chuyên trách hoặc Chủ tịch công ty chuyên trách kiêm Tổng giám đốc hoặc Giám đốc thì chỉ được nhận tiền lương của một chức danh cao nhất.

1.2.2. Trả lương cho lao động làm công tác chuyên môn, phục vụ

Theo Bộ luật Lao động, tiền lương trả cho người lao động căn cứ vào năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc. Mức lương của người lao động không được thấp hơn mức lương tối thiểu do Chính phủ quy định. Mức lương tối thiểu được xác định, căn cứ vào nhu cầu tối thiểu của người lao động và gia đình người lao động, vào điều kiện kinh tế xã hội, mức tiền công trên thị trường lao động và được Chính phủ xác định theo từng thời kỳ.

Trả lương cho đội ngũ lao động làm công tác chuyên môn, phục vụ thường dựa trên hệ thống thang bảng lương theo chức vụ và vị trí công việc được ấn định cứng, kèm theo hệ thống tiền thưởng và các tiêu chí khấu trừ lương thích hợp.

1.2.3. Trả lương cho lao động làm công tác kinh doanh

Hiện nay, đối với các nhân viên kinh doanh, hình thức trả lương theo doanh số đang rất thịnh hành. Cách trả lương này tạo động lực cho nhân viên làm việc hết mình, bán được nhiều sản phẩm thì lương càng cao. Đây cũng là một hình thức được khá nhiều doanh nghiệp trẻ Việt Nam áp dụng.

Nhìn chung, dù có áp dụng cách thức nào, hệ thống thang bảng lương của doanh nghiệp cần đáp ứng được ba yêu cầu: cân bằng trong nội bộ, phân cấp ngạch bậc và cạnh tranh với thị trường. Tiền lương có vai trò rất quan trọng đối với người lao động, nhân viên sẽ làm việc hiệu quả nhất khi họ nhận

được một mức lương xứng đáng với công sức họ bỏ ra. Vì thế, để có thể hợp tác về lâu về dài, các doanh nghiệp có thể giảm bớt chút lợi nhuận của bản thân và thay vào đó là tăng thêm thu nhập cho nhân viên.

1.2.4. Các yêu cầu và nguyên tắc cơ bản của việc trả lương cho lao động gián tiếp

Để phát huy tốt tác dụng của tiền lương trong hoạt động sản xuất kinh doanh và đảm bảo hiệu quả của doanh nghiệp, khi trả lương cho lao động gián tiếp cần đảm bảo các yêu cầu và nguyên tắc như sau:

- Trả lương căn cứ theo khả năng tài chính của tổ chức trên cơ sở đảm bảo hài hòa lợi ích giữa doanh nghiệp và người lao động (NLĐ) theo đúng quy định của doanh nghiệp và Pháp luật.

- Bảo đảm các chế độ đãi ngộ dành cho NLĐ theo quy định của Pháp luật và tổ chức.

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

- Tiền lương của NLĐ được trả theo chức danh, nhiệm vụ, kết quả thực hiện công việc và gắn với kết quả kinh doanh của từng đơn vị nói riêng và doanh nghiệp nói chung.

- Gắn chính sách tiền lương với chính sách đãi ngộ, thu hút nhân sự có trình độ, năng lực, có tâm huyết làm việc lâu dài tại tổ chức và với mức tiền lương cạnh tranh trên thị trường lao động.

Để phản ánh đầy đủ các yêu cầu trên, khi tổ chức trả lương phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

Nguyên tắc 1: Trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau trong doanh nghiệp.

Đây là nguyên tắc đảm bảo sự công bằng, tránh sự bất bình đẳng trong công tác trả lương. Nguyên tắc này phải được thể hiện trong các thang lương, bảng lương và các hình thức trả lương trong doanh nghiệp. Những người thực hiện công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao, mức độ trách nhiệm lớn hơn, đóng góp nhiều vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thì được hưởng mức lương cao hơn và ngược lại. Những người lao động khác nhau về tuổi tác, giới tính, trình độ, kinh nghiệm thâm niên công tác ... nhưng làm công việc giống nhau, mức hao phí sức lao động như nhau thì phải được trả lương như nhau. Người lao động làm công việc gì, giữ chức vụ gì thì hưởng lương của công việc đó, chức vụ đó. Khi thay đổi công việc thì tiền lương cũng thay đổi cho phù hợp, tránh tình trạng phân phối bình quân, trả lương không gắn với kết quả lao động.

Đây là một nguyên tắc rất quan trọng vì nó đảm bảo được sự công bằng, bình đẳng trong trả lương, điều này có tác dụng khuyến khích lớn đối với người lao động. Trả lương phải công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng từng bước cải thiện, nâng cao đời sống của người lao động trên cơ sở làm việc đạt năng suất, chất lượng, hiệu quả của từng cá nhân và hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp; gắn kết mọi nghĩa vụ và quyền lợi của người lao động với kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Nguyên tắc 2: Đảm bảo tốc độ tăng năng suất lao động nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân.

Xét trong các doanh nghiệp, tiền lương tiền công là một trong những chi phí đầu vào chiếm tỷ trọng khá lớn trong tổng chi phí của doanh nghiệp, do đó tăng tiền lương bình quân dẫn đến tăng chi phí sản xuất kinh doanh, ngược lại tăng năng suất lao động làm giảm chi phí cho từng đơn vị sản phẩm với điều kiện các yếu tố khác không thay đổi. Một doanh nghiệp chỉ thật sự kinh doanh có hiệu quả khi chi phí nói chung cũng như chi phí cho một đơn

vị sản phẩm nói riêng giảm đi, tức là chi phí do tăng năng suất lao động phải nhỏ hơn mức tăng chi phí do tăng tiền lương bình quân để đảm bảo doanh nghiệp có lợi nhuận. Nếu chi phí do tăng năng suất lao động bằng với chi phí do tăng tiền lương bình quân trong điều kiện các yếu tố khác không thay đổi thì việc tăng năng suất lao động không tạo thêm ra lợi nhuận trừ trường hợp doanh nghiệp theo đuổi mục tiêu tối đa hóa doanh thu mà trong nhiều trường hợp tối đa hóa doanh thu không đồng nghĩa với tối đa hóa lợi nhuận. Tóm lại nguyên tắc này đảm bảo cho doanh nghiệp có hiệu quả trong công tác sử dụng tiền lương làm đòn bẩy, thể hiện qua hiệu quả trong sử dụng chi phí của doanh nghiệp.

Nguyên tắc 3: Nguyên tắc công khai, dân chủ, minh bạch

Khi xây dựng cơ chế trả lương, lãnh đạo doanh nghiệp phối hợp với tổ chức công đoàn phổ biến một cách công khai, dân chủ đến từng bộ phận, từng người lao động trong doanh nghiệp. Trong những lý do để người lao động quyết định gắn bó với tổ chức, đơn vị như môi trường làm việc, tiền lương tiền công, cơ hội thăng tiến, các mối quan hệ xã hội... thì tiền lương luôn là mối quan tâm hàng đầu của người lao động. Người lao động cần biết rõ quy trình tính lương, cơ chế trả lương, mức lương mà họ sẽ được nhận hàng tháng cũng như thời điểm nhận lương và các chế độ phúc lợi khác. Cơ chế trả lương càng rõ ràng minh bạch thì tinh thần làm việc và động lực làm việc của nhân viên càng cao.

Hiện nay, trong hầu hết doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thì thù lao của người lao động luôn là bí mật. Một số doanh nghiệp trong nước cũng áp dụng cách trả lương này nhằm hạn chế tối đa những mâu thuẫn có thể phát sinh từ việc trả lương cho người lao động. Người lao động chỉ biết thu nhập của bản thân mà không biết thu nhập của những người khác là bao nhiêu, tuy

nhiên điều đó không có nghĩa là cơ chế trả lương cũng bí mật. Người lao động cần phải biết họ được trả lương như thế nào và căn cứ vào những yếu tố gì.

Nguyên tắc 4: Trả lương tuân theo những quy định pháp luật lao động hiện hành và thỏa ước lao động tập thể của doanh nghiệp.

Thỏa ước lao động tập thể là một văn bản thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động về các điều kiện lao động, quyền và nghĩa vụ của hai bên trong quan hệ lao động trong đó có thỏa thuận về tiền lương, tiền thưởng và phụ cấp lương. Mọi quy định trong thỏa ước lao động tập thể không được trái với những quy định của pháp luật. Có thể coi Thỏa ước lao động tập thể là một văn bản pháp lý thu nhỏ của doanh nghiệp, do đó các điều khoản trong trả lương cũng không được trái với những quy định của Thỏa ước lao động tập thể.

Nguyên tắc 5: Nguyên tắc thỏa thuận trong trả lương

Nguyên tắc này xuất phát từ khái niệm về tiền lương là sự thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động trong quan hệ về việc làm có trả công. Người lao động phải được quyền thương lượng, đàm phán để xác định mức lương được nhận cũng như phương thức trả lương của doanh nghiệp, tổ chức.

1.3. Nội dung của trả lương cho lao động gián tiếp

1.3.1. Xác định phương án trả lương cho lao động gián tiếp

1.3.1.1. Nguồn hình thành quỹ tiền lương cho lao động gián tiếp

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

Công thức thường được các doanh nghiệp sử dụng là:

$F = F_{dg} + F_{ndg} + F_{bs} + F_{dp}$, Trong đó:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quỹ tiền lương để trả cho lao động gián tiếp là quỹ tiền lương của doanh nghiệp sau khi trừ quỹ tiền lương dự phòng, quỹ lương bổ sung và phần quỹ lương để trả cho lao động trực tiếp, lương khoán.

1.3.1.2. Sử dụng quỹ tiền lương

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

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

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

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

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

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

1.3.1.3. Quy định về các hình thức trả lương cho lao động gián tiếp

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

Hình thức trả lương theo thời gian được áp dụng để trả lương cho lao động gián tiếp: Trong hình thức trả lương này, tiền lương của NLD được tính

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

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

1.3.1.4. Công thức tính lương cho lao động gián tiếp

Để xây dựng được công thức xác định tiền lương cho lao động cần phải biết rõ được các yếu tố cấu thành tiền lương của người lao động. Thông thường trong các doanh nghiệp, công thức tính lương của người lao động thường gồm 2 phần: một là lương cơ bản để đảm bảo nhu cầu tối thiểu của người lao động, hai là lương kinh doanh hay lương năng suất gắn liền với kết quả hoàn thành công việc được giao.

Trên cơ sở bảng lương đã quy định và các yếu tố cấu thành của tiền lương, doanh nghiệp sẽ xác định các thông số để quy định công thức xác định tiền lương của người lao động. Cụ thể, các thông số đó là sự phản ánh của các yếu tố liên quan đến công việc và đóng góp của NLD trong mối tương quan với những công việc, NLD khác trong doanh nghiệp như mức độ phức tạp công việc, trách nhiệm đối với người thực hiện, kỹ năng, tích lũy kinh nghiệm, mức ảnh hưởng của công việc, sản phẩm.

1.3.1.5. Thỏa ước lao động tập thể

Phương án trả lương là một văn bản quy định cách phân phối quỹ tiền lương trong tổ chức, doanh nghiệp, liên quan trực tiếp lợi ích, thu nhập của tất cả người lao động nên việc xây dựng dự thảo phương án trả lương và lấy ý

kiến của người lao động là một việc làm cần thiết để đảm bảo tính dân chủ, công bằng, sự nhất trí cao trong tổ chức.

Việc xây dựng dự thảo phương án lương thường được Hội đồng lương giao cho Phòng Tổ chức Lao động (hoặc phòng Nhân sự) thực hiện trên cơ sở những quy định tại Thỏa ước lao động tập thể, tình hình thực tế của tổ chức và không trái với những quy định của pháp luật hiện hành về tiền lương.

Trong một doanh nghiệp nói chung luôn có 2 bộ phận chính là bộ phận gián tiếp (bộ phận hành chính) và bộ phận trực tiếp sản xuất. Với mỗi loại tính chất lao động, với mỗi bộ phận trong doanh nghiệp có thể áp dụng một cách trả lương sao cho phù hợp nhất. Lương cố định có thể áp dụng đối với bộ phận hành chính, lương khoán sản phẩm có thể áp dụng cho bộ phận trực tiếp sản xuất, lương khoán theo một mức cố định nào đó có thể áp dụng cho những bộ phận còn lại là bộ phận bảo vệ, tạp vụ, lái xe... Hoặc doanh nghiệp có thể áp dụng cả hai cách tính lương trên, tức là vừa có phần lương cố định, vừa có phần lương khoán nhằm tận dụng ưu điểm của những hình thức trả lương nói trên.

Hội đồng xây dựng phương án lương tiến hành họp, lấy ý kiến của các thành viên trong Hội đồng trước khi phổ biến rộng rãi để lấy ý kiến đóng góp của đông đảo người lao động.

1.3.2. Xây dựng và lựa chọn bảng lương cho lao động gián tiếp

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

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

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

Hệ thống bảng lương của mỗi doanh nghiệp hiện nay có những đặc thù khác nhau tùy thuộc vào đặc điểm của mỗi doanh nghiệp, sự khác nhau giữa các doanh nghiệp Nhà nước và các doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp FDI.

Đối với các doanh nghiệp Nhà nước hay các doanh nghiệp cổ phần từ các doanh nghiệp Nhà nước hầu như vẫn sử dụng bảng lương được xây dựng sẵn tại Nghị định 205/2004/NĐ-CP của Chính phủ ban hành ngày 14 tháng 12 năm 2004 làm căn cứ nộp bảo hiểm xã hội. Tuy nhiên, từ khi có Nghị định số 49/2013/NĐ-CP của Chính Phủ ban hành và Thông tư số 17/2015/TT-BLĐTBXH hướng dẫn xây dựng thang lương, bảng lương, phụ cấp lương và chuyển xếp lương đối với người lao động trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu thì hệ thống bảng lương ở các doanh nghiệp đều được xây dựng lại nhưng vẫn đảm bảo các yếu tố chính sau: (i) Chênh lệch giữa hai bậc lương liên kế thấp nhất bằng 5%. Khoảng cách giữa các bậc lương phải bảo đảm khuyến khích để người lao động nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật. (ii) Mức lương thấp nhất trong thang lương, bảng lương quy định đối với lao động làm nghề, công việc đòi hỏi qua học nghề phải cao hơn ít nhất 7% so với mức tối thiểu vùng do Nhà nước quy định. (iii) Mức lương của nghề, công việc độc hại, nguy hiểm hoặc đặc biệt độc hại nguy hiểm phải cao hơn ít nhất 5% so với mức lương của nghề, công việc có điều kiện lao động bình thường.

Ngoài ra, khi xây dựng hoặc sửa đổi, ban hành bảng lương doanh nghiệp phải tham khảo ý kiến Ban chấp hành công đoàn cơ sở hoặc Ban chấp

hành công đoàn trực tiếp cấp trên cơ sở và công khai trong toàn bộ doanh nghiệp trước khi áp dụng.

1.3.3. Tổ chức thực hiện phương án trả lương cho lao động gián tiếp

1.3.3.1. Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc (ĐGTHCV) được hiểu là sự đánh giá có tính hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của một người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động của họ.

Như vậy, ĐGTHCV chính là việc đo lường mức độ thực hiện công việc của NLD dựa trên một quy trình đánh giá khoa học, bao gồm một hệ thống đánh giá chính thức được xây dựng và thông qua bởi tập thể NLD và NSDLĐ.

Bên cạnh đó, ĐGTHCV phải dựa trên cơ sở so sánh giữa tình hình thực hiện công việc của NLD với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận với NLD. Có nghĩa là trong hệ thống ĐGTHCV nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của các nhà quản lý là xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn này làm sao cho chính xác, phản ánh đầy đủ nhất mức độ hoàn thành công việc, phẩm chất và hành vi của NLD.

Mục tiêu của ĐGTHCV trong bất kỳ doanh nghiệp, tổ chức nào đều hướng tới mục tiêu cải tiến sự thực hiện công việc của NLD và nâng cao hiệu quả các quyết định quản trị của nhà quản lý.

Ở một số công ty nhỏ, ĐGTHCV có thể được thực hiện một cách không chính thức thông qua sự đánh giá hàng ngày của người giám sát với nhân viên và sự đánh giá, góp ý lẫn nhau giữa các nhân viên nhưng hầu hết các tổ chức đều xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá chính thức. Trong một hệ thống chính thức, tình hình hoàn thành nhiệm vụ của từng NLD được

đánh giá theo những khoảng thời gian được quy định với sự sử dụng những phương pháp đánh giá. Tùy vào điều kiện cụ thể, các kết quả đánh giá cần được phản hồi lại với NLĐ để họ biết được mức độ thực hiện công việc của mình và hiểu được cách thực hiện công việc tốt hơn.

Để phục vụ cho việc đánh giá hiệu quả, công tác quản trị nhân lực hiện nay đã xây dựng khá nhiều phương pháp đánh giá hay, hiệu quả nhưng không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho tất cả tổ chức. Thông thường trong một tổ chức có thể áp dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận, đơn vị khác nhau hoặc đối với các đối tượng lao động khác nhau như lao động tại bộ phận bán hàng, sản xuất, tiếp thị và lao động tại bộ phận hành chính.

Hiện nay có bốn phương pháp cơ bản thường được các tổ chức áp dụng, đó là phương pháp đánh giá theo hình thức bình bầu, phương pháp đánh giá cho điểm, phương pháp thang đo đồ họa và phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu. Ngoài ra còn rất nhiều phương pháp đánh giá khác như phương pháp bản tường thuật, phương pháp đánh giá mô tả, phương pháp quan sát hành vi, phương pháp danh mục kiểm tra, phương pháp so sánh, xếp hạng...

Việc lựa chọn phương pháp đánh giá phụ thuộc vào mục đích đánh giá và mục tiêu quản lý nhưng lựa chọn được phương pháp ĐGTHCV nào có thể đảm bảo sự nhìn nhận, đánh giá chính xác sự thực hiện công việc của NLĐ là rất quan trọng nhưng không hề đơn giản. Bộ phận chuyên trách công tác quản trị nhân lực trong tổ chức có nhiệm vụ thiết kế phương pháp đánh giá trên cơ sở có sự tham gia góp ý của Ban Tổng giám đốc, của người quản lý trực tiếp, của NLĐ và của chuyên gia.

Hiện nay, có rất nhiều phương pháp đánh giá được áp dụng, mỗi phương pháp đánh giá đều có những ưu điểm và nhược điểm nhất định, được

áp dụng trong những điều kiện khác nhau tại các tổ chức khác nhau. Dưới đây là hai phương pháp nổi bật thường được áp dụng tại các tổ chức.

- Phương pháp đánh giá thang đo đồ họa:

Phương pháp đánh giá thang đo đồ họa còn được hiểu là phương pháp đánh giá bằng cách cho điểm cho phép NSDLĐ có nhiều lựa chọn trong việc thiết kế mô hình đánh giá. Theo phương pháp này người đánh giá xem xét từng chỉ tiêu đánh giá (đặc điểm của người được đánh giá) và cho điểm hoặc xếp hạng dựa trên một thang đánh giá được xây dựng từ trước. Thông thường thang đánh giá (thang điểm) gồm một số bậc được xếp hạng từ thấp đến cao, từ “kém” cho tới “xuất sắc” tương ứng là số điểm nhất định cho từng mức.

Mỗi một đặc điểm cần đánh giá sẽ có một thang điểm phù hợp. Thông thường các đặc điểm cần đánh giá về nhân viên bao gồm số lượng, chất lượng, công việc, mức độ hợp tác trong công việc, khả năng trao đổi, diễn đạt thông tin, tính sáng tạo, tính kỷ luật về giờ giấc, nội quy làm việc, kỹ năng làm việc và một số đặc điểm khác tùy thuộc vào yêu cầu và điều kiện cụ thể của từng tổ chức. Nói chung, bản chất và mức độ của từng đặc điểm cần đánh giá là do mục tiêu đánh giá của tổ chức quy định.

Những chỉ tiêu đánh giá được lựa chọn bắt buộc phải liên quan tới công việc của nhân viên hay của người được đánh giá.

+ Ưu điểm:

Ưu điểm nổi bật nhất của phương pháp đánh giá cho điểm là phương pháp này có kết cấu rõ ràng. Việc tiêu chuẩn hóa cho phép kết quả xếp hạng dễ dàng được so sánh và đối chiếu, thậm chí đối chiếu với toàn bộ nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Theo phương pháp này, tất cả các nhân viên đều phải trải qua quá trình đánh giá như nhau với các chỉ tiêu và thang điểm cơ bản như nhau. Điều này

tạo ra sự bình đẳng trong việc đánh giá nhân viên và một thước đo thành tích công việc chuẩn trong toàn bộ doanh nghiệp.

Phương pháp đánh giá cho điểm rất dễ hiểu và dễ sử dụng bởi vì khái niệm cho điểm là rất rõ ràng cho cả người đánh giá và người được đánh giá đều dễ dàng thấy được logic đơn giản và hiệu quả của thang điểm đánh giá. Chính vì vậy đây là phương pháp phổ biến và được áp dụng rộng rãi.

+ Nhược điểm:

Vấn đề lựa chọn chỉ tiêu đánh giá: Liệu với cùng một hệ thống các chỉ tiêu đánh giá, các đặc trưng riêng biệt của từng chức danh có đánh giá được chính xác không? Ví dụ đặc điểm tính sáng tạo có thể không quan trọng đối với những công việc có quy trình rõ ràng hoặc được kết cấu một cách chặt chẽ nhưng với bộ phận phát triển sản phẩm thì đó lại là đặc điểm quyết định hiệu quả công việc.

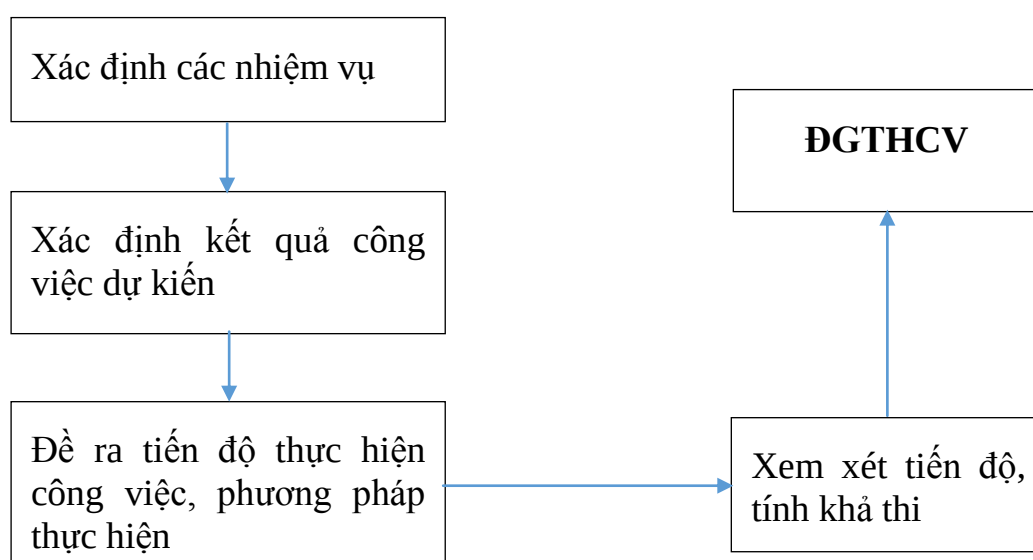
Ngoài ra, khi xây dựng chỉ tiêu đánh giá và thang điểm đánh giá, người thiết kế luôn cố gắng tóm lược toàn bộ những dấu hiệu có liên quan tới sự thực hiện công việc của nhân viên. Tuy nhiên, điều này là khó có thể đạt được trên thực tế. Thực hiện công việc của một nhân viên có thể phụ thuộc vào những nhân tố không được đưa vào các chỉ tiêu được lựa chọn để đánh giá. Do đó có thể dẫn đến việc đánh giá công sức và sự đóng góp của nhân viên chưa thực sự chính xác và công bằng.

Mặt khác, dù đã lượng hóa các tiêu chuẩn bằng điểm nhưng kết quả đánh giá vẫn có thể chịu ảnh hưởng bởi ý chí chủ quan của người đánh giá như thiên vị, định kiến, thành kiến, xu hướng trung bình dẫn đến kết quả không chính xác.

- Phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu:

Phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu là phương pháp định hướng kết quả vì theo phương pháp này thành tích công việc của nhân viên được xác

định dựa trên mức độ đạt được của nhân viên đó so với mục tiêu công việc đã được xác định từ trước. Thông thường, các mục tiêu này được cấp quản lý và nhân viên cùng xây dựng (ví dụ mục tiêu của người phụ trách bán hàng có thể là tăng doanh thu trong 6 tháng cuối năm thêm 300 triệu đồng chẳng hạn). Quá trình thực hiện mục tiêu là quá trình mà nhân viên tự xác định những kỹ năng cần thiết để đạt được các mục tiêu đặt ra. Chính bản thân nhân viên đòi hỏi phải tự giám sát quá trình phát triển của bản thân mình.



Sơ đồ 1.1: Sơ đồ quản lý bằng mục tiêu

+ Ưu điểm: Nếu một nhân viên đạt hoặc vượt mục tiêu đã được xác định và thống nhất từ trước, thì nhân viên đó sẽ được đánh giá là hoàn toàn chấp nhận được. Nhân viên được đánh giá theo kết quả công việc thực tế mà không phải về khả năng của họ, một phạm trù dễ bị ảnh hưởng bởi ý kiến chủ quan của người đánh giá.

Cơ sở lý luận của phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu là có thể nhìn nhận được kết quả công việc một cách trực tiếp trong khi đặc điểm của nhân viên (có thể có ảnh hưởng tới sự thực hiện công việc) chỉ có thể suy đoán hoặc suy luận.

Phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu góp phần quan trọng trong việc tạo động lực cho NLD ở mọi cấp quản lý vì NLD và người quản lý đều được tham gia vào việc xây dựng mục tiêu công việc cho chính mình và nhân viên của mình. Các mục tiêu công việc cũng giúp cho người lãnh đạo trực tiếp và nhân viên thấy rõ nhu cầu đào tạo và phát triển nghề nghiệp ở từng người.

+ Nhược điểm:

Phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu giúp nhân viên có được cảm giác hài lòng về tính tự chủ trong việc đánh giá và sự hoàn thành mục tiêu. Nhưng mặt khác, phương pháp này có thể dẫn tới kỳ vọng không thực tế về một mục tiêu có thể hoặc không thể hoàn thành một cách hợp lý.

Sau khi, phương pháp đánh giá được lựa chọn, tổ chức sẽ thiết kế phiếu đánh giá và tiến hành đánh giá thực hiện công việc của NLD theo đúng quy trình đã được quy định, dựa trên các chỉ tiêu đánh giá đã được lượng hóa theo các mức độ tốt hay kém hoặc cao điểm hay thấp điểm.

1.3.3.2. Thực hiện trả lương

Việc tổ chức chi trả lương cho lao động gián tiếp dựa trên quy định về chi trả lương của doanh nghiệp. Hàng tháng, doanh nghiệp thực hiện việc tạm ứng quỹ tiền lương để chi trả cho NLD dựa trên cơ sở tình hình thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh. Trong quá trình tổ chức thực hiện cần phải xác định được các yếu tố liên quan đến tiền lương của NLD như vị trí công việc mà NLD đảm nhận, ngày công, kết quả hoàn thành công việc. Việc tổ chức chi trả phải được thực hiện theo phương án lương đã được doanh nghiệp xây dựng theo đúng quy định và được chủ sở hữu phê duyệt và cơ quan Nhà nước có thẩm quyền chấp nhận.

Kết thúc chu kỳ sản xuất kinh doanh, căn cứ kết quả hoàn thành các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp sẽ quyết toán quỹ tiền lương thực hiện cho NLD theo phương án lương đã được ban hành.

1.3.3.3. Điều chỉnh phương án trả lương cho lao động gián tiếp

Hội nghị cán bộ công nhân viên chức: Qua hội nghị cán bộ công nhân viên chức sẽ là những lần tổng kết mà ở đó cán bộ làm công tác tiền lương sẽ có nhiệm vụ công khai về những ưu nhược điểm của tình hình công tác trả lương hiện tại của công ty, cũng như những dự kiến để tham mưu cho lãnh đạo doanh nghiệp về những sự điều chỉnh về phương án lương. Cũng tại đó, người lao động được đưa ra những ý kiến của mình về tiền lương. Người chủ doanh nghiệp cũng được hiểu sâu hơn về những vấn đề của người lao động đồng thời nói rõ quan điểm của mình về phương án trả lương. Đây là cơ sở cho sự điều chỉnh chính sách tiền lương trong tương lai.

Sự điều chỉnh quy định của Nhà nước: Yếu tố đảm bảo tuân thủ pháp luật luôn là vấn đề hàng đầu mà các phương án trả lương phải đáp ứng được, những quy định của nhà nước luôn là cái mốc để dựa vào đó điều chỉnh phương án tiền lương. Khi có những thay đổi về thị trường, giá cả hay lạm phát, những quy định lương này buộc phải thay đổi để có thể phù hợp với tình hình mới. Đặc biệt là các quy định về các loại tiền lương tối thiểu trong đó quan trọng nhất là tiền lương tối thiểu vùng.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới việc trả lương

1.4.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

1.4.1.1. Chính sách của Nhà nước về tiền lương

Nhà nước ta ban hành hệ thống thang, bảng lương để trả cho người lao động trong lĩnh vực hành chính, sự nghiệp; cho những người làm cho các chức vụ bầu cử và lực lượng vũ trang nhân dân. Trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh, các doanh nghiệp có thể tham khảo, vận dụng hệ thống này để xây dựng hệ thống tiền công của mình. Như vậy khi xây dựng phương án trả lương, doanh nghiệp cần chú ý là vừa đảm bảo đúng các quy định của Nhà nước, vừa phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh và quy định nội bộ của

doanh nghiệp. Vì vậy xây dựng phương án trả lương phải căn cứ vào các nghị định, thông tư của chính phủ, các bộ ngành có liên quan chủ yếu như:

- Bộ luật lao động 2013 nước Cộng hoà Xã hội Chủ Nghĩa Việt Nam
- Nghị định số 50/2013/NĐ-CP ngày 14/5/2013 của Chính phủ quy định quản lý lao động, tiền lương và tiền thưởng đối với người lao động làm việc trong công ty TNHH một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu.
- Nghị định số 122/2015/NĐ-CP ngày 14/11/2015 quy định về mức lương tối thiểu vùng năm 2016.
- Nghị định số 51/2016/NĐ-CP ngày 13/6/2016 của Chính phủ quy định quản lý lao động, tiền lương và tiền thưởng đối với người lao động làm việc trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ.
- Nghị định số 53/2016/NĐ-CP ngày 13/6/2016 của Chính phủ quy định về lao động, tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với công ty có cổ phần, vốn góp chi phối của nhà nước.

Trong các chính sách của Nhà nước thì chính sách về tiền lương là một chính sách quan trọng. Chính sách này có tác động trực tiếp đến mọi mặt đời sống xã hội của người dân. Cụ thể như sự thay đổi của luật về tiền lương tối thiểu, các chế độ phụ cấp, quy định về chuyển xếp lương cũ sang lương mới, chế độ bảo hiểm được tính toán theo lương, chế độ lương làm thêm giờ, chế độ ca, kíp... có ảnh hưởng rất lớn đến chi phí tiền lương của doanh nghiệp và thu nhập từ lương của người lao động.

Do vậy phương án trả lương của doanh nghiệp cũng phải thay đổi theo các quy định của Nhà nước để đảm bảo sự tuân thủ pháp luật và tính pháp lý của phương án trả lương.

1.4.1.2. Trình độ phát triển khoa học kỹ thuật:

Khoa học kĩ 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 tình 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 các chi phí phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh, từ đó làm tăng lợi nhuận và thu nhập của người lao động.

Khoa học kĩ thuật phát triển cũng đồng nghĩa với sự tăng trưởng của nền kinh tế, cũng như các tổ chức, doanh nghiệp.

Vì vậy, khi xây dựng phương án trả lương, các tổ chức, doanh nghiệp cần chú ý đến yếu tố này để xây dựng phương án trả lương phù hợp, tạo động lực và khuyến khích người lao động làm việc, nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, tổ chức.

1.4.1.3. Thị trường lao động

Hiện nay mức độ cạnh tranh về lao động có chất lượng trên thị trường lao động đang diễn ra vô cùng gay gắt và tiền lương đang trở thành một trong những công cụ rất hữu hiệu mà các doanh nghiệp đưa ra để gìn giữ lao động hiện tại và thu hút lao động có chất lượng từ các đối thủ cạnh tranh.

Do vậy, việc xây dựng phương án trả lương trong giai đoạn hiện nay các doanh nghiệp cần đặc biệt chú ý đến yếu tố thị trường và cạnh tranh trong việc chi trả tiền lương so với đối thủ cạnh tranh và thị trường lao động nhằm phát huy hết tác dụng động viên, khuyến khích trong công tác trả lương cho người lao động.

1.4.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong

1.4.2.1. Đặc điểm sản xuất kinh doanh

Đặc điểm sản xuất kinh doanh, sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến việc xây dựng phương án trả lương. Một doanh nghiệp sản xuất chắc chắn sẽ thiết kế phương án trả lương khác với một doanh nghiệp làm việc trong lĩnh vực thương mại, một doanh nghiệp mà các

sản phẩm có thể đánh giá và đo đếm được sẽ thiết kế phương án trả lương khác với một doanh nghiệp làm việc trong lĩnh vực dịch vụ.

Chính vì lẽ đó, tùy thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh mà doanh nghiệp sẽ quyết định xây dựng phương án trả lương khoán theo sản phẩm, hay trả theo thời gian, hay trả theo doanh thu... .

1.4.2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh

Đối với doanh nghiệp thì chi phí tiền lương là một khoản chi phí lớn, chính vì vậy mà việc xây dựng và sử dụng quỹ tiền lương luôn được các doanh nghiệp cân nhắc và xem xét kỹ lưỡng.

Tiền lương lại là bộ phận thu nhập của doanh nghiệp phân phối cho người lao động, nguồn tiền lương đó do chính người lao động tạo ra từ kết quả hoạt động kinh doanh, vì vậy mà chính sách tiền lương phải được xây dựng dựa trên hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Một chính sách tiền lương được coi là thành công là chính sách hướng tới người lao động đến việc nâng cao hiệu quả lao động của bản thân để nhận được mức lương cao và qua đó nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Ngoài ra chính sách tiền lương cũng cần cho người lao động thấy rằng hiệu quả kinh doanh càng cao thì mới có điều kiện thực hiện đầy đủ chính sách tiền lương đối với họ.

Kết quả kinh doanh của đơn vị có ảnh hưởng quyết định đến việc xác định quỹ lương của doanh nghiệp. Doanh nghiệp không thể trả lương, thưởng cao khi doanh nghiệp đang có kết quả hoạt động không tốt hoặc kinh doanh thua lỗ.

Mặt khác, hiện nay đang có rất nhiều các doanh nghiệp thực hiện công tác khoán quỹ lương theo doanh thu hoặc lợi nhuận của đơn vị trong năm tài chính. Chính vì vậy mà quỹ tiền lương sẽ gắn chặt với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

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

Quan điểm và cách nhìn nhận của người sử dụng lao động sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến việc xây dựng và hoàn thiện phương án trả lương trong doanh nghiệp.

Nếu chủ doanh nghiệp coi tiền lương như một khoản đầu tư, luôn quan tâm tới vấn đề tiền lương, sẵn sàng đầu tư cho tiền lương để thực hiện những mục tiêu kinh tế của mình tạo điều kiện thuận lợi cho các cán bộ tiền lương trong việc xây dựng và lựa chọn một hình thức trả lương hợp lý, một cách thức phân phối tiền lương phù hợp với doanh nghiệp, tạo điều kiện để tiền lương phát huy được tối đa vai trò của nó trong doanh nghiệp. Khi đó, việc xây dựng và hoàn thiện phương án trả lương cũng sẽ thuận lợi hơn.

Ngược lại, nếu chủ sử dụng lao động chỉ tập trung quan tâm tới lợi nhuận, không quan tâm tới vấn đề tiền lương, coi tiền lương như một khoản chi phí sản xuất và muốn hạ thấp khoản chi phí này đến mức có thể thì sẽ gây khó khăn trong việc xây dựng và hoàn thiện phương án trả lương, đặc biệt là cách thức trả lương trong doanh nghiệp, khi đó tiền lương sẽ bị hạn chế vai trò và tác dụng của nó.

1.4.2.4. Giá trị công việc:

Việc trả lương phải gắn với giá trị của công việc đó, công việc đó đóng góp vào thành công của tổ chức như thế nào. Trả lương tương xứng với giá trị công việc đã và đang được rất nhiều các doanh nghiệp áp dụng.

Việc phân tích và đánh giá giá trị của công việc giúp cho doanh nghiệp hình thành được khung lương phù hợp áp dụng cho từng chức danh công việc đã được định hình trong tổ chức và bảo đảm nguyên tắc người lao động thực hiện công việc gì sẽ được hưởng mức tiền lương tương xứng theo giá trị của công việc đó mang lại cho tổ chức.

1.4.2.5. Năng lực của bộ máy làm công tác lao động tiền lương trong doanh nghiệp

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

1.4.2.6. Vai trò của công đoàn

Tổ chức công đoàn là một trong những thành phần tham gia vào Hội đồng xây dựng phương án trả lương. Chính vì vậy, công đoàn có ảnh hưởng rất lớn tới việc xây dựng và hoàn thiện quy chế trả lương. Công đoàn là đại diện cho người lao động, vì vậy công đoàn phải có trách nhiệm lắng nghe những quan điểm hay nguyện vọng của người lao động về tính hợp lý, sự công bằng trong cách tính trả lương... qua đó giúp đỡ, tham mưu cho giám đốc, Hội đồng lương để có thể đáp ứng kịp thời những mong muốn và nguyện vọng đó. Điều này sẽ tránh được những sai lầm mang tính chủ quan, áp đặt; mặt khác, làm cho người lao động cảm thấy được tôn trọng và việc trả lương là do chính họ xây dựng và quyết định. Đó cũng chính là cơ sở xây dựng một phương án trả lương khoa học, hợp lý.

1.5. Kinh nghiệm của một số công ty về trả lương cho lao động gián tiếp.

1.5.1. Kinh nghiệm của Công ty cổ phần xi măng Vicem Hà Tiên 1

Trực thuộc Tổng công ty công nghiệp xi măng Việt Nam có trụ sở tại địa chỉ 360 Bến Chương Dương, phường Cầu Kho, Quận 1, Tp. HCM. Công ty hoạt động trong môi trường sạch và xanh với công suất thiết kế 7.300.000 tấn xi măng/năm với 2 Nhà máy và 4 Trạm nghiền.

Hệ thống lương được thể hiện đầy đủ, minh bạch, rõ ràng ngay trong Quy chế trả lương của công ty theo nguyên tắc phân phối theo lao động, chống phân phối bình quân, mức độ giãn cách về tiền lương giữa người thấp nhất và người cao nhất là 10 lần. Thực hiện trả lương theo lao động, trả lương gắn với kết quả lao động cuối cùng của từng người, từng bộ phận. Những người giữ trọng trách lớn, thực hiện các công việc đòi hỏi chuyên môn, kỹ thuật cao, có kinh nghiệm và kỹ năng quản lý, đóng góp nhiều vào hiệu quả sản xuất, kinh doanh của công ty thì được trả lương cao hơn. Đối với khối gián tiếp, phục vụ sản xuất hưởng lương khoán được trả theo hệ số lương hiệu quả. Tiền lương được điều chỉnh theo từng thời điểm thích hợp tùy thuộc và kết quả sản xuất kinh doanh của công ty và biến động giá cả xã hội.

1.5.2. Kinh nghiệm của Công ty TNHH 1 thành viên xi măng Vicem Hoàng Thạch

Công ty TNHH 1 thành viên xi măng Vicem Hoàng Thạch là công ty thuộc Tổng công ty xi măng Việt Nam. Hệ thống lương được thể hiện đầy đủ, minh bạch, rõ ràng ngay trong Quy chế trả lương của công ty.

Nội dung của Quy chế lương đầy đủ các phần bao gồm các quy định chung, nguồn hình thành quỹ tiền lương, phân phối tiền lương cho người lao động, tổ chức thực hiện và điều khoản thi hành. Quỹ tiền lương được xác định cụ thể về quỹ tiền lương kế hoạch và quỹ tiền lương thực hiện cho lao động quản lý thuộc bộ phận lao động gián tiếp và cho công nhân trực tiếp sản xuất. Quỹ lương của bộ phận quản lý được tính dựa trên quỹ tiền lương của bộ phận trực tiếp sản xuất. Hàng tháng đều tính Quỹ lương thực hiện của từng bộ

phận dựa trên các nhóm tiêu chí chính là Thực hiện xuất sắc nhiệm vụ (điểm cộng thêm cho các tiêu chí cụ thể), Hoàn thành công việc được giao, Thời gian thực hiện công việc được giao, Chấp hành nội quy, quy định của đơn vị. Việc tính trả lương cho từng bộ phận được tính theo tỷ lệ 50/50 giữa lương cơ bản theo Nghị định 205/NĐ-CP và hệ số chức danh công việc (gắn với mức độ phức tạp của công việc, trách nhiệm đối với công việc đòi hỏi, mức độ hoàn thành công việc...), trả lương cho lao động quản lý, bộ phận gián tiếp được tính trên kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của toàn công ty. Còn tiền lương của bộ phận trực tiếp được xác định dựa trên số doanh thu tiêu thụ. Công ty đã xây dựng hệ số lương chức danh cho từng vị trí quản lý và chức danh chuyên môn nghiệp vụ. Hệ số lương chức danh không xác định dựa trên bằng cấp, trình độ mà dựa trên việc chấm điểm cho từng vị trí chức danh. Công ty cũng có mẫu chấm điểm và quy định quy trình chấm điểm xác định mức độ đóng góp của NLĐ hàng tháng làm căn cứ trả lương theo kết quả thực hiện công việc.

1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn.

Thứ nhất, phải chỉnh sửa bổ sung, hoàn thiện các căn cứ pháp lý quan trọng trong việc trả lương cho lao động gián tiếp tại công ty.

Thứ hai, xây dựng lại hệ số lương chức danh để trả lương cho bộ phận gián tiếp tại công ty, hệ số chức danh không quá phụ thuộc vào bằng cấp mà phải dựa trên việc chấm điểm cho từng vị trí.

Thứ ba, xác định việc trả lương gắn với mức độ hoàn thành công việc và đóng góp của từng người cho công ty do đó cần phải xây dựng lại hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TRẢ LƯƠNG CHO LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG VICEM BÚT SƠN

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn

Tên công ty: Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn

Tên tiếng anh: But Son Cement Joint Stock Company

Địa chỉ: Thanh Sơn, Kim Bảng, Hà Nam

Tel: (84-351) 3 851 323 Fax: (84-351) 3 851 320.

Mã chứng khoán: BTS

Giấy chứng nhận ĐKKD: số 0603.000105 do Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Hà Nam cấp ngày 01/5/2006.

Vốn điều lệ: 900.000.000.000 VNĐ.

Logo Công ty: 

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.

Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn tiền thân là Ban quản lý công trình xây dựng Nhà máy xi măng Vicem Bút Sơn, được thành lập theo quyết định số 54/BXD/TCLĐ ngày 28/01/1997 của Bộ xây dựng.

Nhà máy được đặt tại thung lũng núi đá thuộc xã Thanh Sơn, huyện Kim Bảng, tỉnh Hà Nam gần quốc lộ 1, cách Hà Nội 60 km về phía Nam, gần sông Châu Giang và tuyến đường sắt Bắc Nam rất thuận lợi cho việc vận chuyển bằng đường sắt, đường bộ, thủy. Mặt bằng rộng xa khu dân cư và gần các nguồn nguyên liệu khai thác chính có chất lượng tốt tại các mỏ: Đă vôi Hồng Sơn, Bút Phong, Núi Bùi, mỏ sét Khả Phong, Ba Sao.

Công trình xây dựng Nhà máy Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn được Thủ Tướng chính phủ phê duyệt tại quyết định số 573/QĐ-TTg ngày 23/11/1993 với công suất thiết kế 4.000 tấn Clinker/ngày đêm, tương đương 1,356 triệu tấn xi măng/năm, tổng vốn đầu tư 195.832 USD.

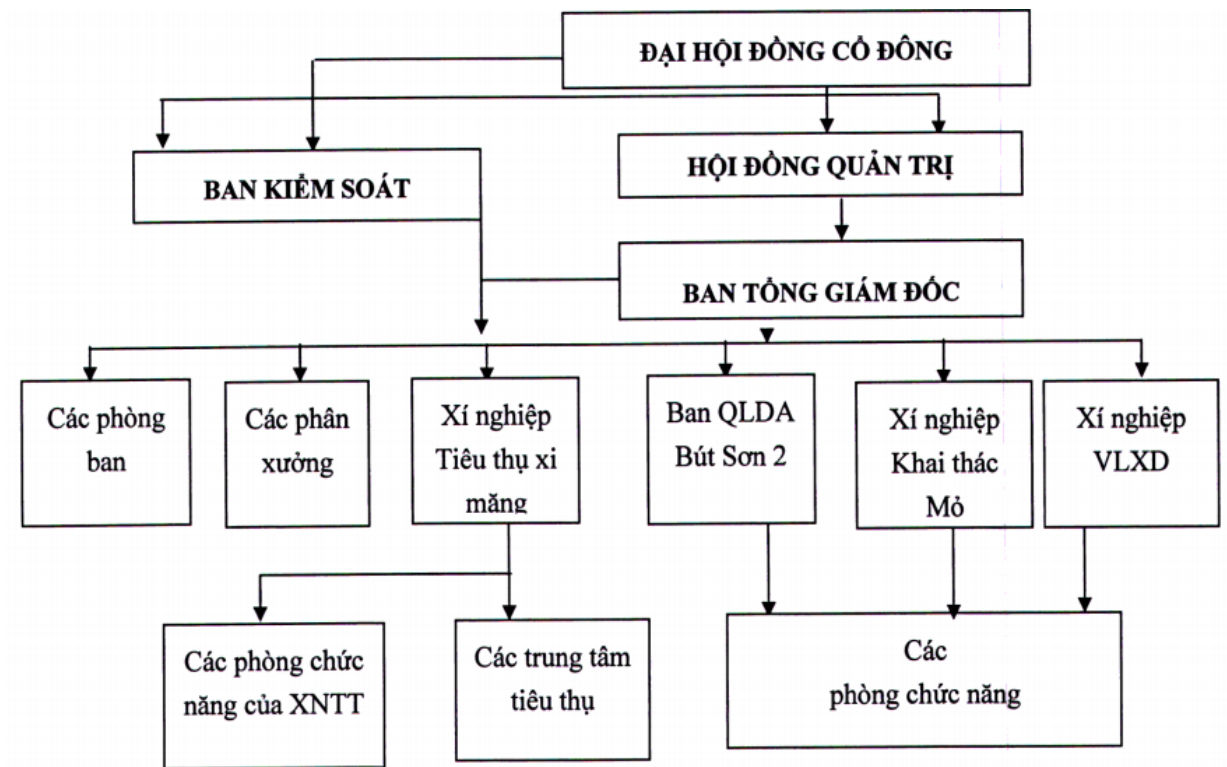
Với thiết bị dây chuyền hiện đại đồng bộ do hãng Technip - Cle cộng hòa Pháp cung cấp, công nghệ lò quay phương pháp khô, bao gồm thiết bị hiện đại do các nước Tây Âu chế tạo và thuộc loại tiên tiến.

Kể từ khi chính thức đi vào hoạt động từ ngày 01 tháng 5 năm 1999, dây chuyền Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn luôn phát huy tốt theo công suất thiết kế. Sau 10 năm đi vào hoạt động sản xuất kinh doanh, sản xuất của công ty luôn ổn định và tăng trưởng khá, năm sau luôn cao hơn năm trước. Từ năm 2002 sản xuất đã vượt công suất thiết kế, hiệu quả sản xuất kinh doanh không ngừng tăng trưởng, thị trường tiêu thụ sản phẩm công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn rộng khắp miền Bắc, chất lượng sản phẩm đã khẳng định được trị giá của mình và ngày càng có uy tín với người tiêu dùng. Nhờ đó, đảm bảo công việc và thu nhập ổn định cho hơn một nghìn cán bộ công nhân viên của nhà máy.

Sản phẩm công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn mang nhãn hiệu “Quả địa cầu” từ năm 1998 đến nay chủ yếu được tiêu thụ tại các thị trường trong nước, cung cấp cho các công trình trọng điểm của nhà nước và xây dựng dân dụng và đã được khách hàng và người tiêu dùng đánh giá cao.

2.1.2. Mô hình tổ chức quản lý của Công ty

Để tăng cường hiệu quả quản lý và phù hợp với đặc điểm kinh doanh của mình, công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn được tổ chức dưới hình thức trực tuyến chức năng. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty được thể hiện qua sơ đồ sau:



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn

“Nguồn: Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn”

Cơ cấu tổ chức của công ty được phân chia theo chức năng. Mỗi phòng ban, mỗi bộ phận có nhiệm vụ và chức năng riêng biệt tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý, điều hành công ty.

Chức năng một số bộ phận:

- Đại hội đồng cổ đông: Gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết, là cơ quan quyền lực cao nhất của Công ty, quyết định vấn đề được luật pháp và điều lệ công ty quy định. Đặc biệt các cổ đông sẽ thông qua các báo cáo tài chính hàng năm của công ty và ngân sách tài chính cho năm tiếp theo. Đại hội đồng cổ đông sẽ bầu ra Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát của Công ty.

- Hội đồng quản trị: Là cơ quan quản lý Công ty, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông.

HDQT có trách nhiệm giám sát Tổng Giám đốc điều hành và những người quản lý khác.

- Ban kiểm soát (BKS): Là cơ quan trực thuộc Đại hội đồng cổ đông, do Đại hội đồng cổ đông bầu ra. BKS có nhiệm vụ kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp trong điều hành hoạt động kinh doanh, báo cáo tài chính của Công ty.

- Ban Tổng Giám đốc: Là người điều hành hoạt động hàng ngày của công ty và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao.

- Chức năng nhiệm vụ của các khối và đơn vị trực thuộc công ty

- + Khối sản xuất chính bao gồm các đơn vị: Phân xưởng Nguyên liệu, phân xưởng Lò nung, phân xưởng Nghiền - Đóng bao, phòng Điều hành - Trung tâm, phòng Thí nghiệm - KCS. Khối này có chức năng nhiệm vụ chính là quản lý vận hành toàn bộ dây chuyền sản xuất xi măng.

- + Khối phụ trợ bao gồm các đơn vị: Phân xưởng Điện - Tự động hoá, phân xưởng Cơ khí, phân xưởng Sửa chữa, phòng Bảo vệ - Quân sự. Khối này có chức năng nhiệm vụ chính là vận chuyển nguyên nhiên vật liệu, cung cấp điện nước phục vụ dây chuyền sản xuất, sửa chữa khắc phục kịp thời các sự cố nhanh chóng đưa dây chuyền sản xuất đi vào hoạt động.

- + Khối văn phòng Công ty gồm các đơn vị: Phòng Kế hoạch, phòng Kế toán - Tài chính - Thống kê, phòng Tổ chức - Lao động, phòng Kỹ thuật Sản xuất, phòng Cơ điện, phòng Vật tư, phòng Hành chính - Quản trị. Khối này có chức năng nhiệm vụ chính là tham mưu cho Tổng giám đốc thực hiện công tác quản lý sản xuất, quản lý tài chính và quản lý nhân sự.

- + Xí nghiệp Khai thác mỏ là đơn vị sản xuất cung cấp đá vôi, đá sét phục vụ cho dây chuyền sản xuất. Trong tương lai đơn vị này được giao thêm nhiệm vụ sản xuất đá xây dựng, sản xuất bê tông thương phẩm, cốt liệu bê tông cung cấp cho thị trường.

+ Xí nghiệp tiêu thụ xi măng Bút Sơn là đơn vị phụ trách toàn bộ công tác kinh doanh bán hàng, marketing, quản lý hệ thống nhà phân phối và dịch vụ sau bán hàng.

+ Ban quản lý dự án xi măng Bút Sơn 2 là đơn vị quản lý và giám sát đầu tư xây dựng dây chuyền 2 xi măng Bút Sơn.

2.1.3. Đội ngũ nhân lực của Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn

Do đặc thù là Công ty sản xuất xi măng nên đội ngũ cán bộ công nhân viên của công ty cũng khá đông hơn 1300 lao động và một lượng lớn công nhân trực tiếp sản xuất. Trong đó lượng công nhân trực tiếp sản xuất chủ yếu là lao động lành nghề nên công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cũng rất quan trọng. Cán bộ quản lý ít người nên cần phải nâng cao trình độ chuyên môn. Còn công nhân trực tiếp sản xuất thì phải nâng cao tay nghề để tăng năng suất lao động.

Bảng 2.1: Số lượng và cơ cấu lao động tại Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn

Stt	Năm	LĐ bình quân theo sử dụng	Trong đó				Trong đó				Ghi chú
			Nam	Tỷ lệ %	Nữ	Tỷ lệ %	Trực tiếp	Tỷ lệ %	Gián tiếp	Tỷ lệ %	
1	2011	1443	1157	80,2	286	19,8	1018	70,5	425	29,5	
2	2012	1429	1151	80,5	278	19,5	1005	70,3	424	29,7	
3	2013	1406	1130	80,4	276	19,6	972	69,1	434	30,9	
4	2014	1387	1111	80,1	276	19,9	957	69	430	31	
5	2015	1385	1107	79,8	278	20,1	960	69,3	425	30,7	

“Nguồn: Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn”

Lao động gián tiếp tại công ty tính đến hết năm 2015 được phân bổ như sau:

Bảng 2.2: Bảng phân bổ lao động gián tiếp tại các đơn vị trong công ty*Đơn vị tính: Người*

STT	Tên đơn vị	Phân bổ lao động gián tiếp				
		2011	2012	2013	2014	2015
1	Viên chức QL	3	3	3	3	3
2	Ban KT an toàn	7	7	7	7	7
3	B.QLDABS II	22	22	22	22	22
4	P. Bảo vệ quân sự	49	49	49	49	49
5	X. Cơ khí	5	5	5	5	5
6	VP Đảng-Đoàn	7	7	7	7	7
7	P. Công nghệ TT	5	5	5	5	5
8	P. Điều hành trung tâm	45	45	46	46	45
9	X. Điện - TĐH	25	24	30	28	25
10	P. Hành chính - Quản trị	64	64	64	64	64
11	P. Kế hoạch	6	6	6	6	6
12	P. Kỹ thuật sản xuất	12	12	15	13	12
13	X. Lò nung	10	10	10	10	10
14	X. N - ĐB	10	10	10	10	10
15	X. Nguyên liệu	21	21	21	21	21
16	X. Sửa chữa	12	12	12	12	12
17	Phòng Tài chính-Kế toán	19	19	19	19	19
18	P. Tổ chức lao động	10	10	10	10	10
19	P. Thí nghiệm	20	20	20	20	20
20	P. Vật tư	22	22	22	22	22
21	XN KT Mỏ	39	39	39	39	39
22	XN VLXD	12	12	12	12	12
Tổng cộng		425	424	434	430	425

“Nguồn: Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn”

* Xét theo hình thức tác động vào đối tượng lao động ta thấy:

Qua 5 năm lao động trực tiếp của công ty luôn chiếm tỷ trọng cao trong tổng số lao động và có xu hướng ổn định.

Năm 2011, lao động gián tiếp chiếm là 29,5% trên tổng số lao động.

Năm 2012, lao động gián tiếp chiếm là 29,7 % trên tổng số lao động.

Năm 2013, lao động gián tiếp chiếm là 30,9 % trên tổng số lao động.

Năm 2014, lao động gián tiếp chiếm là 31 % trên tổng số lao động.

Năm 2015, lao động gián tiếp chiếm là 30,7 % trên tổng số lao động.

Qua bảng số liệu ta thấy lao động gián tiếp có xu hướng giảm, nguyên nhân số lao động giảm là do một số lao động nghỉ hưu theo chế độ, xin chấm dứt hợp đồng lao động để chuyển sang làm việc tại công ty khác có mức thu nhập cao hơn, chế độ đãi ngộ tốt hơn.

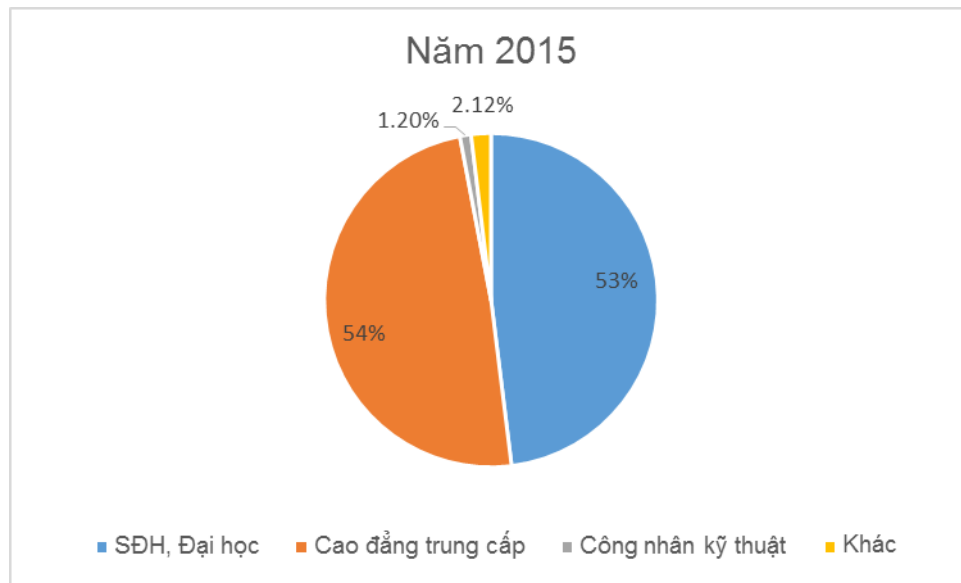
* Xét theo giới tính Bảng 2.2. ta thấy:

Lao động nam và nữ thay đổi qua các năm là do tổng số lao động của công ty đã thay đổi nhưng nhìn chung tỷ lệ lao động nam vẫn chiếm số đông so với lao động nữ. Do đặc thù là công ty sản xuất xi măng cần lực lượng lao động có trình độ kỹ thuật và chiếm phần đông như vậy cũng có những thuận lợi như cho công tác quản lý của công ty.

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ của Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn

Đơn vị tính: Người

Stt	Năm	LĐ bình quân theo sử dụng	Trong đó								Ghi chú
			Đại học, trên đại học	Tỷ lệ %	Cao đẳng, trung cấp	Tỷ lệ %	Công nhân kỹ thuật	Tỷ lệ %	Khác	Tỷ lệ %	
1	2011	425	170	40	238	56	7	1,65	10	2,35	
2	2012	424	173	40,8	231	54,5	8	1,9	12	2,83	
3	2013	434	182	41,9	237	54,6	6	1,4	9	2,07	
4	2014	430	176	41	238	55,3	7	1,63	9	2,09	
5	2015	425	182	43	229	54	5	1,2	9	2,12	



“Nguồn: Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn”

Biểu 2.1: Biểu đồ cơ cấu lao động gián tiếp của công ty

Qua biểu đồ cho thấy trình độ chuyên môn về lao động như: số lao động có trình độ Đại học và trên đại học chiếm tỷ lệ tương đối phù hợp. Lực lượng lao động trình độ cao đẳng, trung cấp, công nhân kỹ thuật khá lớn chiếm tỷ trọng cao trong tổng số lao động được phân bổ chủ yếu ở các đơn vị yêu cầu trình độ chuyên môn thấp như phòng Hành chính-Quản trị, Bảo vệ-Quân sự là lao động tiền lương, nhân viên tổng hợp tại các phân xưởng, nhân viên bán hàng tại các trung tâm tiêu thụ xi măng.

Qua các số liệu phân tích ở trên ta thấy tổng số lao động gián tiếp của công ty giảm dần qua các năm và trình độ lao động của công ty đang từng bước được nâng cao cho phù hợp với những đòi hỏi khắt khe của nền kinh tế thị trường. Theo ý kiến của Ban lãnh đạo Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn thì việc bố trí công việc là phù hợp với năng lực lao động của công ty. Đội ngũ nhân lực đáp ứng được yêu cầu của công việc. Ngoài ra, công ty cần có những biện pháp kích thích lao động để thực sự đạt được hiệu quả tối ưu trong vấn đề sử dụng lao động.

2.2. Thực trạng trả lương cho lao động gián tiếp tại Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn.

2.2.1. Thực trạng trả lương cho lao động gián tiếp tại công ty

2.2.1.1. Thực trạng nguồn hình thành quỹ lương công ty

Tổng quỹ tiền lương của người lao động toàn Công ty (quỹ tiền lương) được hình thành từ quỹ tiền lương được Hội đồng quản trị Công ty duyệt trên cơ sở thỏa thuận của Công ty mẹ - Tổng Công ty công nghiệp xi măng Việt Nam, quỹ tiền lương của cán bộ công đoàn chuyên trách do tổ chức Công đoàn trả lương, quỹ tiền lương dự phòng từ năm trước liền kề chuyển sang (nếu có) và quỹ tiền lương từ các nguồn khác (nếu có) theo quy định hiện hành.

Quỹ tiền lương sản phẩm của Công ty hàng năm được phân chia:

- Trích tối đa không quá 10% quỹ lương sản phẩm dùng làm quỹ dự phòng của Công ty (gọi tắt là F_{dpt} để điều tiết khi cần thiết cho các đơn vị, cho các tháng vì những nguyên nhân khách quan mà công tác tiêu thụ sản phẩm hoặc doanh thu bán hàng của Công ty hoặc của đơn vị gặp nhiều khó khăn.

Quỹ lương dự phòng còn lại: Nguồn tiền lương dự phòng sẽ được quyết toán quý, 6 tháng hoặc năm, nếu còn sẽ được phân phối cho người lao động như phân phối ở vòng 2.

- Trích tối đa không quá 10% quỹ lương dùng làm quỹ khen thưởng cho người lao động trong các dịp lễ; tết... ; khen thưởng cho các đơn vị hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, người lao động có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi, người lao động làm việc đạt năng suất, chất lượng cao, có thành tích trong công tác và thưởng cho những công việc đột xuất, những công việc cần đẩy nhanh tiến độ... Việc khen thưởng cho các cá nhân đơn vị được thực hiện theo Quy chế Thi đua khen thưởng của Công ty.

- Phần còn lại của quỹ tiền lương được trả trực tiếp cho người lao động theo lương khoán, lương sản phẩm và lương thời gian.

Qua việc phân tích nguồn phân bổ Quỹ tiền lương của Công ty cho ta thấy về cơ bản Công ty đã chia tổng quỹ lương thành các quỹ thành phần hợp lý. Quỹ tiền lương trả trực tiếp cho NLĐ tại Công ty chiếm tỷ trọng 80% tổng quỹ lương là tương đối phù hợp so với quy định của Nhà nước. Quỹ dự phòng của công ty là 10%, quỹ khen thưởng khuyến khích chiếm 10% tổng quỹ lương, điều này cho thấy công ty đã rất chú trọng về khoản tiền lương khuyến khích của người lao động khi đạt hiệu quả NSLĐ cao, chất lượng tốt và hiệu quả làm việc cao.

2.2.1.2. Thực trạng phương án trả lương của lao động gián tiếp

Tiền lương là một trong những nhân tố quan trọng, giúp tạo động lực cho người lao động để họ nỗ lực làm việc. Nhận thức rõ được điều này, Ban Tổng giám đốc công ty luôn quan niệm trả lương một cách thỏa đáng với công sức bỏ ra của NLĐ. Tuy nhiên, đặc thù tính chất công việc của nhà máy xi măng mà lực lượng lao động gián tiếp chiếm phần lớn toàn lực lượng lao động của công ty nên việc trả lương chưa thực sự rõ ràng giữa lao động trực tiếp và gián tiếp, cụ thể:

Tiền lương của lao động gián tiếp được trả căn cứ vào lợi nhuận, năng suất lao động của Công ty theo nguyên tắc: Lợi nhuận và năng suất lao động tăng thì tiền lương tăng; lợi nhuận, năng suất lao động giảm thì tiền lương giảm, nhưng thấp nhất bằng mức lương trên cơ sở hệ số lương được xếp theo Nghị định số 205/2004/NĐ-CP, ngày 14/12/2004 của Chính phủ và mức lương tối thiểu chung.

Việc phân phối tiền lương cho người lao động (bao gồm lao động gián tiếp và lao động trực tiếp) của công ty được thực hiện như sau:

Tiền lương phân phối cho người lao động được thực hiện qua hai vòng:

(i) Vòng 1: Trả lương cho người lao động dựa trên hệ số mức lương được xếp tại Nghị định 205/2004/NĐ - CP của Chính phủ, phụ cấp chức vụ,

trách nhiệm, phụ cấp ca 3, phụ cấp khu vực... ngày làm việc thực tế. Tiền lương của người lao động được phân phối vòng 1 theo công thức sau:

$$TL_{1i} = T_i * L_i \quad (1)$$

Trong đó:

- TL_{1i} : Là tổng tiền lương của người lao động thứ i được phân phối ở vòng 1;
- T_i : Là ngày làm việc thực tế của người lao động thứ i;
- L_i : Là xuất lương ngày theo Nghị định số 205/2004/NĐ-CP của người lao động thứ i.

(ii) Vòng 2: Trả lương theo chức danh công việc:

Quỹ tiền lương phân phối vòng 2 là phần còn lại của quỹ lương sản phẩm thực hiện được trong tháng sau khi trừ đi quỹ lương đã chi trả ở vòng 1. Việc trả lương vòng II được căn cứ vào mức độ phức tạp, yêu cầu trách nhiệm, mức độ hoàn thành công việc được giao và số ngày công thực tế của người lao động, không phụ thuộc vào hệ số lương được xếp theo Nghị định số 205/2004/NĐ-CP, ngày 14/12/2004 của Chính phủ. Tiền lương vòng 2 được phân phối cho người lao động theo công thức sau:

$$T_{2i} = \frac{F_2}{\sum_j^n T_j * H_j * K_j * Đ_j * P_j} * T_i * H_i * K_i * Đ_i * P_i$$

(i thuộc j)

Trong đó:

- TL_{2i} : Là tiền lương tháng của người lao động thứ i được phân phối ở vòng 2;
- F_2 : Là quỹ lương vòng 2 của Công ty hay đơn vị là phần còn lại của quỹ tiền lương hàng tháng sau khi đã trừ đi quỹ lương vòng 1;
- n : Là số lao động trong tháng của Công ty hoặc đơn vị;
- K_i : Là hệ số thành tích trong tháng của người lao động thứ i,

- T_i : Là ngày công làm việc thực tế trong tháng của người lao động thứ i ;
- H_i : Là hệ số chức danh công việc được xếp trong tháng của người lao

động thứ i , như sau:

- Δ_i : Là hệ số thành tích chung của đơn vị trong tháng, cụ thể như sau:
- P_i : Là hệ số phức tạp, nặng nhọc, độc hại của đơn vị,

Tóm lại:

- Tổng tiền lương của người lao động thứ i được hưởng trong tháng được xác định theo công thức:

$$TL_i = TL_{1i} + TL_{2i} \quad (3)$$

Trong đó:

- TL_i : Là tổng tiền lương của người lao động thứ i trong tháng;
- TL_{1i} : Là tiền lương tháng của người lao động thứ i được phân phối ở vòng 1;
- TL_{2i} : Là tiền lương tháng của người lao động thứ i được phân phối ở vòng 2;
- Tổng quỹ lương vòng 1 chiếm khoảng từ 25% đến 35% quỹ tiền lương hàng tháng. Căn cứ vào sản lượng xi măng tiêu thụ hoặc doanh số bán hàng, Tổng Giám đốc Công ty sẽ quyết định tỷ lệ phân phối tiền lương vòng 1 so với tổng quỹ lương của từng tháng;
- Tổng quỹ lương vòng 2 và lương thêm giờ chiếm khoảng từ 65% đến 75% quỹ tiền lương.

Việc trả lương hiện nay tại công ty về cơ bản là dựa vào hệ số đánh giá thành tích cá nhân của NLĐ, được xếp loại A, B, C, D và Không xếp loại thành tích với các tiêu chí chuẩn được quy định như sau:

- Cá nhân lao động xuất sắc, hưởng hệ số 1,2, với tiêu chí:

+ Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao trong tháng, tham gia tích cực và đóng góp có hiệu quả trong: Vận hành thiết bị, xử lý sự cố; đẩy mạnh công tác tiêu thụ sản phẩm, công tác chuyên môn nghiệp vụ khác.

+ Tham gia tích cực các hoạt động phong trào, có ý thức rèn luyện cầu tiến bộ, có tinh thần đoàn kết.

+ Chấp hành tốt nội quy, quy chế của Công ty, pháp luật Nhà nước.

+ Có đủ ngày công đi làm theo chế độ trong tháng.

- Cá nhân xếp loại A, hưởng hệ số 1,0 , với tiêu chí:

+ Hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao, không vi phạm kỷ luật lao động, pháp luật Nhà nước, nội quy, quy chế của Công ty.

+ Nghỉ việc do ốm đau, tai nạn lao động, ... trong tháng dưới 5 ngày công .

- Cá nhân xếp loại B, hưởng hệ số 0,8 , với tiêu chí:

+ Hoàn thành nhiệm vụ được giao nhưng có thời gian nghỉ việc việc do ốm đau, tai nạn lao động, ... trong tháng từ 5 ngày đến dưới 10 ngày công.

+ Những người liên đới trách nhiệm trong việc gây ra các vụ việc ảnh hưởng không tốt đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Cá nhân xếp loại C, hưởng hệ số 0,6 , với tiêu chí:

+ Hoàn thành nhiệm vụ được giao nhưng còn có sai phạm khiếm khuyết:

+ Vi phạm chế độ chính sách, nếp sống văn minh, tinh thần trách nhiệm trong công tác chưa cao.

+ Chấp hành kỷ luật lao động chưa nghiêm, hay đi muộn, về sớm.

+ Hoàn thành nhiệm vụ được giao nhưng có thời gian nghỉ việc riêng do ốm đau, tai nạn lao động, ... từ 10 đến dưới 15 ngày công trong tháng.

- Cá nhân xếp loại D, hưởng hệ số 0,4 , với tiêu chí:

+ Không hoàn thành nhiệm vụ được giao, vi phạm kỷ luật lao động ở mức độ nhẹ hoặc gây thiệt hại vật chất dưới 10 triệu đồng, chưa chấp hành nghiêm túc sự phân công công việc của đơn vị.

+ Không hoàn thành nhiệm vụ được giao và có thời gian nghỉ việc do ốm đau, tai nạn lao động, ... từ 15 ngày đến 25 ngày công trong tháng.

- Cá nhân không được xếp loại thành tích

+ Vi phạm kỷ luật lao động gây ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty hoặc gây thiệt hại về vật chất từ 10 triệu đồng trở lên.

+ Có thời gian làm việc trong tháng dưới 6 ngày công.

Với phương pháp đánh giá:

Vào cuối mỗi tháng, tại buổi họp, trưởng bộ phận sẽ căn cứ vào các tài liệu theo dõi tình hình thực hiện công việc của NLD trong tháng, thông báo cho NLD về kết quả thực hiện nhiệm vụ trong tháng, số ngày công đi làm, số ngày nghỉ ốm, nghỉ việc riêng, có vi phạm nội quy, quy chế gì không. Sau khi dựa vào bản tiêu chuẩn xét thành tích để xếp loại lao động theo các loại thành tích Xuất sắc, A, B, C, D và Không xếp loại thành tích. Kết quả sẽ được ghi vào biên bản bình xét thi đua. Sau đó, Lãnh đạo các đơn vị (gồm Trưởng, Phó đơn vị, Chủ tịch công đoàn bộ phận...) sẽ xét duyệt một lần nữa và gửi về phòng Tổ chức lao động trước ngày 5 hàng tháng. Phòng Tổ chức lao động sẽ tổng hợp và trình Hội đồng thi đua của công ty bình xét. Kết quả bình xét sẽ được giữ lại phòng Tổ chức lao động 01 bản và gửi về đơn vị 01 bản.

Theo kết quả khảo sát:

Bảng 2.4: Kết quả điều tra về thực trạng trả lương cho lao động gián tiếp tại Công ty

Đơn vị tính: Người

STT	Nội dung trả lời	Số câu trả lời			Mẫu điều tra	Tỷ lệ
		LĐ, KS	Cao đẳng, trung cấp	Tổng		
1	Không hài lòng với mức lương hiện tại	120	10	130	200	65%
2	Mức lương thấp hơn khối	100	20	120	200	60%

STT	Nội dung trả lời	Số câu trả lời			Mẫu điều tra	Tỷ lệ
		LĐ, KS	Cao đẳng, trung cấp	Tổng		
	lượng công việc					
3	Tiền lương nhận được không gắn liền với kết quả đánh giá	110	20	130	200	43%
4	Chỉ tiêu đánh giá công việc không phù hợp	110	20	130	200	43%
5	Không hài lòng về kết quả đánh giá	120	10	130	200	65%

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

Với thông tin trên có thể đưa ra một số kết luận sau:

- Với 65% lao động gián tiếp tham gia khảo sát không hài lòng với mức lương hiện tại và đặc biệt tỷ lệ Lãnh đạo, Kỹ sư chiếm tỷ lệ rất lớn, lên tới 80% (120/150), điều này khẳng định tình trạng không hài lòng về mức lương hiện tại của lao động quản lý và những người có trình độ học vấn cao là rất lớn. Trong đó đối tượng làm công việc bậc thấp và trình độ hạn chế tỷ lệ này tương đối thấp 20% (10/50).

- Tình trạng trên cũng hoàn toàn đúng với việc nhận định về “mức lương thấp hơn khối lượng công việc”.

- Theo kết quả trên, 45% những người tham gia điều tra thấy rằng tiền lương nhận được không gắn liền với kết quả đánh giá. Ngoài ra 43% cho rằng chỉ tiêu đánh giá công việc không phù hợp và 65% không hài lòng về kết quả đánh giá. Về vấn đề này, cũng tương tự như trên, lao động quản lý cũng như những người có trình độ đều nhận định tiêu cực hơn nhiều so với những

người làm công việc bậc thấp. Lần lượt 3 con số trên, tỷ lệ là 55% (110/200), 55% (110/200), 40% (120/200) với LĐ, KS. Những tỷ lệ này lớn hơn nhiều so với tỷ lệ chung của những người tham gia điều tra.

2.2.1.3. Về đánh giá thực hiện công việc trong trả lương cho lao động gián tiếp.

Gắn liền với việc trả lương cho người lao động là việc đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Đây là cơ sở và là một trong các tiêu chí quan trọng nhất cấu thành làm căn cứ để trả lương, tăng lương, đề bạt, thăng chức.

Các tiêu chí làm cơ sở để trả lương và tăng lương Công ty xi măng Bút Sơn đang áp dụng đó là:

- Thời gian giữ mức lương cũ;
- Kết quả đánh giá thực hiện công việc;
- Thực hiện nội quy;
- Sáng kiến, cải tiến.

Trong những tiêu chí đánh giá này, tiêu chí kết quả đánh giá thực hiện công việc trước đó là quan trọng nhất và có tính chất quyết định tới kết quả trả lương. Tuy nhiên, ở Công ty xi măng Bút Sơn, công tác đánh giá kết quả được thực hiện chưa tốt, hệ thống đánh giá kết quả mới chỉ dừng lại ở việc đánh giá theo những khung lớn, chưa thể hiện được thức tế NLĐ gián tiếp sẽ thực hiện công việc của họ như thế nào, các tiêu chí định lượng còn hạn chế, không đánh giá đúng tình hình thực hiện công việc của người lao động nên chưa gắn với quyền lợi của họ, chính vì lẽ đó mà trong hệ thống trả lương công ty chưa thực sự đảm bảo được tính công bằng.

**Bảng 2.5: Bảng tổng hợp nội dung phiếu đánh giá thực hiện công việc
công ty đang áp dụng**

Chỉ tiêu đánh giá	Nội dung
Kết quả thực hiện công việc	- Hoàn thành công việc được giao đúng kế hoạch. Có ý thức chủ động, sáng tạo, nâng cao năng suất, chất lượng công việc. - Không vi phạm quy trình, quy chế nghiệp vụ của công ty. Sử dụng đúng biểu mẫu của XMBS trong thông tin, báo cáo. - Nộp báo cáo theo chế độ thường xuyên hoặc đột xuất. Cung cấp đầy đủ thông tin, số liệu.
Ý thức, tác phong nơi làm việc	Nêu điểm đã được đặt ra trong nội quy lao động.
Ý thức tuân thủ mệnh lệnh, tinh thần hợp tác, đoàn kết	- Làm đúng chức năng, nhiệm vụ được phân công. - Phối hợp cá nhân, đơn vị liên quan trong giải quyết công việc.
Công tác bảo mật, bảo vệ tài sản	- Bảo mật tài liệu và an toàn, thực hiện tiết kiệm và đúng quy định. - Có hành động ngăn chặn khi phát hiện vi phạm, thực hiện quy định về an toàn lao động và phòng cháy chữa cháy.
Tinh thần học hỏi, đào tạo	- Tham dự đầy đủ khoá học công ty tổ chức. - Chủ động học hỏi nâng cao trình độ chuyên môn đáp ứng nhu cầu công việc. - Tham gia đầy đủ các lớp tập huấn của công ty.

“Nguồn: Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn”

Thông qua một vài chỉ tiêu tổng hợp từ phiếu đánh giá kết quả của Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn áp dụng hiện nay, nhận thấy chỉ tiêu

đánh giá nghiêng về ý thức và tác phong nhiều hơn là đánh giá nội dung công việc. Nội dung đánh giá còn mang tính chất chung chung, không cụ thể, không định lượng được kết quả mà người lao động thực hiện được. Do vậy việc gắn kết quả đánh giá với trả lương sẽ thiếu chính xác dẫn tới không đảm bảo công bằng cho người lao động.

Theo kết quả điều tra:

Bảng 2.6: Lý do đánh giá xếp loại thực hiện công việc chưa phù hợp

STT	Tên tiêu chí	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tiêu chí đánh giá chưa được lượng hóa cụ thể.	50	57,47
2	Tiêu chí đánh giá xếp loại đối với CBNV phòng/ban chưa phù hợp.	54	62,1
3	Quy trình thực hiện đánh giá còn mang tính hình thức.	53	60,9

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

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

Với kết quả điều tra trên càng khẳng định rằng hệ thống đánh giá thực hiện công việc của công ty chưa đảm bảo được quyền lợi của người lao động và chưa gắn liền với kết quả mà họ đạt được trên cái mà họ bỏ ra, đặc biệt chưa thích đáng với các cấp lao động quản lý và những người có trình độ đại học và trên đại học.

Ngoài cách đánh giá trên, công ty cũng dùng cả phương pháp so sánh (phương pháp đánh giá không chính thức) để đánh giá đối với bộ phận gián tiếp, cách thức đánh giá kết quả thực hiện công việc bằng phương pháp này là: Lãnh đạo trực tiếp của bộ phận đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên này so sánh với nhân viên khác. Trên cơ sở kết quả đánh giá sẽ đưa ra kết luận về sự khác biệt trong thực hiện công việc của các nhân viên do mình trực tiếp quản lý, đánh giá mức độ hoàn thành công việc của từng nhân viên và so sánh những nhân viên cùng thực hiện một công việc có tính chất tương đồng với nhau. Đây là phương pháp mà lãnh đạo sử dụng kết hợp với phương pháp đánh giá bằng thang đo giá trị để có kết luận cuối cùng về kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Đây cũng là cơ sở để lãnh đạo trực tiếp đề xuất với lãnh đạo cấp trên về những nhân viên có thành tích vượt trội so với những nhân viên khác nhằm khuyến khích nhân viên bằng việc khen thưởng đột xuất hoặc tăng lương trước thời hạn cho nhân viên hoặc trao những phần thưởng có giá trị khác.

2.2.2. Thực trạng xây dựng và lựa chọn bảng lương cho lao động gián tiếp

Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn đang sử dụng bảng lương được xây dựng sẵn tại Nghị định 205/NĐ-CP của Chính phủ ban hành ngày 14 tháng 12 năm 2004 làm căn cứ để trả lương vòng 1 và trích nộp bảo hiểm xã hội và lương vòng 2 được căn cứ vào bảng lương chức danh công việc do công ty tự xây dựng và đăng ký với cơ quan nhà nước (Phụ lục số 5) trong đó có quy định cụ thể tên chức danh của từ Phó Tổng giám đốc, các trưởng phòng ban, phân xưởng, chuyên viên, kỹ sư...

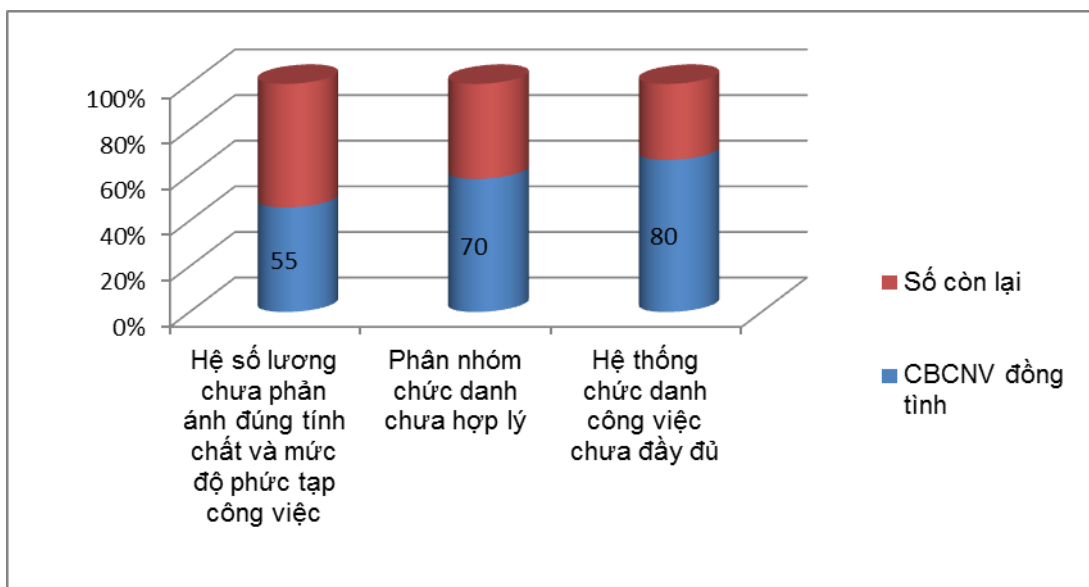
Bảng lương của Tổng giám đốc được quy định riêng, hàng tháng được tạm ứng lương theo quy định sau đó căn cứ vào thành tích sản xuất kinh

doanh của cả năm Tổng công ty CN xi măng Việt Nam sẽ quyết định mức lương cụ thể năm cho Tổng giám đốc.

Qua tìm hiểu về việc áp dụng bảng lương chức danh công việc của lao động gián tiếp trong trả lương như hiện nay có thực sự phù hợp, tác giả đã tiến hành điều tra 200 người (lao động gián tiếp) và thu được số liệu ở bảng 2.6 như sau:

Biểu 2.2: Đánh giá việc xây dựng và lựa chọn bảng lương chức danh

Đơn vị: Người



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

Kết quả điều tra cho thấy, trong 200 người được hỏi có tới 120 người (60%) cho rằng việc áp dụng hệ số chức danh trong trả lương như hiện nay là chưa phù hợp, trong đó có 45,8% cho rằng Hệ số lương chức danh chưa phản ánh đúng tính chất và mức độ phức tạp công việc, 58,3% cho rằng phân nhóm chức danh chưa hợp lý và 77,6% cho rằng Hệ thống chức danh công việc chưa đầy đủ.

Với hệ thống thang bảng lương chức danh hiện đang áp dụng tại công ty, xét về mặt kỹ thuật trong khi xây dựng bảng lương chức danh, tác giả nhận

thấy tương quan giữa các hệ số chức danh của lao động trực tiếp và gián tiếp chưa hợp lý. Hệ thống chức danh của lao động trực tiếp chi tiết hơn lao động gián tiếp. Việc xây dựng bảng lương chức danh còn khá chung chung, chưa khái quát hết các vị trí công việc tại công ty, ngạch chuyên viên, kỹ sư là việc tại các vị trí công việc có tính chất khác nhau, đòi hỏi yêu cầu trình độ, yêu cầu về năng lực khác nhau lại được xếp vào cùng một ngạch, gây khó khăn trong quá trình đánh giá 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 lập trình PLC hay kỹ sư kỹ thuật chất lượng khác biệt hoàn toàn nhân viên văn phòng hay kế toán tổng hợp khác với nhân viên hành chính có cùng trình độ là đại học.

2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện quy chế trả lương

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

- Trưởng bộ phận các đơn vị trong công ty căn cứ vào chức danh nghề nghiệp, hệ số lương theo chức danh công việc, độ phức tạp của công việc mà người lao động đảm nhiệm, khả năng hoàn thành công việc được giao trong tháng của từng người lao động (kể cả số lượng chất lượng công việc), phương pháp tổ chức công việc và cường độ lao động của công việc đòi hỏi đối với từng người lao động, thủ trưởng đơn vị phân tích và xác định hệ số thành tích A,B,C... và hệ số lương trả vòng 2 cho người lao động thuộc đơn vị mình quản lý theo các quy định dưới đây:

- + Tổng Giám đốc công ty quyết định hệ số lương chức danh theo công việc cho: Phó Tổng Giám đốc, Kế toán trưởng, Thủ trưởng các đơn vị trong công ty.

- + Thủ trưởng các đơn vị trong công ty xác định hệ số lương chức danh cho các đối tượng thuộc mình quản lý trực tiếp nhưng số CBCNV được xếp

vào hệ số bậc 3 tối đa không được vượt quá 60% số CBCNV trong cùng vị trí chức danh công việc. Những người được xếp hệ số bậc cao nhất trong cùng vị trí chức danh công việc phải là những người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, chấp hành tốt các quy định của công ty, pháp luật của Nhà nước.

+ Thủ trưởng các đơn vị gồm (Trưởng, phó đơn vị, Chủ tịch Công đoàn bộ phận, trưởng ca, đội trưởng, tổ trưởng) họp xem xét, quyết định hệ số thành tích cá nhân thuộc đơn vị mình quản lý.

- Phòng Tổ chức - Lao động: Hàng tháng tổng hợp ngày công và bảng hệ số đánh giá thực hiện công việc K_i trình Tổng giám đốc công ty quyết định; tiếp nhận ý kiến đóng góp, tổng hợp và trình Tổng giám đốc điều chỉnh, bổ sung hệ số mức lương chức danh H_i của người lao động và xử lý những vấn đề liên quan trong quá trình thực hiện quy chế lương; theo dõi, tổng hợp, đánh giá quá trình thực hiện để đề xuất việc sửa đổi, bổ sung quy chế cho phù hợp.

Hàng tháng phòng Tổ chức - Lao động căn cứ vào kế hoạch của năm sản xuất, đơn giá tiền lương do Hội đồng Quản trị giao, sản lượng hoặc doanh thu thực hiện trong tháng của công ty hoặc của các đơn vị được giao khoán để đề xuất quỹ tiền lương chi trả cho người lao động, Tổng giám đốc chịu trách nhiệm duyệt quỹ lương thực hiện trong tháng.

- Hội đồng thi đua khen thưởng họp định kỳ hàng tháng để xem xét và quyết định xếp hệ số thành tích cho các đơn vị trong Công ty.

- Kỳ 1 tạm ứng tối đa bằng 30% lương tháng vào ngày từ 15 đến 20 hàng tháng.

- Kỳ 2 quyết toán lương cả tháng vào các ngày từ 5 đến 10 của tháng sau.

Như vậy, trong điều khoản về tổ chức thực hiện quy chế lương, công ty không nhắc tới trách nhiệm của phòng Tài chính - Kế toán và trách nhiệm của Hội đồng lương.

2.3. Đánh giá thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến việc trả lương cho lao động gián tiếp

2.3.1. Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

2.3.1.1. Chính sách của Nhà nước về tiền lương

Các quy định của Nhà nước liên quan đến công tác tiền lương là một trong những công cụ quan trọng giúp Nhà nước điều tiết và quản lý tiền lương. Hiện nay, Chính phủ quy định mức lương tối thiểu chung 1.150.000 đồng/tháng áp dụng từ 01/07/2013, mức lương tối thiểu theo 4 vùng đối với DN, vùng I: 3.500.000 đồng (tăng 400.000 đồng so với năm 2015), vùng II: 3.100.000 đồng (tăng 350.000 đồng so với năm 2015), vùng III: 2.700.000 đồng (tăng 300.000 đồng so với năm 2015), vùng IV: 2.400.000 đồng (tăng 250.000 đồng so với năm 2015) áp dụng thống nhất trong các loại hình doanh nghiệp kể từ ngày 01/01/2016.

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

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

Đối với doanh nghiệp hoạt động theo Luật doanh nghiệp: Chính phủ đã ban hành Nghị định số 114/2002/NĐ-CP ngày 31/12/2002 của chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ Luật lao động về tiền lương thì các doanh nghiệp hoạt động theo luật Doanh nghiệp trong đó có cả

các công ty cổ phần được quyền tự xây dựng hệ thống thang, bảng lương theo các quy định của Nhà nước, có sự thỏa thuận của ban chấp hành công đoàn cơ sở. Mới đây nhất là việc ban hành Nghị định số 49/2013/NĐ-CP, ngày 14/05/2013 quy định về nguyên tắc xây dựng thang lương, bảng lương, phụ cấp lương trong doanh nghiệp.

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

2.3.1.2. Trình độ phát triển khoa học kỹ thuật

Tại công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn, kể từ khi dây chuyền 2 đi vào hoạt động, máy móc dùng để sản xuất xi măng đều là tự động nên ít sử dụng đến sức người, người lao động được làm việc trong một không gian nhà xưởng rộng, được trang bị đầy đủ các thiết bị bảo hộ lao động, phòng chống cháy nổ cần thiết phục vụ cho công việc, các thiết bị đo lường tự động hóa, ... điều này góp phần làm cho năng suất lao động của NLĐ trong công ty được nâng lên. Do đó, công tác xây dựng và hoàn thiện chính sách tiền lương cho NLĐ tại Công ty cũng phải phù hợp, cần phải tính đến các yếu tố này để xác định mức tiền lương cho NLĐ hợp lý, phù hợp với xu thế phát

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

2.3.1.3. Thị trường lao động

Hiện nay trên địa bàn tỉnh Hà Nam có 9 dây chuyền sản xuất xi măng lò quay với tổng công suất 13,3 triệu tấn (trong đó có 2 dây chuyền đang đầu tư đến năm 2017 sẽ hoàn thành đưa vào sản xuất) và 4 cơ sở sản xuất xi măng có quy mô công suất nhỏ khoảng 0,4 triệu tấn.

Các dự án xi măng công suất lớn tại Hà Nam, gồm có: Dây chuyền 2 xi măng Xuân Thành 4,5 triệu tấn đang trong quá trình xây dựng, Nhà máy xi măng Vissai Hà Nam, Dự án Nhà máy xi măng Thành Thắng, công suất 2,3 triệu tấn đang xây dựng... Và mới đây nhất, thêm một dự án công suất lớn nữa, Dây chuyền 3 xi măng Xuân Thành (4,5 triệu tấn) mới được Thủ tướng Chính phủ bổ sung vào Quy hoạch phát triển ngành xi măng đến 2020 định hướng đến 2030.

Như vậy có thể thấy nhu cầu về lao động của các doanh nghiệp sản xuất xi măng trên địa bàn tỉnh Hà Nam là rất cao. Nguồn cung lao động phổ thông tuy dồi dào nhưng vẫn không đáp ứng đủ nhu cầu lao động của các doanh nghiệp. Mặt khác, đội ngũ lao động có tay nghề chuyên môn kỹ thuật lại hạn chế. Chính vì vậy, buộc các doanh nghiệp phải điều chỉnh các chính sách về tiền lương nhằm thu hút đội ngũ lao động có tay nghề chuyên môn. Người lao động lúc này sẽ có nhiều sự lựa chọn hơn.

Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn đang trong quá trình mở rộng quy mô sản xuất, do đó công ty có nhu cầu cao về đội ngũ lao động có trình độ và kinh nghiệm để tham gia quản lý, điều hành quá trình sản xuất. Để có thể cạnh tranh được với các doanh nghiệp khác trên thị trường lao động thì một trong những yếu tố quan trọng đó là mức lương của công ty phải cạnh tranh được với các doanh nghiệp có cùng khả năng, quy mô trên

thị trường để thu hút được người lao động. Do đó phương án trả lương tại công ty xây dựng cần phải xác định các mức tiền lương cạnh tranh trên thị trường, các chế độ trả lương, thưởng phù hợp nhằm thu hút và giữ chân NLD.

2.3.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong

2.3.2.1. Đặc điểm sản xuất kinh doanh

Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn được phép lập kế hoạch và tiến hành tất cả các hoạt động sản xuất kinh doanh theo quy định của giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh và điều lệ công ty, phù hợp với quy định của pháp luật và thực hiện các biện pháp thích hợp để thực hiện các mục tiêu của công ty.

Ngành nghề kinh doanh của công ty:

- Sản xuất, kinh doanh xi măng và các loại sản phẩm từ xi măng.
- Sản xuất, kinh doanh các loại vật liệu xây dựng khác.
- Kinh doanh các ngành nghề khác phù hợp với quy định của pháp luật.

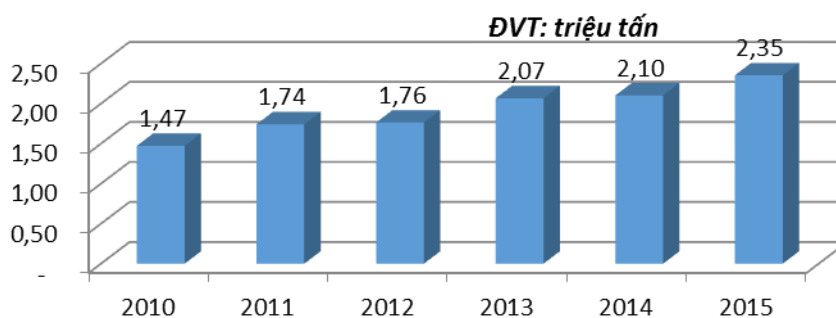
Công ty có thể tiến hành những hình thức kinh doanh khác được pháp luật cho phép mà HĐQT thấy có lợi nhất cho công ty.

2.3.2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh

Với phương châm phát triển bền vững, coi trọng mục tiêu con người, Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn đang áp dụng và duy trì hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000, hệ thống quản lý môi trường ISO 14001:2004 phấn đấu trở thành nhà sản xuất, cung ứng xi măng có uy tín về chất lượng và dịch vụ hàng đầu trong nước. Sản phẩm của xi măng Bút Sơn được tiêu thụ chủ yếu ở các tỉnh phía Bắc.

Thị trường tiêu thụ xi măng Vicem Bút Sơn tập trung ở địa bàn Hà Nội, các tỉnh đồng bằng như: Hà Nam, Nam Định, Thái Bình, Hưng Yên, Hòa Bình, và các tỉnh miền núi phía Bắc: Thái Nguyên, Điện Biên, Sơn La, Lai

Châu, Lào Cai, Vĩnh Phúc, Phú Thọ. Ngoài ra công ty còn cung cấp clinker cho các trạm nghiền, cung cấp xi măng rời cho các trạm trộn và các công trình trọng điểm quốc gia, một phần xi măng xuất khẩu nước ngoài.



Biểu 2.3: Biểu đồ sản lượng tiêu thụ XM Bút Sơn giai đoạn 2010-2015.

“Nguồn: Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn”

Từ năm 2000 đến nay, năng lực máy móc thiết bị sản xuất của Công ty đã phát huy hết công suất thiết kế đáp ứng kịp thời nhu cầu tiêu thụ xi măng. Thị trường tiêu thụ xi măng của Bút Sơn giai đoạn 2008 - 2015 tập trung chủ yếu phía Bắc.

Năm 2015 công ty chiếm khoảng 3,8% tổng mức sản lượng xi măng cả nước, chiếm 10% tổng sản lượng của Tổng công ty CN xi măng Việt Nam. Trên thị trường phía Bắc, công ty chiếm thị phần 8% toàn thị trường.

Bảng 2.7: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hết ngày 31/12/2015.*Đơn vị: VND*

Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2014	Năm 2013
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp DV	2.974.103.174.584	3.105.304.883.297	3.052.266.853.333
2. Các khoản giảm trừ	---	175.026.133.083	181.905.118.747
3. Doanh thu thuần BH và cung cấp DV	2.979.103.174.584	2.930.278.750.214	2.870.361.734.586
4. Giá vốn hàng bán	(2.469.799.787.518)	2.330.375.051.976	2.335.874.070.447
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng	509.303.387.066	599.903.698.238	534.487.664.139
6. Doanh thu hoạt động tài chính	56.186.508.265	132.861.253.035	1.386.557.577
7. Chi phí tài chính	(159.495.764.466)	296.981.892.657	527.375.518.520
<i>Trong đó: Chi phí lãi vay</i>	(141.954.614.660)	233.101.552.842	272.742.642.037
8. Chi phí bán hàng	(131.726.454.045)	204.417.694.795	151.797.998.529
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	(131.752.052.471)	116.009.827.337	91.321.597.731
10. Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh	142.515.624.349	(115.355.536.484)	(234.620.893.064)
11. Thu nhập khác	5.544.938.170	12.111.950.938	13.266.632.158
12. Chi phí khác	(61.604.771)	5.567.138.850	7.044.167.285
13. Lợi nhuận khác	5.483.333.398	6.544.812.088	6.222.464.873
14. Lợi nhuận kế toán trước thuế	147.998.957.748	(121.900.348.572)	(228.398.428.191)
15. Chi phí thuế TNDN hiện hành	(5.994.645.122)		
16. Chi phí thuế TNDN hoãn lại			
17. Lợi nhuận sau thuế	142.004.312.626	(121.900.348.572)	(228.398.428.191)
18. Lãi cơ bản trên cổ phiếu	1.032	(1.118)	(2.094)

“Nguồn: Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn”

Hàng năm Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn cũng đóng góp một phần đáng kể vào ngân sách của tỉnh nhà:

Bảng 2.8: Tình hình nộp ngân sách giai đoạn 2010-2015 của Công ty.

Đơn vị : Triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm					
Nộp ngân sách (triệu đồng)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	48.400	96.120	94.458	128.578	63.390	110.501
Thu nhập bình quân (triệu đồng/ng/tháng)	6,5	6,7	6,5	6,7	7	7,5

“Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2010-2015 của Công ty”

Qua bảng số liệu trên ta thấy kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty có ảnh hưởng không nhỏ đến việc trả lương cho NLĐ.

Ở công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn, tiền lương được sử dụng là công cụ để các nhà quản lý tăng cường khuyến khích người lao động hăng say làm việc và đạt được hiệu quả trong công việc. Lãnh đạo công ty sớm nhận biết được tầm quan trọng của tiền lương, việc trả lương cho nhân viên trong công ty phải đảm bảo được yêu cầu tái sản xuất sức lao động, khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn, để người lao động không vì tiền lương mà rời bỏ công ty và là điều kiện để thu hút được nhân tài. Nhận thức được thực tiễn đó Công ty xi măng Bút Sơn đã sớm xây dựng những quy định, quy chế về tiền lương và không ngừng cải tiến để đáp ứng, khuyến khích người lao động làm việc đạt hiệu quả cao nhất. Thu nhập bình quân của NLĐ cũng tăng lên đáng kể qua các năm, thu nhập bình quân 6,5 triệu đồng/người/tháng vào năm 2010, tăng lên 7,5 triệu đồng/người/tháng vào năm 2015.

2.3.2.3. Quan điểm trả lương của chủ doanh nghiệp

Tiền lương đối với người lao động là sự đáp ứng về nhu cầu vật chất và phải khẳng định rằng bất kỳ người lao động nào đi làm cũng là để có tiền lương nhưng đối với mỗi người lao động khác nhau thì nhu cầu về tiền lương là khác nhau và mức độ ảnh hưởng của tiền lương đối với họ cũng là khác nhau.

Tiền lương được sử dụng là công cụ để các nhà quản lý tăng cường khuyến khích người lao động hăng say làm việc và đạt được hiệu quả trong công việc, lãnh đạo công ty sớm nhận biết được tầm quan trọng của tiền lương, việc trả lương cho nhân viên trong công ty phải đảm bảo được yêu cầu tái sản xuất sức lao động, khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn, để người lao động không vì tiền lương mà rời bỏ công ty và là điều kiện để thu hút được nhân tài. Nhận thức được thực tiễn đó Công ty xi măng Bút Sơn đã sớm xây dựng những quy định, quy chế về tiền lương và không ngừng cải tiến để đáp ứng, khuyến khích người lao động làm việc đạt hiệu quả cao nhất. Tuy nhiên, việc sử dụng công cụ này để khuyến khích người lao động, bên cạnh những thành công mà công ty đã đạt được thì vẫn còn nhiều tồn tại cần phải khắc phục.

2.3.2.4. Giá trị công việc

Mức lương người lao động hưởng theo hệ số lương được xếp theo Nghị định 205/2004NĐ- CP, ngày 14/12/2004 của Chính phủ và vị trí công việc bố trí cho người lao động làm việc. Tại mỗi vị trí công việc khác nhau và trình độ năng lực làm việc khác nhau thì mức lương mà người lao động được nhận là khác nhau. Mức lương của người lao động phụ thuộc vào độ phức tạp, hao phí lao động, mức độ nặng nhọc độc hại tại từng vị trí làm việc. Tuy nhiên có một số vị trí đòi hỏi lao động có trình độ chuyên môn cao nhưng mức lương trả cho người lao động chưa thật sự thoả đáng. Trong thời gian qua có một số dự án xi măng trên địa bàn mới đi vào sản xuất đã thu hút một số lao động có trình độ

cao đang làm việc tại bộ phận PLC, điều hành trung tâm và một số bộ phận khác gây ra nhiều khó khăn cho công tác sản xuất và kinh doanh của công ty. Điều này cho thấy mức lương được trả chưa thực sự gắn với giá trị công việc, việc phân tích và đánh giá giá trị công việc từng vị trí sẽ giúp cho công ty hình thành được khung lương phù hợp đảm bảo nguyên tắc người lao động thực hiện công việc gì sẽ được hưởng mức lương tương xứng theo giá trị của công việc đó.

2.3.2.5. Năng lực của bộ máy làm công tác lao động tiền lương trong doanh nghiệp

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

Bảng 2.9: Thông tin về năng lực của cán bộ phòng Tổ chức - Lao động.

TT	Họ tên	Trình độ chuyên môn	Chức danh công việc
1	Phạm Thị Văn	Cử nhân kinh tế lao động	Trưởng phòng
2	Nguyễn Thị Xuyên	Cử nhân kế toán	Phó phòng - PT tiền lương
3	Tạ Thị Liên	Cử nhân luật	Phó phòng - phụ trách Pháp chế
4	Lại Thị Vân Anh	Cử nhân kinh tế	NV Định mức - Tiền công
5	Nguyễn Đăng Dũng	Kỹ sư điện	NV Thi đua khen thưởng
6	Nguyễn Duy Tiệp	Cử nhân kinh tế lao động	NV Nhân sự
7	Trần Thị Phương Nga	Cử nhân QTKD	NV Đào tạo và PTNNL
8	Đinh Văn Cảnh	Cử nhân luật	NV Pháp chế, thẩm định
9	Phan Thị Lan Anh	Cử nhân QTKD	NV Định mức - Tiền công
10	Phạm Thị Kim Dung	Cử nhân kế toán tài chính	NV Tiền lương và chế độ

“Nguồn: Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn”

Tổng số cán bộ của phòng Tổ chức lao động là 10 người, chiếm 0,76 % so với tổng số cán bộ nhân viên trong Công ty. Nhìn vào bảng thông tin trên, số lượng cán bộ nhân sự chưa qua đào tạo ngành QTNL chiếm số đông, gây ảnh hưởng lớn đến việc xây dựng các chế độ, chính sách, quy chế trả lương, trả thưởng, phúc lợi của công ty. Ngoài ra, chỉ có 2 người đảm nhận các công việc liên quan đến tiền lương nhưng chuyên ngành đào tạo là kế toán, do vậy cũng sẽ gây hạn chế khả năng làm việc, chất lượng và hiệu quả công việc không được cao. Chính điều này gây khó khăn trong việc xây dựng và hoàn thiện phương án trả lương của công ty. Vì vậy, trong thời gian tới, công ty cần có những chính sách quan tâm đến việc đào tạo, tạo điều kiện cho cán bộ được đi học các lớp đào tạo nâng cao về quản trị nhân lực để nâng cao trình độ, chuyên môn cho đội ngũ cán bộ nhân sự, lao động tiền lương.

2.3.2.6. *Vai trò của Công đoàn*

Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn là một doanh nghiệp thuộc sở hữu của Nhà nước, cho nên việc xây dựng tổ chức Công đoàn luôn được chú trọng. Các cán bộ Công đoàn đều do người lao động trong Công ty hàng năm bình bầu, hoạt động độc lập và hưởng lương từ quỹ công đoàn.

Trong việc tổ chức thực hiện và hoàn thiện quy chế trả lương của Công ty, tổ chức Công đoàn có trách nhiệm trực tiếp thực hiện công tác tuyên truyền, hướng dẫn cụ thể về các quy định trong quy chế trả lương của Công ty, giúp người lao động hiểu rõ về các quy định này. Sau đó, Công đoàn lắng nghe và tiếp thu những ý kiến đóng góp cũng như nguyện vọng của người lao động để khuyến nghị lên Hội đồng lương. Trên cơ sở những phản ánh của Công đoàn Công ty, Hội đồng lương sẽ xem xét và cân nhắc để xây dựng một phương án trả lương hợp lý và trình Tổng giám đốc. Như vậy, tổ chức Công đoàn của Công ty giữ vai trò là cầu nối giữa Hội đồng lương và người lao động và còn có nhiệm vụ dung hòa giữa hai bên dựa trên nguyên tắc đảm bảo

lợi ích cho người lao động. Chính vì vậy, có thể nói tổ chức Công đoàn của Công ty có vai trò rất quan trọng trong công tác xây dựng, thực hiện và hoàn thiện quy chế trả lương của Công ty.

Đánh giá chung:

Những ưu điểm đạt được

Thứ nhất, qua quá trình nghiên cứu trực tiếp về trả lương tại Công ty xi măng Vicem Bút Sơn, tác giả thấy tiền lương được sử dụng là công cụ để các nhà quản lý tăng cường khuyến khích người lao động hăng say làm việc và đạt được hiệu quả trong công việc. Lãnh đạo công ty sớm nhận biết được tầm quan trọng của tiền lương, việc trả lương cho nhân viên trong công ty phải đảm bảo được yêu cầu tái sản xuất sức lao động, khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn, để người lao động không vì tiền lương mà rời bỏ công ty và là điều kiện để thu hút được nhân tài.

Thứ hai, Công ty thực hiện đúng quy định của Nhà nước về số ngày công làm việc theo quy định, áp dụng thang lương, bảng lương theo quy định của Nhà nước.

Thứ ba, mức lương của NLD nhận được ổn định qua các tháng (chỉ thay đổi khi không đảm bảo số ngày công làm việc theo quy định, làm ca - kíp, mức lương tối thiểu doanh nghiệp thay đổi, tăng hệ số lương, ...).

Một số hạn chế còn tồn tại.

Qua phân tích và đánh giá thực trạng công tác tiền lương thấy rằng, đối với hệ thống trả lương theo sản phẩm (lương khoán) hệ thống đánh giá cũng như quy định trong phạm vi các đối tượng trả lương đó là tương đối phù hợp và khuyến khích người lao động. Đối với hệ thống trả lương theo thời gian cho lao động gián tiếp thì chưa thực sự hiệu quả.

- Về phân phối tiền lương còn nhiều thiếu sót như:

+ Cách trả lương theo sản phẩm chưa thực sự tạo được động lực cho người lao động, chưa đưa ra được cách đánh giá cụ thể cho từng lao động, chưa gắn được tiền lương với kết quả lao động của người lao động.

+ Công tác đánh giá thực hiện công việc để xếp loại A, B, C cho bộ phận gián tiếp còn mang tính chủ quan, cào bằng. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc của công ty sơ sài, với những số liệu thống kê trên ta nhận thấy rằng kết quả đánh giá thực hiện công việc với công tác trả lương, trả thưởng rất xa rời nhau. Nội dung đánh giá chỉ khái lược chủ yếu về tác phong và thực hiện nội quy chứ chưa đánh giá được khả năng thực hiện công việc của người lao động với tiền lương của họ. Đây không thể căn cứ đảm bảo tính công bằng trong phân phối tiền lương và cũng là nguyên nhân làm cho NLD cảm thấy bất bình trong việc đánh giá trả lương.

Ví dụ như với tiêu chuẩn để được xếp loại A thì trước hết NLD phải hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao tuy nhiên hoàn thành ở mức độ nào để được coi là tốt thì vẫn chưa có quy định cụ thể, do đó kết quả đánh giá sẽ phụ thuộc vào ý kiến chủ quan của người đánh giá. Với bộ phận lao động gián tiếp khi công việc khó định lượng, hầu hết nhân viên đều được xếp loại A trừ những người không đủ số ngày công theo quy định nên không có sự khác biệt về chất lượng công việc thực tế.

+ Công ty chưa nêu rõ được điều khoản thi hành, chưa chỉ rõ hình thức xử lý khi vi phạm nội dung quy chế.

Nguyên nhân

- Năng lực của cán bộ phòng Tổ chức - Lao động về vấn đề tiền lương còn hạn chế. Đội ngũ cán bộ chuyên trách về tiền lương còn mỏng, toàn công ty mới có một cán bộ chuyên trách về lương và một lãnh đạo phụ trách mảng chế độ chính sách và tiền lương cho NLD. Từ đó dẫn đến các hoạt động

chuyên trách về nguồn nhân lực chưa được quan tâm đúng mức như công tác tạo động lực hay đánh giá thực hiện công việc.

- Việc áp dụng công thức tính lương chung cho cả khối trực tiếp và gián tiếp, hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc chung cho cả trực tiếp và gián tiếp nên chưa đem lại hiệu quả.

- Chưa có hệ thống đánh giá công việc theo các tiêu chí rõ ràng. Phương pháp đánh giá công việc hiện nay của công ty phụ thuộc chủ yếu vào khả năng quan sát và nhận xét của những người được giao nhiệm vụ giám sát.

- Công tác tuyên truyền, tổ chức thực hiện quy chế chưa được quan tâm đúng mức.

- Chưa có sự kiểm định và đánh giá quy chế thường xuyên để kịp thời sửa đổi những điểm bất hợp lý và bổ sung những điểm còn thiếu.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN VIỆC TRẢ LƯƠNG CHO LAO ĐỘNG GIÁN TIẾP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG VICEM BÚT SƠN

3.1. Định hướng phát triển của Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn trong giai đoạn 2015-2020.

Xây dựng Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn ngày càng phát triển, là công ty sản xuất kinh doanh xi măng đứng hàng đầu Việt Nam. Phát huy các thế mạnh của đơn vị, khai thác mọi nguồn lực, đẩy mạnh hoạt động của công ty trên tất cả các lĩnh vực để đạt hiệu quả kinh tế cao. Cụ thể:

1. Ổn định và phát triển toàn diện, đảm bảo hoàn thành tốt các chỉ tiêu đề ra. Mở rộng nhiều ngành nghề, duy trì vị thế tại thị trường Hà Nội, thị trường khu vực Tây Bắc và phát triển thị trường ra các tỉnh trên toàn quốc, từng bước tạo thương hiệu cho công ty. Đẩy mạnh công tác tiêu thụ sản phẩm để tăng doanh thu, tăng lợi nhuận đảm bảo thu nhập ổn định và nâng cao đời sống cho người lao động.

2. Hoàn thiện cơ chế quản lý Công ty nhằm phát huy tối đa sự năng động, sáng tạo, chủ động của các phòng ban và đơn vị thành viên. Tăng cường trách nhiệm của cán bộ quản lý.

3. Đầu tư phát triển bền vững: Căn cứ nhu cầu kế hoạch phát triển của địa phương, tỉnh và trung ương để xây dựng chiến lược phát triển bền vững.

4. An toàn và phát triển vốn, nâng cao năng lực chuyên môn trong sản xuất kinh doanh. Đầu tư máy móc thiết bị hiện đại, áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật, cải tiến điều kiện làm việc để nâng cao năng suất lao động từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường.

5. Xây dựng các cơ chế chính sách điều hành phù hợp mang tính chủ

động cao phát huy hết khả năng của từng ca, đội, tổ. Nghiên cứu xây dựng quy chế cho người lao động và quản lý trên cơ sở động viên khích lệ người lao động hăng say công tác, thu hút nhân tài gắn bó lâu dài với công ty, tiến tới người lao động là chủ công ty thực sự.

6. Nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực, đầu tư khuyến khích cán bộ công nhân viên tự học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ về mọi mặt, đáp ứng được nhiệm vụ được giao.

7. Tổ chức cho các đoàn thể hoạt động đều đặn và hàng năm tổ chức hội thảo thăm quan du lịch, tạo khí thế phấn khởi trong lao động sản xuất. Phát huy sức mạnh của các tổ chức đoàn thể: đoàn kết, giúp đỡ nhau cùng tiến bộ hoàn thành nhiệm vụ được giao.

8. Thực hiện tốt cơ chế dân chủ trong công ty thông qua việc cán bộ công nhân viên bàn bạc xây dựng và thực hiện các nội dung, quy chế, các chỉ tiêu kinh tế xã hội. Thực hiện công khai minh bạch về quy chế tiền lương, tiền thưởng, tài chính và trách nhiệm của mỗi cán bộ công nhân viên.

Định hướng công tác quản trị nhân lực của công ty trong thời gian tới

Đứng trước những khó khăn và thách thức trong thời kỳ hiện nay, để công ty có thể phát triển bền vững và có thể đạt được các mục tiêu đề ra trên đây công tác quản trị nhân lực có ý nghĩa rất quan trọng. Chính vì vậy trong thời gian tới các mục tiêu của công tác quản trị nhân lực cần đạt được đó là:

1. Các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực phải được tiến hành đồng bộ với các giải pháp về cải cách và đổi mới công ty, chúng ta biết rằng quản trị nhân lực trong công ty là quan trọng nhưng không thể tách rời việc quản trị nhân lực với các hoạt động công ty vì quá trình sử dụng con người của công ty chịu rất nhiều nhân tố.

2. Thu hút và tuyển dụng lao động đảm bảo về số lượng, chất lượng, có năng lực có trình độ chuyên môn để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

3. Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của công ty.

4. Thường xuyên thực hiện việc đánh giá về chất lượng và số lượng lao động hiện có. Việc đánh giá chất lượng và số lượng lao động hiện có sẽ xác định được điểm mạnh, điểm yếu, những khó khăn của công ty về nhân lực. Vì vậy, để lập kế hoạch nhân lực tốt, đơn vị có thể điều tra, đánh giá lao động theo các tiêu thức như: quy mô lao động, cơ cấu lao động theo trình độ, chức năng...

5. Xây dựng đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm và nâng cao chất lượng lao động. Phải có sự đổi mới tư duy trong quá trình sản xuất kinh doanh của mỗi cán bộ công nhân viên bằng cách tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo ra những chuyên viên thật sự về chất trong đội ngũ người lao động.

6. Trong thời gian tới hoàn thành chỉ tiêu về thu nhập bên cạnh đó nghiên cứu và cải tiến chế độ phân phối tiền lương, tiền thưởng nhằm tạo động lực nâng cao năng suất chất lượng lao động, gắn lợi ích với trách nhiệm và hiệu quả sản xuất kinh doanh, hạn chế tối đa điều tiết nội bộ, bình quân chủ nghĩa. Phân đấu tăng mức thu nhập cho người lao động để họ ổn định cuộc sống gia đình và yên tâm công tác.

7. Tiếp tục công tác chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên trong công ty cả về vật chất lẫn tinh thần, về vật chất: cố gắng tăng các khoản thu nhập và các khoản thu nhập khác. Về tinh thần: tổ chức các hoạt động vui chơi, giải trí, thăm quan, nghỉ mát trong các dịp lễ tết. Phát huy hơn nữa phong trào thi đua: người tốt việc tốt, lao động giỏi, chiến sĩ thi đua...

3.2. Một số giải pháp để hoàn thiện trả lương cho lao động gián tiếp tại Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn.

Trong phần thực trạng về công tác trả lương ở Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn, có một số tồn tại trong công tác trả lương có nguồn

gốc từ một số nguyên nhân sau: thang bảng lương không gắn liền với chức danh công việc (do áp dụng theo thang bảng lương của Nhà nước cũ là Nghị định 205/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ quy định hệ thống thang lương, bảng lương về chế độ phụ cấp lương trong các công ty Nhà nước); việc đánh giá, xếp loại thành tích còn mang tính hình thức, định tính, cào bằng chung cho cả lao động trực tiếp và gián tiếp; các chế độ đãi ngộ khác chưa khuyến khích được cán bộ, viên chức tăng năng suất lao động. Vì vậy, việc hoàn thiện trả lương cho lao động gián tiếp tại công ty trở lên rất cần thiết.

3.2.1. Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc cho lao động gián tiếp.

Thu nhập của người lao động trong công ty tối thiểu cũng phải đáp ứng được nhu cầu căn bản và phải đáp ứng được nhu cầu cuộc sống cũng như mức lương cạnh tranh trên thị trường, nếu không được thoả mãn thì tất yếu dẫn tới mâu thuẫn, những áp lực đòi hỏi nâng cao thu nhập xuất hiện và người lao động phản ứng với điều đó bằng cách tìm công việc khác có thu nhập cao hơn. Việc trả lương thì luôn phải đảm bảo sự công bằng giữa những người lao động thì mới không làm cho họ cảm thấy mất lòng tin và chán nản trong công việc. Vì thế, vấn đề đặt ra là phải cải tiến hệ thống đánh giá thực hiện công việc chính xác, hiệu quả, công bằng để kết quả trả lương thực sự trở thành công cụ hữu ích để động viên, khuyến khích người lao động.

Theo kết quả điều tra của 200 lao động gián tiếp được hỏi có tới 87 người (43,5%) cho rằng việc đánh giá xếp loại thực hiện công việc như hiện nay là chưa phù hợp, công ty cũng đã dùng cả phương pháp so sánh (phương pháp đánh giá không chính thức) để đánh giá đối với bộ phận gián tiếp, tuy nhiên phương pháp đánh giá này rất chung chung, mang tính cào bằng và thực sự chưa đem lại hiệu quả trong việc trả lương.

Hiện nay, có rất nhiều phương pháp đánh giá được áp dụng, mỗi phương pháp đánh giá đều có những ưu điểm và nhược điểm nhất định, được áp dụng trong những điều kiện khác nhau tại các tổ chức khác nhau. Có hai phương pháp nổi bật thường được áp dụng để đánh giá trong các doanh nghiệp đó là phương pháp quản lý theo mục tiêu và phương pháp đánh giá thang đo đồ họa. Tuy nhiên, phương pháp quản lý theo mục tiêu mới chỉ đánh giá được sự thực hiện công việc của người lao động về mặt số lượng và chất lượng công việc mà chưa phản ánh hết được các tiêu chuẩn liên quan đến thái độ, hành vi của họ. Muốn đánh giá nhiều khía cạnh của người lao động thì phương pháp đánh giá thang đo đồ họa là hợp lý nhất. Vì vậy, công ty nên áp dụng kết hợp cả hai phương pháp quản lý theo mục tiêu và thang đo đánh giá đồ họa để đánh giá kết quả thực hiện công việc của lao động quản lý.

Áp dụng phương pháp quản lý theo mục tiêu, người lao động sẽ dựa trên kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, kế hoạch làm việc của bộ phận mình, căn cứ vào bản phân tích công việc của mình cũng như nhiệm vụ được giao để xây dựng kế hoạch thực hiện công việc trong một chu kỳ. Hết chu kỳ đánh giá, cán bộ quản lý trực tiếp so sánh kết quả công việc đạt được trong thực tế với những mục tiêu đã đề ra trước đó để kết luận về mức độ hoàn thành công việc.

Việc đánh giá thực hiện công việc kết hợp hai phương pháp quản lý mục tiêu và thang đo đánh giá đồ họa cho lao động gián tiếp của công ty có thể thực hiện theo các bước sau:

- Bước 1: Xây dựng mục tiêu

Đầu mỗi tháng (tại cuộc họp thi đua tháng), trưởng đơn vị giao mục tiêu cho người lao động thuộc phạm vi quản lý của đơn vị, đảm bảo các yêu cầu:

+ Các chỉ tiêu giao dựa vào các mục tiêu kế hoạch hàng tháng của đơn vị, mô tả công việc theo chức danh, các công việc được lãnh đạo giao và các công việc do người lao động đăng ký (nếu có) nhằm cải tiến phương pháp, nâng cao hiệu quả làm việc.

+ Tất cả các mục tiêu phải có tính thống nhất, đảm bảo cụ thể và mang tính thách thức, đánh giá và đo lường được theo tiêu chuẩn khách quan và có thể đạt được.

- Bước 2: Xây dựng kế hoạch làm việc

Người lao động sẽ xây dựng kế hoạch thực hiện cho mình dựa vào các mục tiêu đã được giao ở bước 1. Cán bộ quản lý trực tiếp sẽ là người tư vấn, giám sát và giúp cho người lao động thực hiện mục tiêu đề ra. Trong quá trình thực hiện, nếu các mục tiêu quá xa vời với thực tiễn, bản thân người lao động hoặc cán bộ quản lý cùng nhau điều chỉnh mục tiêu cho phù hợp.

- Bước 3: Dựa trên các mục tiêu đã đề ra và kết quả thực hiện công việc thực tế, người lao động tự đánh giá mức độ thực hiện công việc của mình vào cột “đánh giá của cá nhân” sau đó nộp lại cho cán bộ quản lý trực tiếp để đánh giá vào cột “đánh giá của cấp trên”. Người đánh giá dựa vào các tiêu chí và thang điểm để cho điểm thật chính xác và công bằng.

Dưới đây là bảng mẫu đánh giá thực hiện công việc cho lao động gián tiếp.

Bảng 3.1: Mẫu đánh giá thực hiện công việc**Mẫu: 01/ĐG**

BIỂU ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC			
Họ tên:	Kỳ đánh giá:		
Chức danh:			
Người đánh giá:			
CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ	Điểm	Đánh giá	
		Cá nhân	Cấp trên
1. Hiệu quả công việc	30		
- Hoàn thành xuất sắc các mục tiêu công việc đề ra. Hiệu quả làm việc của cá nhân luôn vượt trội so với đồng nghiệp, có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của đơn vị. Có khả năng tự đánh giá, theo dõi kết quả công việc.	30		
- Hoàn thành công việc được giao đúng thời hạn với chất lượng luôn đạt yêu cầu. Đảm bảo sai lỗi trong công việc thấp.	25		
- Hoàn thành công việc kịp thời hạn, chất lượng công việc chấp nhận được, ít mắc lỗi trong công việc.	20		
- Đôi khi còn chưa đảm bảo chất lượng công việc, mức độ hoàn thành công việc không ổn định. Đôi lúc xao nhãng kết quả công việc của bộ phận.	10		
- Số lần mắc lỗi luôn cao hơn so với đồng nghiệp khác cùng đơn vị và các đơn vị khác.	0		
2. Thời gian làm việc	10		

- Đảm bảo thời gian làm việc, trong kỳ không nghỉ buổi nào.	10		
- Đảm bảo thời gian làm việc, trong kỳ có nghỉ 03 buổi có lý do, có xin phép.	5		
- Đôi khi còn đi muộn về sớm, nghỉ trên 3 buổi làm việc.	0		
3. Chấp hành mệnh lệnh cấp trên	10		
- Hiểu rõ, luôn thực hiện tốt chỉ thị của cấp trên, luôn có báo cáo công việc.	10		
- Hiểu điểm mấu chốt trong chỉ thị, trong quá trình thực hiện có một số vướng mắc nhỏ, báo cáo khá thường xuyên công việc lên cấp trên.	8		
- Có thực hiện công việc nhưng không triệt để, chỉ báo cáo công việc khi cấp trên yêu cầu.	5		
- Thực hiện công việc không triệt để, đôi khi tránh báo cáo công việc lên cấp trên.	2		
- Có việc không thực hiện, thường xuyên không báo cáo công việc.	0		
4. Tinh thần trách nhiệm	20		
4.1. Ý thức - thái độ làm việc	10		
- Luôn tập trung khi làm việc, cố gắng hết sức vì công việc. Luôn cẩn thận trong công việc, sắp xếp tài liệu gọn gàng, ngăn nắp.	10		
- Cố gắng hoàn thành tốt công việc, cẩn thận trong công việc.	8		
- Chỉ tập trung làm việc khi có chỉ đạo cấp trên và	6		

công việc thực sự đòi hỏi.			
- Đôi khi còn lơ đãng trong công việc	4		
- Thường xuyên không tập trung trong công việc	0		
4.2. Tham mưu, đề xuất ý kiến	10		
- Chịu khó suy nghĩ, luôn có nhiều ý tưởng tham mưu, đề xuất lên cấp trên và được áp dụng để nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ phận, có tác động tích cực đến hoạt động của công ty.	10		
- Có các đề xuất hợp lý, được cấp trên quan tâm và có hướng để áp dụng cho đơn vị.	8		
- Có các đề xuất tương đối hợp lý, được cấp trên quan tâm và các thành viên khác hưởng ứng.	6		
- Tự giác tham mưu, đề xuất ý tưởng nhưng chưa thực sự thuyết phục.	4		
- Có đề xuất đóng góp khi được yêu cầu, đề xuất thường không mang tính khả thi.	0		
5. Khả năng giải quyết vấn đề khi phát sinh, đảm nhiệm công việc của người khác khi cần	10		
- Có khả năng tự giải quyết vấn đề. Khi cần thiết có thể đảm nhận tốt công việc của người khác.	10		
- Tham khảo ý kiến của cấp trên và giải quyết được vấn đề ngay. Có thể đảm nhận công việc của người khác.	8		
- Phải tham khảo nhiều lần ý kiến của cấp trên mới có thể giải quyết được vấn đề. Phải có sự hướng dẫn mới có thể đảm nhận công việc của người khác.	6		

- Không tự giải quyết được vấn đề, không làm được việc của người khác.	0		
6. Chấp hành nội quy lao động, VSATLĐ	10		
- Luôn luôn gương mẫu, không vi phạm nội quy	10		
- Không vi phạm nội quy	8		
- Vi phạm nội quy 3 lần trở xuống	5		
- Vi phạm quá 3 lần	0		
7. Quan hệ hài hòa trong công ty	10		
- Có được sự tôn trọng và có mối quan hệ tốt đẹp với tất cả mọi người trong công ty. Tích cực tham gia các hoạt động tập thể.	10		
- Vui vẻ, hòa nhã với mọi người. Chia sẻ những thuận lợi, khó khăn với cuộc sống. Tham gia đầy đủ các hoạt động tập thể	8		
- Luôn chú ý tạo mối quan hệ bình thường với mọi người, tránh va chạm, xung đột. Có tham gia các hoạt động tập thể.	6		
- Sống khá tách biệt và khép kín, chỉ giao du với một số ít người trong công ty. Không tham gia các hoạt động tập thể.	0		
Nhận xét về thành tích và khuyết điểm khác	Điểm đánh giá:		
	Điểm tối đa: 100 điểm		
	Xếp loại:		

“Nguồn: Tác giả thực hiện”

Với quy đổi xếp loại đánh giá sang hệ số đánh giá như sau:

Bảng 3.2: Tiêu chuẩn xếp loại kết quả thực hiện nhiệm vụ của NLĐ

TT	Điểm đánh giá	Mức kết quả thực hiện NV	Hệ số kết quả thực hiện NV	Ghi chú
1	Từ 0 - < 30 điểm	1	0	
2	Từ 30 - < 50 điểm	2	0,3	
3	Từ 50 - < 65 điểm	3	0,5	
4	Từ 65 - < 75 điểm	4	0,7	
5	Từ 75 - < 85 điểm	5	0,8	
6	Từ 85 - < 95 điểm	6	0,9	
7	Từ 95 - < 100 điểm	7	1,0	
8	100 điểm	8	1,1	

“Nguồn: Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn”

Bước 4: Tổng hợp kết quả

- Cuối mỗi tháng, trưởng đơn vị tổ chức đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của người lao động theo Mẫu 01/ĐG và Bảng 3.2: Tiêu chuẩn xếp loại kết quả thực hiện nhiệm vụ.

- Tổng hợp kết quả theo mẫu 02/ĐG (Bảng 3.3) và gửi về phòng Tổ chức lao động để tổng hợp tính lương.

Bảng 3.3: Bảng tổng hợp kết quả thực hiện nhiệm vụ của NLD

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ THỰC HIỆN NHIỆM VỤ CỦA CBCNV							Mẫu: 02/ĐG		
Đơn vị									
Tháng năm									
TT	Mã NV	Họ và tên CBCNV	Chức danh	Tổng điểm công việc			Mức kết quả	Hệ số kết quả	Ghi chú
				CBCNV tự ĐG	QL trực tiếp ĐG	Kết quả ĐG			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
...									

“Nguồn: Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn”

3.2.2. Hoàn thiện hệ thống bảng lương cho lao động gián tiếp theo chức danh công việc bằng phương pháp đánh giá điểm

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

khi hoàn thiện công tác trả lương, phải xây dựng được bảng lương chức danh công việc một cách chính xác, gắn với trình độ, trách nhiệm, nhiệm vụ và mức độ hoàn thành công việc của NLĐ.

Tại Thông tư số 17/2015/TT-BLĐTBXH ngày 22 tháng 4 năm 2015 của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội quy định các công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do nhà nước làm chủ sở hữu thực hiện việc chuyển xếp lương từ thang bảng lương do Nhà nước quy định sang thang bảng lương do công ty tự xây dựng dựa trên chức danh, công việc mà người lao động đảm nhiệm. Quy định này hoàn toàn phù hợp với nhu cầu thiết yếu hiện nay nhằm tháo gỡ khó khăn trong việc áp dụng thang bảng lương cứng nhắc do Nhà nước ban hành. Đối với công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn, việc xây dựng hệ thống thang bảng lương chức danh cho lao động gián tiếp thực hiện theo các bước công việc sau:

Bước 1: Xác định hệ thống chức danh công việc của người lao động gián tiếp.

Để thực hiện bước 1, tổ nghiên cứu xây dựng phương án trả lương (tổ nghiên cứu) của công ty thực hiện tổ chức, thống kê, rà soát các chức danh công việc cho lao động gián tiếp hiện tại của công ty, so sánh với chức danh đã phân loại của nhà nước. Các chức danh không phù hợp thì tổ nghiên cứu tiến hành sửa đổi, bổ sung cho phù hợp. Thống kê Hệ thống các chức danh lao động gián tiếp hiện có của công ty (Phụ lục 6).

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

Sau khi xác định được hệ thống các chức danh công việc hiện có, công ty tiến hành thiết lập các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của từng vị trí chức danh. Bản mô tả công việc có tác dụng trong việc xác định phạm vi công việc, trách nhiệm,

quyền hạn của mỗi công việc và các tiêu chuẩn mà người đảm nhận công việc cần có để đảm bảo đáp ứng tốt các yêu cầu công việc.

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

Trên cơ sở hệ thống chức danh, Công ty đã tiến hành xây dựng bản mô tả công việc đối với từng chức danh, xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác là cơ sở để xác định giá trị công việc của chức danh (Phụ lục 7).

Bước 3: Xác định hệ thống yếu tố ảnh hưởng đến mức lương từ chức danh công việc.

- Mức độ tác động của công việc
- Yêu cầu về trình độ chuyên môn
- Tính chất công việc
- Mức độ phối hợp
- Điều kiện làm việc.

Bảng 3.4: Bảng các thành tố ảnh hưởng đến mức lương

Stt	Các thành tố ảnh hưởng đến mức lương
1	Mức độ tác động 1.1. Đến kết quả kinh doanh 1.2. Đến tài sản của đơn vị 1.3. Đến công việc của người lao động khác
2	Yêu cầu về trình độ chuyên môn 2.1. Học vấn 2.2. Kinh nghiệm

3	Tính chất công việc 3.1. Lập kế hoạch và triển khai công việc 3.2. Tính toán và xử lý thông tin 3.3. Mức độ sáng tạo 3.4. Mức độ vận động cơ bắp
4	Mức độ phối hợp 4.1. Tính thường xuyên 4.2. Phạm vi 4.3. Tầm quan trọng
5	Điều kiện làm việc 5.1. Môi trường 5.2. Mức độ rủi ro nghề nghiệp

Tổ nghiên cứu cần xác định các tiêu chí đánh giá độ phức tạp công việc phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của công ty và đảm bảo đánh giá đúng giá trị công việc. Các tiêu chí đánh giá mức độ phức tạp công việc bao gồm: mức độ tác động, yêu cầu về trình độ chuyên môn, tính chất công việc, mức độ phối hợp, điều kiện làm việc. Các tiêu chí đánh giá độ phức tạp công việc này là các tiêu chí đánh giá cơ bản phù hợp với công ty.

Trên cơ sở các tiêu chí đánh giá mức độ phức tạp công việc trên, để lượng hóa được các giá trị công việc từ đó có căn cứ để xác định hệ số lương công việc đó, người thực hiện cần phải xác định được tỷ trọng điểm của các yếu tố căn cứ và giá trị mà công việc đem lại và phù hợp với đặc thù hoạt động của công ty sao cho tổng số điểm của mỗi bậc trong nhóm chức danh đánh giá chính xác nhất được giá trị công việc tương ứng với các bậc trong nhóm chức danh đó, để từ đó xác định tổng điểm cho mỗi bậc trong nhóm chức danh.

Bước 4: Xác định vai trò của từng thành tố, yếu tố và mức độ đánh giá trong từng thành tố

Tùy từng đặc điểm và điều kiện sản xuất kinh doanh của mỗi công ty để xác định các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến mức lương.

Bảng 3.5: Bảng vai trò các yếu tố ảnh hưởng đến mức lương

Ký hiệu	Yếu tố đánh giá	Tỷ trọng	Điểm
1	MỨC ĐỘ TÁC ĐỘNG	<u>25,0%</u>	
1.1	Tác động đến kết quả kinh doanh	11,0%	110
1.2	Tác động đến tài sản	7,0%	70
1.3	Mức độ ảnh hưởng đến công việc của người khác và của công ty	7,0%	70
2	TRÌNH ĐỘ CHUYÊN MÔN	<u>30,0%</u>	
2.1	Học vấn	15,0%	150
2.2	Kinh nghiệm	15,0%	150
3	TÍNH CHẤT CÔNG VIỆC	27,0%	
3.1	Tính độc lập công tác	8,0%	80
3.2	Mức độ sáng tạo	7,0%	70
3.3	Mức độ vận động cơ bắp	4,0%	40
3.4	Quy mô quản lý	4,0%	40
3.5	Trình độ của nhân viên thuộc quyền quản lý	4,0%	40
4	MỨC ĐỘ PHỐI HỢP	12,0%	

4.1	Tính thường xuyên	3,0%	30
4.2	Phạm vi	3,0%	30
4.3	Tầm quan trọng	6,0%	60
5	ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC	6,0%	
5.1	Môi trường	3,0%	30
5.2	Mức rủi ro nghề nghiệp	3,0%	30

Sau khi xác định vai trò của từng yếu tố ảnh hưởng, tiến hành phân tích và cụ thể hóa để cho điểm cho từng thành tố. Bảng 3.6. dưới đây là ví dụ cho điểm đối với yếu tố - yêu cầu về trình độ chuyên môn.

Bảng 3.6: Bảng ví dụ cụ thể hóa và cho điểm của một yếu tố

TT	Yếu tố đánh giá	Tỷ trọng	Điểm
2	YÊU CẦU VỀ TRÌNH ĐỘ CHUYÊN MÔN	30.0%	
2.1	Học vấn	15.0%	150
2.1.1	Tốt nghiệp PTTH trở xuống	5.0%	8
2.1.2	Tốt nghiệp PTTH + Lớp bồi dưỡng nghiệp vụ, nghề	20.0%	30
2.1.3	Trung cấp CMNV hoặc Trung học nghề.	45.0%	68
2.1.4	Đại học hoặc tương đương.	60.0%	90
2.1.5	Trên đại học.	100.0%	150
2.2	Kinh nghiệm	15.0%	150
2.2.1	Không cần kinh nghiệm (làm được ngay)	5.0%	8
2.2.2	Quen thuộc các công việc đã được tiêu chuẩn hoá (dưới 06 tháng).	20.0%	30

2.2.3	Cần kinh nghiệm để giải quyết các vấn đề chuyên môn trong lĩnh vực phụ trách (từ 06 tháng-01 năm).	30.0%	45
2.2.4	Cần kinh nghiệm để giải quyết các vấn đề chuyên môn trong lĩnh vực phụ trách và có kinh nghiệm giải quyết một số công việc chuyên môn khác thuộc Bộ phận (từ trên 01 năm - 03 năm).	45.0%	68
2.2.5	Cần kinh nghiệm chuyên sâu về toàn bộ các vấn đề chuyên môn và quản lý cả về bề rộng lẫn bề sâu của Bộ phận phụ trách (từ trên 03 năm - 05 năm).	60.0%	90
2.2.6	Cần có kinh nghiệm giải quyết những vấn đề chuyên môn, quản lý rất sâu rộng thuộc Bộ phận và có nhiều kinh nghiệm chuyên môn và quản lý đối với những Bộ phận khác (từ trên 05 năm trở lên).	100.0%	150

Bước 6: Đánh giá điểm theo từng yếu tố và tính tổng điểm cho từng chức danh công việc và phân nhóm.

- Trên cơ sở cơ cấu mức điểm của từng nhóm yếu tố, xác định điểm số cho từng yếu tố trong nhóm theo nguyên tắc cho điểm từ thấp đến cao theo tính chất quan trọng của từng yếu tố.

- Xác định độ phức tạp của mỗi yếu tố của từng vị trí công việc.

- Đối chiếu với bảng hệ thống thang điểm các yếu tố công việc, xác định được điểm độ phức tạp của mỗi yếu tố của từng vị trí công việc.

Cộng tổng số điểm độ phức tạp của tất cả các yếu tố của mỗi công việc để xác định tổng số điểm đánh giá độ phức tạp hay giá trị của công việc này so với công việc khác.

Bước 7: Phân nhóm công việc, xác định hình thành thang bảng lương.

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

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

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

Sau khi xác định được số nhóm lương, Công ty tiến hành hình thành số bậc lương. Bậc lương thể hiện sự khác biệt về mức tiền lương giữa các chức danh khác nhau trong cùng một nhóm.

Bảng 3.7: Bảng ví dụ 02 nhóm lương cho NLD làm chuyên môn, phục vụ

Nhóm	Các chức danh công việc	Đơn vị	Nhóm lương
B1	Chuyên môn, phục vụ nhóm B1		B1
NĐB004	NV. Kỹ thuật công nghệ	NĐB	B1
NĐB005	NV. Kỹ thuật cơ điện	NĐB	B1
PKT004	NV. Kỹ thuật cơ khí /điện và tự động hóa /thủy khí /thiết bị khai thác /vận chuyển	PKT	B1
PKT005	NV. Nghiên cứu triển khai	PKT	B1
PKT006	NV. Kỹ thuật giám sát/Tổng hợp sản xuất	PKT	B1
PVT003	NV. Quản lý mua sắm	PVT	B1

BAT003	NV. Kỹ thuật an toàn	BAT	B1
BAT004	NV. Quản lý môi trường và ISO	BAT	B1
PKH003	NV. Kế hoạch sản xuất kinh doanh/Đầu tư/Sửa chữa	PKH	B1
PTC004	NV. Pháp chế, thẩm định	PTC	B1
PTC005	NV. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	PTC	B1
PTC006	NV. Nhân sự /Tiền lương và chế độ /Định mức-Tiền công	PTC	B1
PTC007	NV. Thi đua khen thưởng	PTC	B1
PCT004	NV. Quản trị hệ thống	PCT	B1
BDA013	NV. Kỹ thuật xây dựng /Cơ điện ban QLDA XM BS2	BDA	B1
XNM019	NV. Kỹ thuật trắc địa	XNM	B1
PKH005	NV. Quản lý hợp đồng	PKH	B1
B2	Chuyên môn, phục vụ nhóm B2		B2
VĐĐ005	NV. Chuyên trách công tác Đảng	VĐĐ	B2
PKT008	NV. Nghiệp vụ kỹ thuật/Theo dõi sửa chữa và mua sắm	PKT	B2
XVL003	NV. Kế hoạch/Quản lý hợp đồng	XVL	B2
XNM005	NV. Kế hoạch /Quản lý hợp đồng	XNM	B2
BDA005	NV. Kế hoạch /Kinh tế ban QLDA XM BS2	BDA	B2

Sau khi thực hiện phân nhóm, xác định số bậc trong từng nhóm, 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, nhóm.

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

3.2.3. Hoàn thiện việc trả lương chức danh cho lao động gián tiếp

Quỹ tiền lương phân phối vòng 2 là phần còn lại của quỹ lương sản phẩm thực hiện được trong tháng sau khi trừ đi quỹ lương đã chi trả ở vòng 1. Việc trả lương vòng II được căn cứ vào mức độ phức tạp, yêu cầu trách nhiệm, mức độ hoàn thành công việc được giao và số ngày công thực tế của người lao động, không phụ thuộc vào hệ số lương được xếp theo Nghị định số 205/2004/NĐ-CP, ngày 14/12/2004 của Chính phủ. Tiền lương vòng 2 (tiền lương theo chức danh công việc) công ty nên thực hiện phân phối cho lao động gián tiếp theo công thức sau:

$$T_{2i} = \frac{F_2}{\sum_j^n T_j * H_j * K_j} * T_i * H_i * K_i$$

(i thuộc j)

Trong đó:

- TL_{2i} : Là tiền lương tháng của người lao động thứ i được phân phối ở vòng 2;
- F_2 : Là quỹ lương vòng 2 của khối gián tiếp sau khi đã trừ đi phần đã chi trả lương ở vòng 1.
- n : Là số lao động gián tiếp trong tháng của Công ty hoặc đơn vị;
- T_i : Là ngày công làm việc thực tế trong tháng của người lao động thứ i;
- H_i : Là hệ số chức danh công việc được xếp trong tháng của người lao động thứ i (*được xác định theo mục 3.3.1*),
- K_i : Là hệ số thành tích trong tháng của người lao động thứ i (*được xác định theo mục 3.3.2*);

Như vậy, trong công thức tính lương chức danh, việc xây dựng lại hệ số chức danh H_i và việc quy định cụ thể các chỉ tiêu đánh giá thực hiện công việc K_i của lao động gián tiếp sẽ giúp cho việc thực hiện đánh giá dễ dàng

hơn, khách quan hơn, hệ số đánh giá mang tính chính xác cao hơn. Do đó, cách tính lương cho NLD hợp lý hơn, đảm bảo sự công bằng cho những gì mà họ đã đóng góp.

3.2.4. Hoàn thiện công tác tổ chức và triển khai thực hiện phương án trả lương.

Công tác tổ chức và triển khai thực hiện là khâu rất quan trọng để đảm bảo phương án trả lương phát huy tác dụng và tạo động lực cho người lao động trong công việc.

Quy chế lương của công ty đã đề cập đến trách nhiệm của trưởng các đơn vị trong vấn đề lương nhưng chưa đề cập đến phân trách nhiệm của Hội đồng lương. Công ty có thể thêm vào quy chế trả lương phần quy định về trách nhiệm của Hội đồng lương như sau:

- Tham mưu cho Tổng giám đốc công ty về sự thay đổi mức lương tối thiểu áp dụng tại doanh nghiệp;
- Thường xuyên tổ chức lấy ý kiến, đánh giá điều chỉnh quy chế lương cho phù hợp với thực tiễn;
- Tổ chức xây dựng dự thảo hoặc dự thảo bổ sung, sửa đổi phương án lương, tổ chức lấy ý kiến NLD trong công ty và tham khảo ý kiến của Ban chấp hành Công đoàn trong công ty.
- Hoàn thiện quy chế trả lương sau khi lấy ý kiến và trình lãnh đạo phê duyệt, ban hành.
- Đánh giá kết quả công việc của các đơn vị làm căn cứ trả lương, trả thưởng.
- Tổ chức cho NLD nghiên cứu để hiểu về quy chế lương;
- Tham mưu các vấn đề khác liên quan đến phương án trả lương.

Ngoài ra, công ty cũng cần bổ sung trách nhiệm của những đối tượng có liên quan khi thực hiện phương án lương (như Phòng Tài chính - Kế toán),

các đơn vị có liên quan tới hình thức xử phạt nếu vi phạm phương án trả lương.

Trong quá trình triển khai thực hiện, công ty cần có biện pháp để phổ biến một cách rộng rãi về phương án trả lương đảm bảo mọi người trong công ty biết và hiểu; thường xuyên thu thập ý kiến của NLD, thông qua đó biết được những ưu điểm và những mặt còn hạn chế của phương án lương hiện tại, những điểm cần khắc phục để cán bộ làm công tác tiền lương có thể biết được những mong muốn, nguyện vọng của NLD về sự công bằng trong cách tính trả lương... giúp cho cán bộ tiền lương có thể tránh được tính chủ quan trong khi xây dựng phương án và thực hiện phương án lương, đồng thời cũng tạo cho NLD tâm lý thoải mái, được tôn trọng, dân chủ vì phương án lương có sự đóng góp của mình, từ đó tạo cho NLD có tâm lý gắn bó hơn với công ty.

3.3. Giải pháp mang tính điều kiện để đảm bảo tính hiệu quả của việc trả lương tại công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn.

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

Đội ngũ cán bộ làm công tác trả lương cũng là một trong các yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của phương án trả lương. Hơn nữa, phương án trả lương lại có ảnh hưởng rất lớn đến người lao động mà nhất là cuộc sống của họ. Ngoài ra, cán bộ xây dựng phương án lương là những người trực tiếp tham gia vì vậy cần có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cao và đòi hỏi phải có những người có đầu óc phân tích, nhìn nhận vấn đề một cách nhạy bén.

Tại công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn, năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương còn hạn chế, hầu hết các cán bộ làm công tác tiền lương đều không được đào tạo đúng chuyên ngành. Hơn thế nữa, với số lượng 2 cán bộ làm tiền lương phụ trách làm lương cho 1385 lao động toàn công ty. Do đó, trong thời gian tới công ty nên bổ sung thêm nhân sự được đào tạo

đúng chuyên ngành quản trị nhân lực hoặc kinh tế lao động làm công tác tiền lương, đồng thời đưa đội ngũ này tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn về các chế độ, chính sách liên quan đến tiền lương nhằm nâng cao hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, phải thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng của đội ngũ cán bộ nhân sự trong ứng dụng, triển khai các phương pháp, công cụ mới phục vụ các nghiệp vụ về tuyển dụng, đào tạo, xây dựng các quy định, chính sách áp dụng đối với NLĐ trong công ty. Như vậy, mới đảm bảo được tính hợp pháp của phương án đồng thời dễ dàng đưa phương án lương vào thực tế, mới có thể đem lại cho NLĐ sự công bằng.

3.3.2. Nâng cao vai trò của tổ chức công đoàn

Tổ chức công đoàn là một thành viên trong công tác xây dựng và ban hành phương án trả lương. Vì vậy sự hoạt động của tổ chức công đoàn có hiệu quả hay không cũng ảnh hưởng rất lớn đến sự thành công của phương án trả lương. Bên cạnh đó, tổ chức công đoàn còn có vai trò điều chỉnh các mối quan hệ lao động giữa NLĐ và người sử dụng lao động. Vì vậy, nâng cao hiệu quả của tổ chức công đoàn là rất cần thiết. Công đoàn sẽ là nhịp cầu nối để khuyến khích NLĐ tăng năng suất lao động. Do đó hoạt động của tổ chức công đoàn cần được phát huy hết sức, nhất là trong việc tham gia xây dựng phương án trả lương, có như vậy mới tạo niềm tin cho NLĐ gắn bó với Công ty.

KẾT LUẬN

Trong cơ chế thị trường có sự điều tiết của Nhà nước, các doanh nghiệp không ngừng đổi mới và hoàn thiện mọi hoạt động của mình để có thể tồn tại và đứng vững trong điều kiện cạnh tranh gay gắt. Tiền lương là một yếu tố không thể thiếu trong kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, là một trong những vấn đề rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Do đó, việc trả lương phù hợp là một yêu cầu tất yếu khách quan đối với mỗi doanh nghiệp.

Con người là một trong ba yếu tố của quá trình sản xuất. Song, nguồn lực con người là yếu tố chính quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Trả lương cho người lao động chính là việc đầu tư cho tương lai của người lao động trong doanh nghiệp. Đây là một quan điểm trả lương đang được nhiều quốc gia, nhiều nhà nghiên cứu cũng như nhiều người sử dụng lao động ủng hộ. Do vậy, việc hoàn thiện phương án trả lương theo tình hình mới đang được các doanh nghiệp ngày càng quan tâm, chú trọng. Với tinh thần đó, đề tài “Trả lương cho lao động gián tiếp tại công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn” đã phân tích thực trạng việc trả lương của công ty để thấy được thực trạng việc thực hiện trả lương cho lao động gián tiếp và đưa ra các giải pháp để hoàn thiện trả lương cho lao động gián tiếp của công ty. Từ đó, đề xuất một số giải pháp mang tính điều kiện nhằm hoàn thiện trả lương cho lao động gián tiếp, phát huy được vai trò, tác dụng của nó trong công ty, góp phần thúc đẩy sự phát triển của công ty trong điều kiện hội nhập và cạnh tranh ngày càng gay gắt.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. 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.
2. Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn, Quy chế trả lương của công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn (2008).
3. Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn, Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh từ năm 2011-2015.
3. Lê Thanh Hà (2005), *Trả lương cho bộ phận hưởng lương thời gian trong doanh nghiệp không thuộc sở hữu nhà nước*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số 96 (Tr42-45) năm 2005.
4. Lê Thanh Hà (2005), *Xây dựng hệ thống bảng lương theo vị trí công việc trong doanh nghiệp không thuộc sở hữu nhà nước*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số 92 (Tr42-45) năm 2005.
5. Lê Quân (2008), *Kỹ thuật xây dựng hệ thống tiền lương và đánh giá thành tích của doanh nghiệp*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
6. Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2010), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học kinh tế quốc dân.
7. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2010), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học kinh tế quốc dân.
8. Nghị định số 114/2002/NĐ-CP ngày 31/12/2002 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật lao động về tiền lương.
9. Nghị định số 49/2013/NĐ-CP ban hành ngày 14/5/2013.

10. Nghị định số 50/2013/NĐ-CP ban hành ngày 14/5/2013.
11. Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2010), Giáo trình tiền lương - tiền công, NXB Lao động - xã hội.
12. Nghị định số 51/2013/NĐ-CP ban hành ngày 14/5/2013.
13. Trình Duy Huyền(2012) Hoàn Thiện Phương Thức Trả Lương Linh Hoạt Cho Người Lao Động Chuyên Môn Kỹ Thuật Cao Trong Ngành Dầu Khí Việt Nam
14. Thông tư 4320/TT-BLĐTBXH - TL ngày 29/12/1998 của Bộ lao động - Thương binh và Xã hội về việc hướng dẫn những nội dung chủ yếu để xây dựng quy chế trả lương trong các doanh nghiệp nhà nước.
15. Tổ chức lao động quốc tế (ILO). Công ước số 19 (1949).
16. Viện khoa học lao động xã hội. 2010. Đánh giá giá trị công việc.
17. Vụ lao động - Tiền lương. 2008. Xây dựng hệ thống thang bảng lương.
18. Hội thảo cải cách tiền lương cho doanh nghiệp (2015)
<http://nld.com.vn/thoi-su-trong-nuoc/doanh-nghiep-duoc-quyen-chon-muc-luong-toi-thieu-89006.htm>
19. Phương pháp đánh giá nhân viên/Nguồn tin ngày 07/7/2016
<http://www.quantrinhansu.com.vn/2011/01/cac-phuong-phap-anh-gia-cong-viec.html>
20. Tầm quan trọng của việc đánh giá hiệu quả làm việc/
http://www.365ngay.com.vn/index.php?option=com_content&task=view&id=1654&Itemid=14

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01

BẢNG HỎI ĐIỀU TRA

Kính gửi các anh/chị!

Để phục vụ cho mục đích nghiên cứu tình hình chung về trả lương cho lao động gián tiếp tại Công ty CP xi măng Vicem Bút Sơn, xin anh/chị vui lòng dành thời gian cung cấp một số thông tin theo những câu hỏi dưới đây. Những thông tin thu thập được sẽ được bảo mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu của đề tài.

I. Thông tin chung:

1. Giới tính

1. ☐ Nam 2. ☐ Nữ

2. Năm sinh:.....

3. Trình độ chuyên môn:

1. ☐ Trung cấp 3. ☐ Đại học
2. ☐ Cao đẳng 4. ☐ Trên đại học

4. Thêm niên công tác:

1. ☐ Dưới 2 năm 3. ☐ Từ 5-10 năm
2. ☐ Từ 2-5 năm 4. ☐ Trên 10 năm

5. Vị trí đang đảm nhiệm

1. ☐ Quản lý 3. ☐ Nhân viên
2. ☐ Chuyên viên

II. Nội dung hỏi:

1. Anh/chị đánh giá thế nào về khối lượng công việc mà mình đang đảm nhiệm?

1. ☐ Rất nhiều 3. ☐ Bình thường
2. ☐ Thỉnh thoảng nhiều 4. ☐ Nhàn hạ

2. Đối với khối lượng công việc như vậy, anh/chị có thấy bị áp lực không?

- 1. ☐ Luôn luôn 4. ☐ Hiếm khi
- 2. ☐ Nhiều lần 5. ☐ Không bao giờ.
- 3. ☐ thỉnh thoảng

3. Anh/chị có hài lòng với mức lương hiện tại không?

- 1. ☐ Vượt quá mong đợi 4. ☐ Không hài lòng
- 2. ☐ Hài lòng 5. ☐ Không quan tâm.
- 3. ☐ Hài lòng một phần

4. Mức lương anh/chị nhận được có phù hợp với khối lượng công việc anh/chị đang đảm nhiệm không?

- 1. ☐ Vượt quá 3. ☐ Phù hợp
- 2. ☐ Phải xem với các yếu tố khác 4. ☐ Thấp hơn

5. Theo anh/chị đối tượng áp dụng quy chế lương hiện tại có thực sự phù hợp?

- 1. ☐ Có 2. ☐ Không

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do?

- a. ☐ Quy chế lương chỉ nên áp dụng cho lao động trực tiếp
- b. ☐ Đội ngũ lãnh đạo, quản lý cần có quy chế riêng
- c. ☐ Không đưa vào quy chế lao động phục vụ (lái xe, bảo vệ, vệ sinh)

6. Chu kỳ đánh giá thực hiện ở công ty anh/chị hiện nay thế nào?

- 1. ☐ Theo tháng 3. ☐ Theo năm
- 2. ☐ Theo quý 4. ☐ Ý kiến khác (nêu cụ thể)

.....

7. Các chỉ tiêu đánh giá thực hiện công việc có phù hợp với công việc không?

- 1. ☐ Có 2. ☐ Không

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do?

- a. ☐ Tiêu chí đánh giá chưa được lượng hóa cụ thể

- b. ☐ Bảng tiêu chí đánh giá xếp loại CBCNV phòng ban chưa phù hợp
- c. ☐ Quy trình thực hiện đánh giá còn mang tính hình thức
8. Cách thức tiến hành đánh giá có đảm bảo công bằng hay không?
1. ☐ Rất công bằng 3. ☐ Chưa công bằng
2. ☐ Công bằng 4. ☐ Không quan tâm
9. Anh/chị có thấy hài lòng về kết quả đánh giá đó không?
1. ☐ Hài lòng 3. ☐ Không hài lòng
2. ☐ Bình thường
10. Theo anh/chị công ty áp dụng hệ thống thang bảng lương như hiện nay có phù hợp không?
1. ☐ Có 2. ☐ Không
- Nếu không xin vui lòng cho biết lý do?
- a. ☐ Hệ số lương quá thấp
- b. ☐ Mức chênh lệch giữa các hệ số thấp
- c. ☐ Xây dựng quá nhiều bậc
11. Theo anh/chị bảng lương chức danh công việc của Công ty đang áp dụng có đầy đủ, phù hợp không?
1. ☐ Có 2. ☐ Không
- Nếu không xin vui lòng cho biết lý do?
- a. ☐ Hệ số lương chưa phản ánh đúng tính chất, mức độ phức tạp công việc.
- b. ☐ Phân nhóm chức danh chưa hợp lý
- c. ☐ Hệ thống chức danh công việc chưa đầy đủ
12. Theo anh/chị, yếu tố nào ảnh hưởng đến tiền lương của NLĐ trong Công ty?
1. ☐ Kết quả làm việc 3. ☐ Thâm niên công tác
2. ☐ Kết quả SXKD của Công ty 4. ☐ Công việc đảm nhận

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

PHỤ LỤC 02

TỔNG HỢP KẾT QUẢ BẢNG HỎI

STT	Nội dung	Số người	Tỷ lệ
1	Anh/chị đánh giá thế nào về công việc mình đang đảm nhiệm?		
1	Rất nhiều việc	100	50%
2	Thi thoảng nhiều việc	40	20%
3	Bình thường	60	30%
4	Nhàn hạ	0	0%
2	Đối với khối lượng công việc như vậy, anh/chị có thấy áp lực không?		
1	Luôn luôn	84	42%
2	Nhiều lần	70	35%
3	Thi thoảng	46	23%
4	Không bao giờ	0	0%
3	Anh/chị có hài lòng với mức lương hiện tại không?		
1	Vượt quá mong đợi	0	0%
2	Hài lòng	45	22,5%
3	Không hài lòng	130	65%
4	Không quan tâm	25	12,5%
4	Mức lương anh/chị nhận được có phù hợp với khối lượng công việc anh/chị đang đảm nhiệm không?		
1	Vượt quá	0	0%
2	Phải xem với các yếu tố khác	50	25%
3	Phù hợp	30	15%
4	Thấp hơn	120	60%
5	Theo anh/chị đối tượng áp dụng quy chế lương hiện tại có thực sự phù hợp?		
1	Có	80	40%
2	Không	120	60%
Nếu không, xin vui lòng cho biết lý do Không phù hợp			
a	Quy chế chỉ nên áp dụng cho lao động trực tiếp	78	65%

b	Đội ngũ lãnh đạo, quản lý cần có quy chế riêng	81	67,5%
c	Không nên đưa vào quy chế lao động phục vụ (nhân viên lái xe, bảo vệ, vệ sinh)	57	47,5%
6	Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc ở công ty hiện nay như thế nào?		
1	Theo tháng	200	100%
2	Theo quý	123	61,5%
3	Theo năm	53	26,5%
4	Ý kiến khác (nêu cụ thể).....	0	0%
7	Các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc có phù hợp không?		
1	Có	70	35%
2	Không	130	65%
Nếu không, xin vui lòng cho biết lý do Không phù hợp			
a	Tiêu chí đánh giá chưa được lượng hóa cụ thể	79	60,7%
b	Bảng tiêu chí đánh giá xếp loại đối CBCNV phòng ban chưa phù hợp.	81	62,3%
c	Quy trình thực hiện đánh giá còn mang tính hình thức	80	61,5%
8	Các thức tiến hành đánh giá có đảm bảo công bằng hay không?		
1	Rất công bằng	0	0%
2	Công bằng	82	41%
3	Chưa công bằng	97	48,5%
4	Không quan tâm	21	10,5%
9	Anh/chị có thấy hài lòng về kết quả đánh giá đó không?		
1	Hài lòng	0	0%
2	Bình thường	70	35%
3	Không hài lòng	130	65%
10	Theo anh/chị công ty áp dụng hệ thống thang bảng lương như hiện nay có phù hợp không?		
1	Có	87	43,5%
2	Không	113	56,5%

Nếu không, xin vui lòng cho biết lý do			
a	Hệ số lương quá thấp	55	48,67%
b	Mức chênh lệch giữa các hệ số thấp	32	28,32%
c	Xây dựng quá nhiều bậc	63	55,75%
11	Theo anh/chị công ty áp dụng bảng lương chức danh công việc có đầy đủ, phù hợp không		
1	Có	80	
2	Không	120	
Nếu không, xin vui lòng cho biết lý do			
a	Hệ số lương chưa phản ánh đúng tính chất, mức độ phức tạp công việc	55	
b	Phân nhóm chức danh chưa hợp lý	70	
c	Hệ thống chức danh công việc chưa đầy đủ	80	
12	Yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương của NLĐ trong Công ty?		
1	Kết quả làm việc	113	56,5%
2	Kết quả SXKD của Công ty	109	54,5%
3	Thâm niên công tác	45	22,5%
4	Công việc đảm nhận	77	38,5%

PHỤ LỤC 03

Tên công ty:.....

Đơn vị:.....

1. Ngày : tháng: năm:

BẢNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

(Vị trí: Trưởng, phó phòng, BQĐ/xưởng)

QUÝ..... NĂM 200...

A. CHI TIẾT CÁ NHÂN:

- Họ tên: (người được đánh giá)	- Năm sinh : - Mã số NV:	- Ngày nhận việc:
- Chức danh hiện tại:	- Thuộc đơn vị:	
- Trình độ hiện tại:	- Chuyên môn:	- Ngoại ngữ: - Vi tính:
- Kinh nghiệm chuyên ngành thuộc lĩnh vực:	- Quản lý:	- Thao tác kỹ thuật:

B. TÓM TẮT THÔNG TIN TRONG KỲ ĐÁNH GIÁ CỦA QUÝ:

Nội dung các khoá huấn luyện được tham dự

Ví dụ: khoá kỹ năng tác nghiệp từng công tác, nhiệm vụ phần hành được giao.....

Khen thưởng, kỷ luật (Ghi rõ lý do khen thưởng, kỷ luật...trong phạm vi của quý trước)

.....

.....

Đi công tác:

.....

.....

B. TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ: Điểm tối đa là 100 điểm

1. KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC: Tổng cộng tối đa 30 điểm.

Tiêu chí đánh giá	Điểm số				Diễn giải
	Tối đa	Tự ĐG	LĐ ĐG	Điểm TB	
1.1 Hoàn thành nhiệm vụ của đơn vị và các nhiệm vụ khác của bản thân.	10				
1.2 Kết quả hoạt động kiểm tra, kiểm soát, liên tục cải tiến.	6				
1.3 Tiến bộ về năng lực, nhận thức, kỹ năng làm việc của các CBCNV thuộc quyền.	6				
1.4 Giải quyết đề xuất kiến nghị, thoả mãn yêu cầu khách hàng của đơn vị.	6				
1.5 Đảm bảo ngày công, chấp hành nội quy, quy định và tham gia các hoạt động trong công ty.	2				
Tổng cộng	30 điểm				

2. KIẾN THỨC, KỸ NĂNG THỰC HIỆN NHIỆM VỤ: Tổng cộng 30 điểm

2.1. Kỹ năng cơ bản : Tổng cộng 15 điểm

Tiêu chí đánh giá	Điểm số				Diễn giải
	Tối đa	Tự ĐG	LĐ ĐG	Điểm TB	
1. Hiểu rõ và vận dụng đường lối chủ trương, chiến lược, chính sách, quy định của Công ty, tổ chức triển khai cho CBCNV trong đơn vị thực hiện.	3				
2. Kỹ năng hoạch định, lập kế hoạch liên quan tới hoạt động của đơn vị.	3				
3. Kỹ năng quản lý điều hành công việc trong đơn vị.	4				
4. Kỹ năng kiểm tra kiểm soát, đánh giá, phân tích hiệu quả, mức độ hoàn thành công việc của từng phương án kế hoạch hoạt động của đơn vị và từng nhân viên trong đơn vị.	3				
5. Xây dựng và phát triển các mối quan hệ, phối hợp với các đơn vị trong và ngoài công ty liên quan đến công việc.	1				
6. Kỹ năng sử dụng vi tính và sử	1				

Tiêu chí đánh giá	Điểm số				Diễn giải
	Tối đa	Tự ĐG	LĐ ĐG	Điểm TB	
dụng ngoại ngữ vào trong công việc đang đảm trách.					
Tổng cộng	15 điểm				

2.2. Kiến thức, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ: Tổng cộng 15 điểm

Tiêu chí đánh giá	Điểm số				Diễn giải
	Tối đa	Tự ĐG	LĐ ĐG	Điểm TB	
1. Kiến thức và kỹ năng trong công tác quản lý, quản trị nhân sự, kỹ năng xử lý, xử trí, khen thưởng, kỷ luật.	5				
2. Có kiến thức và kỹ năng trong công tác Đào tạo, huấn luyện, truyền thông, diễn đạt đối với lực lượng nhân sự dưới quyền.	4				
3. Có kiến thức và kỹ năng trong tổ chức triển khai nhằm thực hiện mục tiêu chất lượng, nhiệm vụ phát triển kinh doanh của đơn vị.	2				
4. Có kiến thức và kỹ năng thực tiễn về chuyên môn nghiệp vụ, các qui định của Pháp luật liên quan	2				

Tiêu chí đánh giá	Điểm số				Diễn giải
	Tối đa	Tự ĐG	LĐ ĐG	Điểm TB	
đến lĩnh vực đang quản lý.					
5. Khả năng xử lý nhanh chóng, chính xác các tình huống khó khăn trong quá trình điều hành, quản lý hoạt động đơn vị.	2				
Tổng cộng	15 điểm				

3. TÍNH CÁCH, TỐ CHẤT, PHẨM CHẤT CÁ NHÂN: Tổng cộng 30 điểm

Tiêu chí đánh giá	Điểm số				Diễn giải
	Tối đa	Tự ĐG	LĐ ĐG	Điểm TB	
1. Thông minh, nhạy bén trong tư duy và đề ra quyết định.	7				
2. gương mẫu, có trách nhiệm trong công việc, duy trì trật tự kỷ cương của đơn vị.	7				
3. Truyền đạt, lan toả, tinh thần, ý chí cải cách, thuyết phục CBCNV đơn vị tích cực tham gia cải cách; trung thực trong lời nói và quyết liệt trong hành động, mạnh dạn đấu tranh với những bất cập, yếu kém,	7				

Tiêu chí đánh giá	Điểm số				Diễn giải
	Tối đa	Tự ĐG	LĐ ĐG	Điểm TB	
các sai trái gây thiệt hại cho Công ty.					
4. Cầu thị học hỏi, lắng nghe phê bình, trích rút kinh nghiệm để tiến bộ trong công việc.	5				
5. Định hướng chương trình hành động và mục tiêu phấn đấu.	4				
Tổng cộng	30 điểm				

4. SÁNG KIẾN, CẢI TIẾN TRONG QUÝ: Tổng cộng 10 điểm

Tiêu chí đánh giá	Điểm số				Diễn giải
	Tối đa	Tự ĐG	LĐ ĐG	Điểm TB	
1. Tư duy sáng tạo, chủ động cải tiến phương pháp làm việc bản thân	5				
2. Đề nghị cải tiến khác.	2				
3. Giá trị của ý kiến, sáng kiến góp ý.	3				
Tổng cộng	10 điểm				

❖ TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ:

Tổng số điểm:

Xếp loại: Yếu kém ☐ Trung bình ☐ Tiêu biểu ☐ Giỏi ☐ Xuất sắc ☐
(< 50 điểm) (50 → 65 điểm) (66 → 79 điểm) (80 → 89 điểm) (90 → 100 điểm)

A. NHẬN XÉT CỦA NGƯỜI ĐÁNH GIÁ:

Tóm tắt các điểm:

<u>NĂNG LỰC:</u>	<u>TÍNH CÁCH, PHẨM CHẤT:</u>
- Điểm mạnh:	- Điểm mạnh:
- Điểm yếu:	- Điểm yếu:

Ý kiến nhận xét: (Tính cách, tố chất, phẩm chất đặc biệt, sự tiến bộ trong công việc, khả năng phát triển):

.....

Đề nghị:

Huấn luyện & phát triển nâng cao:

.....

Tái đào tạo và cho cơ hội, thời gian thử thách:

.....

Chấm dứt sử dụng:

Ngày tháng năm Người đánh giá	Ngày tháng năm Ý kiến của người được đánh giá
Chủ quản cấp trên	

DUYỆT BIỂU MẪU SỐ 01 – ĐGTHCV

TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY

PHỤ LỤC 04

BẢNG LƯƠNG VIÊN CHỨC QUẢN LÝ VÀ CHUYÊN MÔN NGHIỆP VỤ, PHỤC VỤ THEO NGHỊ ĐỊNH 205/2004/NĐ-CP, NGÀY 14/12/2004 CỦA CHÍNH PHỦ

Chức danh	Hệ số											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kỹ sư chính, chuyên viên chính	4.00	4.33	4.66	4.99	5.32	5.65						
Kỹ sư, chuyên viên	2.34	2.65	2.96	3.27	3.58	3.89	4.2	4.51				
Kỹ thuật viên cao đẳng, trung cấp	1.8	1.99	2.18	2.37	2.56	2.75	2.94	3.13	3.32	3.51	3.70	3.89
Nhân viên văn thư	1.35	1.53	1.17	1.87	2.07	2.25	2.43	2.61	2.79	2.97	3.15	3.33
Nhân viên phục vụ	1.00	1.18	1.36	1.54	1.72	1.90	2.08	2.26	2.44	2.62	2.80	2.98

PHỤ LỤC 5

BẢNG LƯƠNG CHỨC DANH CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY

(Do công ty xi măng Bút Sơn tự xây dựng và đăng ký với cơ quan nhà nước)

TT	TÊN CHỨC DANH	HỆ SỐ		
		Bậc I	Bậc II	Bậc III
1	Phó Giám đốc công ty	12,35	13	
2	Kế toán trưởng	12,35	13	
3	Chủ tịch Công đoàn công ty	12,35	13	
4	Phó Giám đốc Ban quản lý DA Bút Sơn 2 và tương đương	9,88	10,4	
5	Trưởng phòng ban, Quản đốc và tương đương; Phó chủ tịch Công đoàn chuyên trách	8,40	8,90	
6	Phó phòng ban, phó quản đốc và tương đương; Bí thư đoàn thanh niên chuyên trách	7,22	7,60	
7	Trưởng ca ĐHTT, PLC, Điện tử đo lường	5,50	5,80	
8	Trưởng ca, đội trưởng sản xuất	5,40	5,70	
9	Chuyên viên, kỹ sư trình độ đại học	4,70	5,28	5,50
10	Bác sĩ	3,99	4,20	
11	Trưởng ca bảo vệ	3,40	4,00	
12	Tổ trưởng	3,01	3,17	3,52
13	Máy trưởng thuộc phân xưởng Khai thác mỏ	3,10	3,23	3,40
14	Cán sự, kỹ thuật viên, Y sĩ	2,67	2,78	2,92
15	Sơ cấp dược, y	1,89	1,97	2,07
16	Thủ kho công ty	2,38	2,48	2,61
17	Thủ quỹ, Kế toán, LĐTTL (Trình độ sơ cấp)	2,05	2,14	2,25
18	Nhân viên: Văn thư lưu trữ, Photocopy, Lễ tân	1,99	2,07	2,18
19	Nhân viên chăm sóc vườn hoa cây cảnh, nhân viên dọn vệ sinh	1,89	1,97	2,07
20	Nhân viên cấp dưỡng, nhân viên nhà trẻ	1,94	2,02	2,12
21	Nhân viên lái xe con, lái xe tải dưới 3,5 tấn, lái xe cứu	2,73	2,84	2,99

TT	TÊN CHỨC DANH	HỆ SỐ		
		Bậc I	Bậc II	Bậc III
	hỏa			
22	Nhân viên lái xe ca, lái xe cầu 3,5 tấn - 7,5 tấn	2,78	2,90	3,05
23	Công nhân lái xe tải từ 3,5 tấn đến dưới 16,5 tấn	2,80	2,92	3,07
24	Công nhân lái xe tải từ 16,5 tấn đến dưới 21 tấn, lái xe FL10	2,82	2,94	3,09
25	Công nhân lái xe tải trên 21 tấn, lái xe R32	2,85	2,96	3,12
26	CN vận hành trạm bơm nước	2,26	2,35	2,52
27	CN sửa chữa đường ống	2,53	2,63	2,77
28	CN vận hành xử lý phèn Clo	2,47	2,58	2,76
29	CN vận hành trạm điện 110KV	2,47	2,58	2,76
30	CN vận hành trạm dưới 110KV	2,26	2,35	2,52
31	CN sửa chữa trong nhà máy gồm: SC thiết bị điện, SC Điện quản mô tơ, SCTB lạnh, SCTB thông gió, SC Cơ khí, CN Hàn, CN tiện, Dán băng tải, Bảo ôn, SC Nồi hơi.	2,59	2,70	2,89
32	Công nhân sửa chữa và trực tổng đài điện thoại	2,16	2,25	2,37
33	CN vận hành lò, nghiền than	2,78	2,89	3,10
34	CN vận hành cấp liệu lò, khí thải lò	2,58	2,69	2,88
35	CN vận hành nồi hơi, sấy 5 tầng	2,47	2,58	2,76
36	CN phân tích khí thải, khí thải sau Cooler	2,26	2,35	2,52
37	CN VH máy nghiền, băng cân định lượng.	2,78	2,89	3,10
38	Công nhân vận hành máy đóng bao	2,97	3,10	3,34
39	Công nhân vận hành vận chuyển Clinker	2,58	2,69	2,83
40	CN vận hành phân ly - lọc bụi	2,58	2,69	2,88
41	Công nhân vận hành cầu tời vỏ bao	2,47	2,58	2,76
42	VH thiết bị xuất xi măng bao và rời, VH thiết bị tháo, nạp Silô	2,47	2,58	2,76
43	CNVH trung tâm đập đá, VH máy đập đá vôi, VH máy nghiền liệu, VH máy đập thạch cao	2,78	2,89	3,10
44	CNVH máy cán đá sét, VH cầu xúc, cầu rải, VH lò đốt,	2,58	2,69	2,88

TT	TÊN CHỨC DANH	HỆ SỐ		
		Bậc I	Bậc II	Bậc III
	quạt, vận hành máy rải đồng, VH cào than			
45	CN vận hành băng tải	2,26	2,35	2,52
46	CN vận hành thang máy	2,16	2,25	2,42
47	CN vận hành máy nén khí trong Nhà máy, CN trắc địa	2,47	2,58	2,76
48	CN vận hành máy phát sự cố lò	2,38	2,48	2,66
49	CN vận hành xe nâng hàng	2,16	2,25	2,42
50	CN khoan nổ mìn, VH máy xúc, ủi, VH máy nén khí mỏ, công nhân VH máy khoan Rock	2,58	2,69	2,88
51	CN sửa chữa ô tô, máy diesel, máy xúc, máy ủi	2,47	2,58	2,76
52	CN vệ sinh công nghiệp	2,12	2,21	2,37
53	CN nề, mộc	2,26	2,35	2,52
54	CN xây vữa lò nung	2,58	2,69	2,88
55	CN VH hệ thống phân tích X - ray	2,78	2,89	3,05
56	CN phân tích hoá	2,47	2,58	2,76
57	CN phân tích cơ lý	2,26	2,35	2,52
58	CN lấy mẫu	2,12	2,21	2,37
59	Nhân viên bảo vệ, nhân viên điều độ cảng	2,01	2,09	2,25
60	Nhân viên giao nhận	2,26	2,35	2,52
61	Nhân viên viết phiếu (Trình độ sơ cấp)	2,05	2,14	2,30
62	Nhân viên tạp vụ phân xưởng	1,64	1,71	1,85
63	Thủ kho đơn vị	1,89	1,97	2,12
64	Nhân viên mua tư liệu sản xuất, nhân viên cung ứng	2,05	2,14	2,30
65	Nhân viên mua hàng tiêu dùng	1,74	1,82	1,96

(Nguồn: Quy chế trả lương của Công ty xi măng Bút Sơn)

PHỤ LỤC 6

BẢNG CHỨC DANH CÔNG VIỆC HIỆN CÓ TẠI CÔNG TY

TT	Chức danh công việc	Đơn vị
1	Tổng Giám đốc	Ban TGD
2	Phó Tổng giám đốc	Ban TGD
3	Kế toán trưởng	Ban TGD
4	Phó Bí thư Đảng ủy	Ban TGD
5	Giám đốc Xí nghiệp Khai thác mỏ	XN KT Mỏ
6	Phó Giám đốc Xí nghiệp Khai thác mỏ	XN KT Mỏ
7	Trưởng phòng Kế hoạch-Tổng hợp Xí nghiệp	XN KT Mỏ
8	Phó phòng Kế hoạch-Tổng hợp Xí nghiệp	XN KT Mỏ
9	NV. Kế hoạch /Quản lý hợp đồng	XN KT Mỏ
10	NV. Nghiệp vụ tổng hợp/Thống kê	XN KT Mỏ
11	NV. Giao nhận	XN KT Mỏ
12	NV. Thủ kho đơn vị	XN KT Mỏ
13	NV. Vệ sinh công nghiệp /Tạp vụ	XN KT Mỏ
14	Trưởng phòng Kế toán-Tài chính xí nghiệp	XN KT Mỏ
15	NV. Kế toán tổng hợp xí nghiệp	XN KT Mỏ
16	NV. Kế toán xí nghiệp	XN KT Mỏ
17	NV. Viết phiếu	XN KT Mỏ
18	NV. Thủ quỹ xí nghiệp/NV.Nghiệp vụ	XN KT Mỏ
19	Trưởng phòng Kỹ thuật xí nghiệp	XN KT Mỏ
20	Phó phòng Kỹ thuật xí nghiệp	XN KT Mỏ
21	NV. Kỹ thuật thiết bị	XN KT Mỏ
22	NV. Kỹ thuật khai thác	XN KT Mỏ
23	NV. Kỹ thuật trắc địa	XN KT Mỏ
24	NV. Kỹ thuật sửa chữa thiết bị mỏ	XN KT Mỏ
25	NV. Kỹ thuật ô tô-xe máy	XN KT Mỏ

26	NV. Kỹ thuật sửa chữa ô tô-xe máy	XN KT Mỏ
27	NV. Nghiệp vụ kỹ thuật	XN KT Mỏ
28	Phó phòng Kế toán- Tài chính xí nghiệp	XN KT Mỏ
29	NV. Thống kê tổng hợp/Nhân viên Kế hoạch	XN KT Mỏ
30	Quản đốc Xưởng Nguyên liệu	X. Nguyên liệu
31	Phó Quản đốc phụ trách Sản xuất	X. Nguyên liệu
32	Phó Quản đốc phụ trách Bảo trì-Phòng ngừa	X. Nguyên liệu
33	NV. Kỹ thuật công nghệ	X. Nguyên liệu
34	NV. Kỹ thuật cơ điện	X. Nguyên liệu
35	NV. Nghiệp vụ tổng hợp	X. Nguyên liệu
36	NV. Thủ kho đơn vị	X. Nguyên liệu
37	NV. Giao nhận	X. Nguyên liệu
38	Trưởng ca CCR/Trưởng ca điều hành sản xuất	X. Nguyên liệu
39	NV. CCR nguyên liệu	X. Nguyên liệu
40	NV. Vệ sinh công nghiệp /Tập vụ	X. Nguyên liệu
41	NV. Nghiệp vụ kỹ thuật Cơ điện/Công nghệ	X. Nguyên liệu
42	Quản đốc Xưởng Bột liệu	X. Bột liệu
43	Phó Quản đốc phụ trách Sản xuất	X. Bột liệu
44	Phó Quản đốc phụ trách Bảo trì-Phòng ngừa	X. Bột liệu
45	NV. Kỹ thuật công nghệ	X. Bột liệu
46	NV. Kỹ thuật cơ điện	X. Bột liệu
47	NV. Nghiệp vụ tổng hợp	X. Bột liệu
48	NV. Thủ kho đơn vị	X. Bột liệu
49	Trưởng ca CCR/Trưởng ca điều hành sản xuất	X. Bột liệu
50	NV. CCR bột liệu	X. Bột liệu
51	NV. Vệ sinh công nghiệp /Tập vụ	X. Bột liệu
52	NV. Nghiệp vụ kỹ thuật Cơ điện/Công nghệ	X. Bột liệu
53	Quản đốc Xưởng Clinker	X. Lò

54	Phó Quản đốc phụ trách Sản xuất	X. Lò
55	Phó Quản đốc phụ trách Bảo trì-Phòng ngừa	X. Lò
56	NV. Kỹ thuật công nghệ	X. Lò
57	NV. Kỹ thuật cơ điện	X. Lò
58	NV. Nghiệp vụ tổng hợp	X. Lò
59	NV. Thủ kho đơn vị	X. Lò
60	Trưởng ca CCR/Trưởng ca điều hành sản xuất	X. Lò
61	NV. CCR Clinker (nghiên than)	X. Lò
62	NV. CCR Clinker (lò nung)	X. Lò
63	NV. Vệ sinh công nghiệp /Tạp vụ	X. Lò
64	NV. Nghiệp vụ kỹ thuật Cơ điện/Công nghệ	X. Lò
65	Quản đốc Xưởng Xi măng	X. Xi măng
66	Phó Quản đốc phụ trách Sản xuất	X. Xi măng
67	Phó Quản đốc phụ trách Bảo trì-Phòng ngừa	X. Xi măng
68	NV. Kỹ thuật công nghệ	X. Xi măng
69	NV. Kỹ thuật cơ điện	X. Xi măng
70	NV. Nghiệp vụ tổng hợp	X. Xi măng
71	NV. Thủ kho đơn vị	X. Xi măng
72	Trưởng ca CCR/Trưởng ca điều hành sản xuất	X. Xi măng
73	NV. CCR nghiền xi măng	X. Xi măng
74	NV. CCR đóng bao	X. Xi măng
75	NV. Nghiệp vụ kỹ thuật tổng hợp	X. Xi măng
76	NV. CCR nghiền xi măng DC1	X. Xi măng
77	NV. Vệ sinh công nghiệp /Tạp vụ	X. Xi măng
78	NV. Nghiệp vụ kỹ thuật Cơ điện/Công nghệ	X. Xi măng
79	Quản đốc Xưởng Điện-Tự động hóa	X. Điện-TĐH
80	Phó Quản đốc Xưởng Điện-Tự động hóa	X. Điện-TĐH
81	NV. Nghiệp vụ tổng hợp	X. Điện-TĐH

82	NV. Thủ kho đơn vị	X. Điện-TĐH
83	Trưởng bộ phận PLC	X. Điện-TĐH
84	NV. Lập trình PLC	X. Điện-TĐH
85	Trưởng bộ phận Đo lường điện tử	X. Điện-TĐH
86	NV. Đo lường điện tử	X. Điện-TĐH
87	NV. Vận hành cầu cân	X. Điện-TĐH
88	NV. Vệ sinh công nghiệp /Tập vụ	X. Điện-TĐH
89	NV. Nghiệp vụ kỹ thuật tổng hợp	X. Điện-TĐH
90	Quản đốc Xưởng Nước và Sửa chữa công trình	X. SCCT
91	Phó Quản đốc Xưởng Nước và Sửa chữa công trình	X. SCCT
92	NV. Nghiệp vụ	X. SCCT
93	NV. Thủ kho đơn vị	X. SCCT
94	NV. Vệ sinh công nghiệp /Tập vụ	X. SCCT
95	Quản đốc Xưởng Cơ khí	X. Cơ khí
96	Phó Quản đốc Xưởng Cơ khí	X. Cơ khí
97	NV. Nghiệp vụ	X. Cơ khí
98	NV. Thủ kho đơn vị	X. Cơ khí
99	NV. Nghiệp vụ tổng hợp	X. Cơ khí
100	Trưởng phòng Kỹ thuật và Nghiên cứu triển khai	P. Kỹ thuật
101	Phó phòng Kỹ thuật và Nghiên cứu triển khai	P. Kỹ thuật
102	NV. Kỹ thuật chất lượng	P. Kỹ thuật
103	NV. Kỹ thuật cơ khí /điện và tự động hóa/ thủy khí /thiết bị khai thác /vận chuyển	P. Kỹ thuật
104	NV. Nghiên cứu triển khai	P. Kỹ thuật
105	NV. Kỹ thuật giám sát/Tổng hợp sản xuất	P. Kỹ thuật
106	NV. Nghiệp vụ tổng hợp	P. Kỹ thuật
107	NV. Nghiệp vụ kỹ thuật/Theo dõi sửa chữa và mua sắm	P. Kỹ thuật
108	Trưởng phòng Thí nghiệm	P. Thí nghiệm

109	Phó phòng Thí nghiệm	P. Thí nghiệm
110	NV. Nghiệp vụ kỹ thuật thí nghiệm	P. Thí nghiệm
111	NV. Vệ sinh công nghiệp /Tạp vụ	P. Thí nghiệm
112	Trưởng phòng Vật tư và Chuỗi cung ứng	P. Vật tư
113	Phó phòng Vật tư và Chuỗi cung ứng	P. Vật tư
114	NV. Quản lý mua sắm	P. Vật tư
115	NV. Thống kê tổng hợp	P. Vật tư
116	NV. Cung ứng	P. Vật tư
117	NV. Nghiệp vụ	P. Vật tư
118	NV. Thủ kho công ty	P. Vật tư
119	NV. Thống kê	P. Vật tư
120	Trưởng ban Kỹ thuật an toàn/Giám đốc Ban KTAT	Ban An toàn
121	Phó ban Kỹ thuật an toàn/Phó Giám đốc Ban KTAT	Ban An toàn
122	NV. Kỹ thuật an toàn	Ban An toàn
123	NV. Quản lý môi trường và ISO	Ban An toàn
124	NV. Nghiệp vụ	Ban An toàn
125	NV. An toàn	Ban An toàn
126	Trưởng phòng Kế hoạch chiến lược	P. Kế hoạch CL
127	Phó phòng Kế hoạch chiến lược	P. Kế hoạch CL
128	NV. Kế hoạch sản xuất kinh doanh/Đầu tư/Sửa chữa	P. Kế hoạch CL
129	NV. Chiến lược	P. Kế hoạch CL
130	NV. Quản lý hợp đồng	P. Kế hoạch CL
131	Trưởng phòng Tài chính kế toán	P. Tài chính KT
132	Phó phòng Tài chính kế toán	P. Tài chính KT
133	Tổ trưởng Kế toán	P. Tài chính KT
134	NV. Tài chính	P. Tài chính KT
135	NV. Kế toán tổng hợp	P. Tài chính KT
136	NV. Kế toán phân hành	P. Tài chính KT

137	NV. Thủ quỹ	P. Tài chính KT
138	NV. Kế toán	P. Tài chính KT
139	Trưởng phòng Tổ chức và Nguồn nhân lực	P. TC&NNL
140	Phó phòng Tổ chức và Nguồn nhân lực (NNL)	P. TC&NNL
141	Phó phòng Tổ chức và NNL phụ trách Pháp chế	P. TC&NNL
142	NV. Pháp chế, thẩm định	P. TC&NNL
143	NV. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	P. TC&NNL
144	NV. Nhân sự /Tiền lương, chế độ /Định mức-Tiền công	P. TC&NNL
145	NV. Thi đua khen thưởng	P. TC&NNL
146	Trưởng phòng Công nghệ thông tin	P. CNTT
147	Phó phòng Công nghệ thông tin	P. CNTT
148	NV. Lập trình-Quản lý cơ sở dữ liệu	P. CNTT
149	NV. Quản trị hệ thống	P. CNTT
150	NV. Quản lý ứng dụng và hỗ trợ người dùng	P. CNTT
151	Trưởng phòng Hành chính quản trị	P. HCQT
152	Phó phòng Hành chính quản trị	P. HCQT
153	Phó phòng Hành chính quản trị phụ trách Y tế	P. HCQT
154	NV. Hành chính	P. HCQT
155	NV. Nghiệp vụ	P. HCQT
156	Tổ trưởng Văn thư, lưu trữ	P. HCQT
157	NV. Văn thư, lưu trữ	P. HCQT
158	NV. Phục vụ nhà hành chính	P. HCQT
159	NV. Phục vụ nhà khách	P. HCQT
160	NV. Khám bệnh, điều trị	P. HCQT
161	NV. Chăm sóc sức khỏe	P. HCQT
162	NV. Hành chính ngoại vụ	P. HCQT
163	Trưởng Phòng Bảo vệ-Quân sự	P. Bảo vệ QS
164	Phó phòng Bảo vệ-Quân sự	P. Bảo vệ QS

165	NV. Nghiệp vụ	P. Bảo vệ QS
166	Chủ tịch Công đoàn chuyên trách	VP. Đảng-Đoàn thể
167	Chánh Văn phòng Đảng ủy	VP. Đảng-Đoàn thể
168	Phó Chủ tịch Công đoàn chuyên trách	VP. Đảng-Đoàn thể
169	Bí thư Đoàn thanh niên chuyên trách	VP. Đảng-Đoàn thể
170	NV. Chuyên trách công tác Đảng	VP. Đảng-Đoàn thể
171	NV. Chuyên trách công tác Công đoàn	VP. Đảng-Đoàn thể
172	NV. Chuyên trách công tác Đoàn thanh niên	VP. Đảng-Đoàn thể
173	Phó chủ tịch thường trực Công đoàn	VP. Đảng-Đoàn thể
174	Giám đốc Ban Quản lý dự án xi măng Bút Sơn 2	Ban QLDA II
175	Phó Giám đốc Ban QLDA xi măng Bút Sơn 2	Ban QLDA II
176	Trưởng phòng Kế hoạch-Tổng hợp ban QLDA XM BS2	Ban QLDA II
177	Phó phòng Kế hoạch-Tổng hợp ban QLDA XM BS2	Ban QLDA II
178	NV. Kế hoạch /Kinh tế ban QLDA XM BS2	Ban QLDA II
179	NV. Nghiệp vụ	Ban QLDA II
180	Trưởng phòng Kế toán ban QLDA XM BS2	Ban QLDA II
181	Phó phòng Kế toán ban QLDA XM BS2	Ban QLDA II
182	NV. Kế toán ban QLDA XM BS2	Ban QLDA II
183	NV. Thủ quỹ ban QLDA XM BS2	Ban QLDA II
184	Trưởng phòng Kỹ thuật ban QLDA XM BS2	Ban QLDA II

185	Phó phòng Kỹ thuật ban QLDA XM BS2	Ban QLDA II
186	NV. Kỹ thuật xây dựng /Cơ điện ban QLDA XM BS2	Ban QLDA II
187	NV. Nghiệp vụ kỹ thuật	Ban QLDA II
188	NV. Nghiệp vụ hợp đồng/thống kê	Ban QLDA II
189	Giám đốc Xí nghiệp Vật liệu xây dựng	XN VLXD
190	Phó Giám đốc Xí nghiệp Vật liệu xây dựng	XN VLXD
191	NV. Kế hoạch/Quản lý hợp đồng	XN VLXD
192	NV. Thủ kho xí nghiệp	XN VLXD
193	NV. Nghiệp vụ	XN VLXD
194	Trưởng phòng Kế toán-Tổng hợp	XN VLXD
195	Phó phòng Kế toán-Tổng hợp	XN VLXD
196	NV. Kế toán xí nghiệp	XN VLXD
197	Trưởng phòng Kỹ thuật và Sản xuất	XN VLXD
198	Phó phòng Kỹ thuật và Sản xuất	XN VLXD
199	NV. Kỹ thuật sản xuất	XN VLXD
200	CN. Vận hành	XN VLXD
201	CN. Sửa chữa	XN VLXD
202	NV. Nghiệp vụ kỹ thuật	XN VLXD
203	NV. Nghiệp vụ hợp đồng/thống kê	XN VLXD
204	NV. Giao nhận	XN VLXD
205	Giám đốc Xí nghiệp Tiêu thụ	XN Tiêu thụ
206	Phó Giám đốc Xí nghiệp Tiêu thụ	XN Tiêu thụ
207	Trưởng phòng Kế hoạch Tổng hợp	XN Tiêu thụ
208	Phó phòng Kế hoạch Tổng hợp	XN Tiêu thụ
209	NV. Tổng hợp thị trường	XN Tiêu thụ
210	NV. Thống kê tổng hợp	XN Tiêu thụ
211	NV. Kế hoạch Tổng hợp/Quản lý hợp đồng	XN Tiêu thụ
212	NV. Hành chính-Nhân sự	XN Tiêu thụ

213	NV. Vệ sinh công nghiệp /Tạp vụ	XN Tiêu thụ
214	Trưởng phòng Dịch vụ kỹ thuật	XN Tiêu thụ
215	Phó phòng Dịch vụ kỹ thuật	XN Tiêu thụ
216	NV. Dịch vụ kỹ thuật	XN Tiêu thụ
217	NV. Nghiệp vụ kỹ thuật	XN Tiêu thụ
218	Trưởng phòng Kế toán Tài chính	XN Tiêu thụ
219	Phó phòng Kế toán Tài chính	XN Tiêu thụ
220	NV. Kế toán tổng hợp xí nghiệp	XN Tiêu thụ
221	NV. Kế toán xí nghiệp	XN Tiêu thụ
222	NV. Thủ quỹ xí nghiệp	XN Tiêu thụ
223	Trưởng phòng Dịch vụ bán hàng	XN Tiêu thụ
224	Phó phòng Dịch vụ bán hàng	XN Tiêu thụ
225	Giám đốc Trung tâm tiêu thụ hạng 1	XN Tiêu thụ
226	Giám đốc Trung tâm tiêu thụ hạng 2	XN Tiêu thụ
227	Giám đốc Trung tâm tiêu thụ hạng 3	XN Tiêu thụ
228	Giám đốc Trung tâm tiêu thụ hạng 4	XN Tiêu thụ
229	Phó Giám đốc Trung tâm tiêu thụ	XN Tiêu thụ
230	NV. Thống kê trung tâm hạng 1	XN Tiêu thụ
231	NV. Thống kê trung tâm hạng 2	XN Tiêu thụ
232	NV. Thống kê trung tâm hạng 3 và 4	XN Tiêu thụ
233	NV. Nghiệp vụ hợp đồng/thống kê	XN Tiêu thụ

PHỤ LỤC 7

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

	BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC	Tài liệu số:	
		Lần ban hành:	
	(Ghi rõ chức danh công việc)	Ngày ban hành:	
		Ngày hiệu lực:	
		Trang:	28/134

1. THÔNG TIN CHUNG VỀ CÔNG VIỆC

Chức danh công việc	
Bộ phận làm việc	
Cấp trên trực tiếp	
Đơn vị cấp trên trực tiếp	
Địa điểm làm việc	

2. MỤC ĐÍCH CỦA CÔNG VIỆC

--

3. NHIỆM VỤ VÀ QUYỀN HẠN

TT	Nhiệm vụ	Bảng chứng công việc	Quyền hạn	Quan hệ làm việc
1				
2				
...				

4. MỐI QUAN HỆ TRONG QUÁ TRÌNH LÀM VIỆC

Bên trong	Cấp trên	
	Ngang cấp	
	Cấp dưới	
Bên ngoài	Cơ quan hành chính nhà nước	
	Khách hàng	

	Khác	
--	-------------	--

5. CÔNG CỤ, PHƯƠNG TIỆN VÀ ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

Công cụ, phương tiện làm việc				
Điều kiện làm việc	Vệ sinh môi trường		Cường độ, tính chất lao động	
	- Bình thường ☐		- Bình thường	☐
	- Độc hại (loại IV) ☐		- Nặng nhọc, nguy hiểm (loại IV)	☐
	- Đặc biệt độc hại (loại V) ☐		- Đặc biệt nặng nhọc, nguy hiểm (loại V)	☐

6. YÊU CẦU VỀ NHÂN SỰ CỦA CHỨC DANH CÔNG VIỆC

1	Trình độ chuyên môn	
2	Kỹ năng tin học	
3	Kỹ năng ngoại ngữ	
4	Kỹ năng chuyên môn	
5	Kỹ năng khác	
6	Thâm niên công tác chuyên môn	
7	Yêu cầu khác	

NGƯỜI LẬP

NGƯỜI KIỂM TRA

THỦ TRƯỞNG ĐƠN VỊ

(Ký tên, ghi họ tên)

(Ký, ghi họ tên sau khi đã kiểm tra)

(Ký, ghi họ tên sau khi đã kiểm tra)

Cách ghi:

- Cột “TT”: Ghi số thứ tự theo từng nhiệm vụ được liệt kê.
- Cột “Nhiệm vụ”: Liệt kê đầy đủ, chi tiết (quy trình thực hiện nhiệm vụ) và theo trình tự các công việc đang đảm nhận.
- Cột “Bảng chứng công việc”: Ghi kết quả cuối cùng (Ví dụ: nhiệm vụ “Lập kế hoạch ...” thì bảng chứng công việc là “Kế hoạch ... được duyệt”).
- Cột “Quyền hạn”: Ghi mức độ quyền hạn (ghi số 1, 2, 3 hoặc 4) theo từng nhiệm vụ hoặc từng bước (trong quy trình) để thực hiện nhiệm vụ. Có 4 mức phân quyền sau:
 - +Mức độ 1: *Người được giao quyền xác định các vấn đề, đưa ra các giải pháp, xác định các lợi ích và rủi ro của mỗi giải pháp, đề xuất lên cấp trên trực tiếp một giải pháp tối ưu để duyệt.*
 - +Mức độ 2: *Người được giao quyền trình bày cho cấp trên trực tiếp biết sẽ dự định làm gì và xin ý kiến chỉ đạo trước khi quyết định.*
 - +Mức độ 3: *Người được giao quyền trực tiếp giải quyết vấn đề và phải báo cáo kết quả đạt được cho cấp trên trực tiếp.*
 - +Mức độ 4: *Người được giao quyền toàn quyền quyết định và không phải báo cáo kết quả cho cấp trên trực tiếp trừ khi được yêu cầu.*
- Cột “Quan hệ làm việc”: *Độc lập (ghi 1); CB-NV nội bộ (ghi 2); Khách hàng (ghi 3); Cơ quan, ban ngành Nhà nước (ghi 4); Khác (ghi 5).*