

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

NGUYỄN THỊ DUNG

CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG
TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - NINH BÌNH

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN LÝ KINH TẾ

HÀ NỘI - 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

NGUYỄN THỊ DUNG

CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG
TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - NINH BÌNH

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN LÝ KINH TẾ
MÃ SỐ: 8310110

Người hướng dẫn khoa học: 1. TS LÊ THỊ HOÀI THU
2. TS HOÀNG THỊ HỒNG VÂN

HÀ NỘI - 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tác giả xin cam đoan rằng công trình nghiên cứu này là của cá nhân tôi. Các dữ liệu và kết quả được nêu tại Đề án đều trung thực và có nguồn gốc rõ ràng. Các nội dung của Đề án này chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Tác giả

Nguyễn Thị Dung

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực hiện Đề án tốt nghiệp chuyên ngành Quản lý Kinh tế, tôi xin tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến TS Lê Thị Hoài Thu và TS Hoàng Thị Hồng Vân, người đã tận tình hướng dẫn tôi trong suốt quá trình viết Đề án.

Tôi xin trân trọng cảm ơn TS Nguyễn Thị Lệ Thúy cùng các quý Thầy, Cô trong khoa Khoa học quản lý, Đại học Kinh tế Quốc dân, đã tận tình giảng dạy truyền đạt kiến thức trong những năm tôi học tập.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Tác giả

Nguyễn Thị Dung

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
MỤC LỤC	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG, HỘP.....	vii
TÓM TẮT	viii
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG TẠI DOANH NGHIỆP VIỄN THÔNG	5
1.1. Tổng quan về tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông	5
1.1.1. Tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông	5
1.1.2. Vai trò và yêu cầu của tiền lương doanh nghiệp viễn thông	6
1.2. Chính sách tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông	7
1.2.1. Khái niệm chính sách tiền lương và tiêu chí đánh giá.....	7
1.2.2. Căn cứ, mục tiêu, nguyên tắc, chủ thể, đối tượng chính sách tiền lương	7
1.2.2. Chính sách về quỹ lương.....	8
1.2.3. Chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp.....	10
1.2.4. Chính sách phân phối tiền lương cho lao động gián tiếp	11
1.2.5. Chính sách phân phối tiền lương khác và phụ cấp lương	12
1.2.6. Quy định về thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện	12
1.3. Yếu tố ảnh hưởng đến chính sách tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông	13
1.3.1. Yếu tố thuộc về doanh nghiệp viễn thông	13
1.3.2. Yếu tố ngoài doanh nghiệp viễn thông	14
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - NINH BÌNH.....	16
GIAI ĐOẠN 2021-2023	16
2.1. Tổng quan về tiền lương của người lao động tại Trung tâm giai đoạn 2021-2023.....	16
2.1.1. Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình.....	16

2.1.2. Tiền lương của người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình ..	19
2.2. Thực trạng chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình giai đoạn 2021-2023	22
2.2.1. Chính sách về quỹ lương.....	22
2.2.2. Chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp.....	29
2.2.3. Chính sách phân phối tiền lương cho lao động gián tiếp.....	33
2.2.4. Chính sách phân phối tiền lương khác và phụ cấp lương	38
2.2.5. Quy định về thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện	42
2.3. Đánh giá chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình giai đoạn 2021-2023.....	44
2.3.1. Đánh giá chính sách tiền lương theo tiêu chí	44
2.3.2. Điểm mạnh của chính sách	46
2.3.3. Điểm yếu của chính sách.....	47
2.3.4. Nguyên nhân của hạn chế	49
CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - NINH BÌNH ĐẾN 2030.....	51
3.1. Định hướng hoàn thiện chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình đến năm 2030	51
3.1.1. Định hướng tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình đến năm 2030.....	51
Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình xác định những định hướng chủ yếu trong tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm đến năm 2030:	51
3.1.2. Phương hướng hoàn thiện chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình đến năm 2030	52
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình đến năm 2030	52
3.2.1. Giải pháp chính sách về quỹ lương	52
3.2.2. Giải pháp chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp.....	54

3.3.3. Giải pháp chính sách phân phối tiền lương cho lao động gián tiếp	56
3.2.4. Giải pháp chính sách tiền lương khác và phụ cấp lương	57
3.2.5. Giải pháp quy định thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện.....	58
3.2.6. Giải pháp khác.....	59
3.3. Một số kiến nghị	60
3.3.1 Kiến nghị với Tổng Công ty Dịch vụ viễn thông	60
3.3.3. Khuyến nghị với người lao động.....	60
KẾT LUẬN	61
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	62
PHỤ LỤC	64

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TT	Từ viết tắt	Giải nghĩa
1	TTKD	Trung tâm kinh doanh
2	AM (Account Manager)	Nhân viên quản lý khách hàng
3	BSC (Balanced scorecard)	Thẻ điểm cân bằng
4	KPI (Key Performance Indicator)	Các chỉ số chủ yếu về sự thực hiện công việc
5	3P: Position; Person; Performance	Vị trí công việc; Năng lực cá nhân; Kết quả công việc

DANH MỤC BẢNG, HỘP

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh và cung cấp sản phẩm, dịch vụ viễn thông.....	18
Bảng 2.2: Lao động tại Trung tâm theo bộ phận, đơn vị giai đoạn 2021-2023	19
Bảng 2.3: Lương trung bình/người/tháng của lao động tại Trung tâm	21
Bảng 2.4. Hệ số chức danh của một số chức danh tại Trung tâm	23
Bảng 2.5: Quỹ lương kế hoạch do Tổng Công ty giao.....	24
Bảng 2.6: Phân phối quỹ lương (quỹ lương khoán theo kế hoạch).....	25
Bảng 2.7: Quyết toán quỹ lương quý của Trung tâm năm 2023 (quỹ lương BSC)	28
Bảng 2.7: Quyết toán quỹ lương hàng năm của Trung tâm	28
Bảng 2.8: Cơ cấu tiền lương theo các chức danh của lao động trực tiếp năm 2023	31
Bảng 2.9: Kết quả cải thiện P1 và giảm P1 đối với lao động trực tiếp tại Trung tâm ..	32
Bảng 2.10: Cơ cấu tiền lương theo các chức danh của lao động gián tiếp năm 2023...	34
Bảng 2.11: Kết quả cải thiện P1 và giảm P1 đối với lao động gián tiếp tại Trung tâm	35
Bảng 2.12: Số lao động được hưởng tiền lương khác tại Trung tâm	39
Bảng 2.13: Lương đối với lao động mới tuyển dụng	39
Bảng 2.14: Lương phân phối bổ sung cho lao động.....	40
Bảng 2.15. Các khoản phụ cấp lương.....	41
Bảng 2.16: Bảng phân nhiệm RACI.....	43
Hộp 2.1: Kết quả phỏng vấn cán bộ quản lý tiền lương, người lao động về chính sách về quỹ lương.....	29
Hộp 2.2: Kết quả người lao động về cán bộ quản lý, người lao động chính sách phân phối lương cho lao động trực tiếp.....	33
Hộp 2.3: Kết quả phỏng vấn cán bộ quản lý tiền lương, người lao động về chính sách phân phối lương cho lao động gián tiếp	37
Hộp 2.4: Kết quả phỏng vấn cán bộ quản lý tiền lương, người lao động về chính sách phân phối tiền lương khác và phụ cấp lương	41
Hộp 2.5: Kết quả phỏng vấn cán bộ quản lý tiền lương, người lao động về quy định thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện chính sách tiền lương	43
Hộp 2.6: Kết quả phỏng vấn cán bộ quản lý tiền lương, người lao động về đánh giá chung về chính sách tiền lương tại Trung tâm	45

TÓM TẮT

Đề án này nghiên cứu về “*Chính sách tiền lương tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình*” và đã đạt được các kết quả nghiên cứu sau”

Đề án này nhằm đạt được các kết quả nghiên cứu sau: Xây dựng được khung nghiên cứu về chính sách tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông; Phân tích được thực trạng chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình giai đoạn 2021-2023; Đề xuất được một số giải pháp hoàn thiện chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình đến năm 2030. Đề án nghiên cứu: Chính sách về quỹ lương; Chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp; Chính sách phân phối tiền lương cho lao động gián tiếp; chính sách tiền lương khác và phụ cấp lương; quy định về thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện chính sách tiền lương. Dữ liệu thứ cấp thu thập giai đoạn từ 2021-2023 chính sách tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình, dữ liệu sơ cấp thu thập từ phỏng vấn cán bộ quản lý tiền lương (3 người), phỏng vấn nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình (15 người).

Đề án đã đề xuất các giải pháp sau: 1) Chính sách về quỹ lương: Trung tâm nên thể hiện rõ ràng về nguồn hình thành tiền lương; quy định đầy đủ việc quyết toán quỹ lương; 2) Chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp: Quy định cụ thể các khoản tiền lương trả trực tiếp hàng tháng cho người lao động; Các khoản tiền lương khác theo quy định (tiền lương làm việc vào ban đêm, tiền lương làm thêm giờ, phụ cấp thường trực thêm giờ,...); Trả đột xuất cho người lao động; Tiền lương quyết toán theo kỳ quyết toán của đơn vị. Quy định đơn giá tiền lương của Trung tâm đối với khối lao động trực tiếp nên đơn giản hơn, tập trung vào đơn giá của các dịch vụ quan trọng nhất trong từng thời kỳ; 3) Chính sách phân phối tiền lương cho lao động gián tiếp: Quy định cụ thể các nhóm lao động gián tiếp, nguồn tiền lương của lao động gián tiếp; Quy định cơ cấu tiền lương của các nhóm lao động gián tiếp nên thể hiện rõ cơ sở tính % lương p1p3 và % lương đơn giá và chi tiết theo cơ cấu thành phần của lương đơn giá; quy định tính lương của mỗi nhóm chức danh gián tiếp cần cụ thể cách tính lương kế hoạch và cách tính lương thực hiện; 4) Chính sách tiền lương khác và phụ cấp lương: Quy định về tiền lương khác cần đầy đủ để đảm bảo phúc lợi cho người lao động: tiền lương cho

người lao động trong thời gian thử việc; tiền lương trong thời gian được cử đi đào tạo; tiền lương trong thời gian lao động nghỉ ốm, nghỉ thai sản, nghỉ dưỡng sức, phục hồi sức khỏe; 5) Bổ sung vào văn bản chính sách tiền lương hiện tại quy định về tạm ứng, thanh toán tiền lương hàng tháng; Bổ sung các quy định trách nhiệm phối hợp, quy định về truyền thông quy định về tiền lương, quy định về tiếp nhận, giải quyết kiến nghị về tiền lương.

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trung tâm Kinh doanh VNPT Ninh Bình là đơn vị kinh tế trực thuộc và hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông, được thành lập theo Quyết định số 845/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 28 tháng 09 năm 2015, tổ chức hoạt động dưới dạng chi nhánh của Tổng Công ty.

Kết quả sản xuất kinh doanh lớn mạnh của Trung tâm Kinh doanh VNPT Ninh Bình trong thời gian qua là nhờ sự đóng góp rất lớn của đội ngũ lao động tại Trung tâm. Để nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên, Trung tâm đã xây dựng và áp dụng chính sách tiền lương theo công hiến một cách công bằng nhằm động viên, thúc đẩy người lao động. Tiền lương của người lao động trong giai đoạn 2021-2023 đã có sự cải thiện đáng kể, góp phần nâng cao sự hài lòng của lao động tại Trung tâm. Năm 2021, tiền lương trung bình của lao động đạt 280 triệu đồng/năm; năm 2022, tiền lương trung bình của lao động đạt 310 triệu đồng/năm; năm 2023 tiền lương trung bình của lao động đạt 336 triệu đồng/năm.

Tuy nhiên, lương trung bình/người/tháng tính chung tất cả lao động tại Trung tâm là 22 triệu trong năm 2021; năm 2022, tiền lương trung bình tốt hơn, tăng 6 triệu so với năm 2021, tuy nhiên vì những khó khăn trong kinh doanh năm 2023 nên tiền lương lao động giảm xuống còn 23 triệu đồng/người/tháng.

Chính sách tiền lương tại Trung tâm đã góp phần đảm bảo công bằng giữa các nhân viên trong Trung tâm và tạo động lực làm việc tích cực, nâng cao trách nhiệm của nhân viên trong Trung tâm. Sau nhiều lần hoàn thiện và triển khai, chính sách vẫn còn nhiều điểm vướng mắc, tồn tại. Những điểm tồn tại chủ yếu là chính sách tiền lương chưa đầy đủ, chưa hợp lý, chưa rõ cơ sở về các chính sách như chính sách về quỹ lương, chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp; chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp; chính sách phân phối tiền lương cho lao động gián tiếp; chính sách phân phối tiền lương khác và phụ cấp lương; quy định về thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện chính sách tiền lương.

Sau khi tìm hiểu các công trình nghiên cứu về tiền lương tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình, tôi nhận thấy chưa có đề án nghiên cứu nào về vấn đề chính sách tiền lương. Vì vậy tôi xin chọn đề tài “*Chính sách tiền lương tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình*” cho Đề án tốt nghiệp chương trình thạc sĩ Quản lý kinh tế và Chính sách nhằm nghiên cứu rõ hơn về vấn đề này và đề xuất một số khuyến nghị góp phần hoàn thiện chính sách tiền lương tại Trung tâm.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Đề án này nhằm đạt được các mục tiêu nghiên cứu sau:

- Xây dựng được khung nghiên cứu về chính sách tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông.
- Phân tích được thực trạng chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình giai đoạn 2021-2023.
- Đề xuất được một số giải pháp hoàn thiện chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình đến năm 2030.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu của đề tài

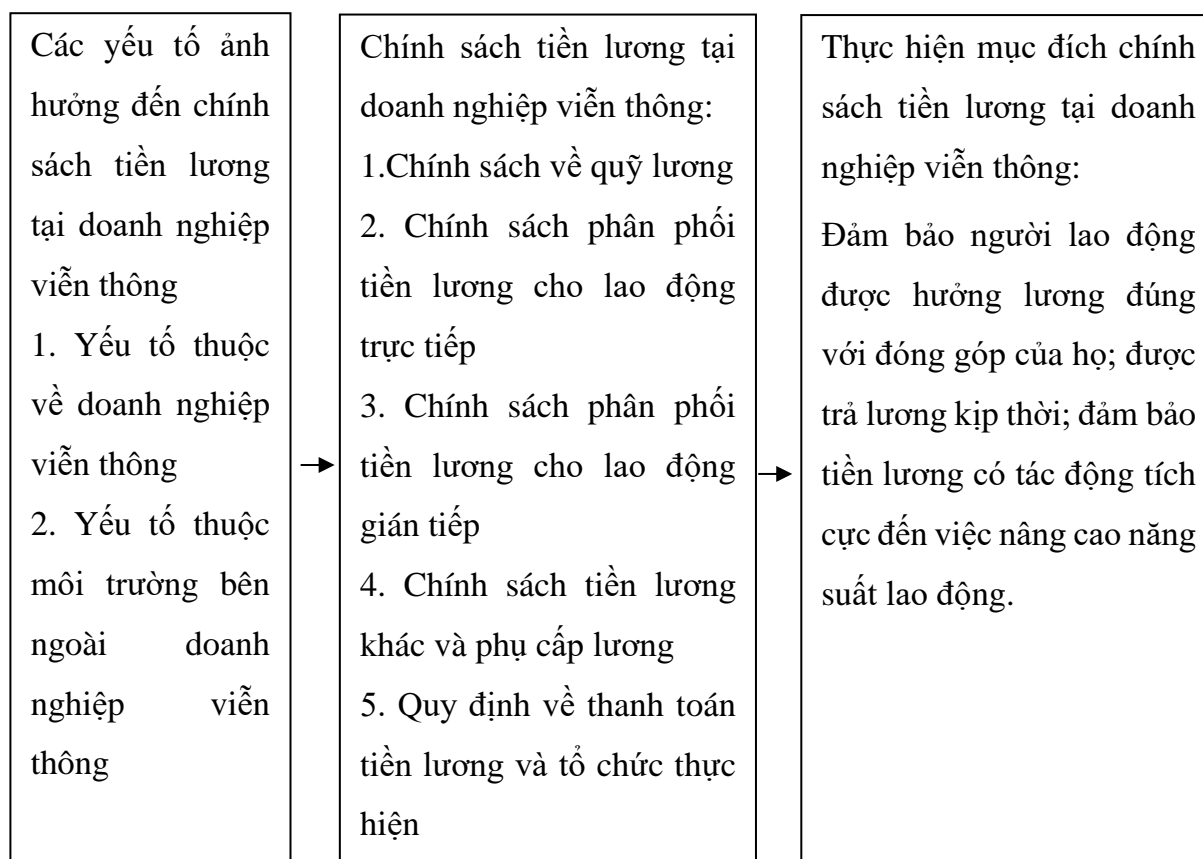
Chính sách tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông.

3.2. Phạm vi nghiên cứu của đề tài

- Về nội dung: nghiên cứu theo lý luận về chính sách tiền lương gồm Chính sách về quỹ lương; Chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp; Chính sách phân phối tiền lương cho lao động gián tiếp; chính sách tiền lương khác và phụ cấp lương; quy định về thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện chính sách tiền lương.
- Về không gian: tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình.
- Về thời gian: Dữ liệu thứ cấp thu thập giai đoạn từ 2021-2023 chính sách tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình, dữ liệu sơ cấp thu thập vào tháng 4/2024, giải pháp đến 2030.

4. Khung nghiên cứu quy trình và phương pháp nghiên cứu

4.1. Khung nghiên cứu



Hình 1: Khung nghiên cứu của Đề án

Nguồn: Tham khảo các đề tài về chính sách tiền lương

4.2. Quy trình và phương pháp nghiên cứu

Bước 1: Nghiên cứu tài liệu luận văn, luận án, các bài báo để xây dựng khung lý thuyết về chính sách tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông. Phương pháp nghiên cứu là phương pháp mô hình hóa, phân tích hệ thống.

Bước 2: Thu thập thông tin thứ cấp về tiền lương, dữ liệu về Chính sách tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình năm 2021-2023. Các số liệu thứ cấp được thu thập từ các báo cáo, tài liệu, thông tin nội bộ của Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình.

Bước 3: Thiết kế bảng hỏi và phỏng vấn cán bộ quản lý tiền lương (3 người), phỏng vấn nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình (15 người).

Phòng vấn cán bộ quản lý tiền lương (3 người): 01 người Phòng Kế toán – Tổng hợp.
02 người tại phòng Điều hành – Nghiệp vụ.

Phòng vấn nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình (15 người): 01 người tại Phòng Kế toán – Tổng hợp; 01 người tại phòng Điều hành – Nghiệp vụ; 01 người tại Phòng bán hàng online; 2 người tại Phòng Khách hàng tổ chức – doanh nghiệp; 10 người tại 6 phòng Bán hàng huyện, thành phố.

Mục tiêu phỏng vấn: Cung cấp minh chứng cho phân tích và đánh giá chính sách tiền lương tại Trung tâm.

Nội dung phỏng vấn: Phỏng vấn về thực trạng các thành phần chính sách tiền lương: Chính sách về quỹ lương; Chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp; Chính sách phân phối tiền lương cho lao động gián tiếp; chính sách tiền lương khác và phụ cấp lương; quy định về thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện chính sách tiền lương.

Thời gian phỏng vấn 4/2024; bảng câu hỏi phỏng vấn đính kèm tại Phụ lục.

Bước 4: Phân tích thực trạng và đánh giá Chính sách tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình năm 2021-2023, xác định ưu điểm, hạn chế về quy chế tiền lương và nguyên nhân. Phương pháp được sử dụng bao gồm: Phương pháp so sánh, đối chiếu, phương pháp phân tích, thống kê.

Bước 5: Trên cơ sở những hạn chế và nguyên nhân, Đề án đề xuất các giải pháp hoàn thiện Chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình đến 2030.

5. Kết cấu Đề án

Ngoài phần mở đầu, tài liệu tham khảo và phụ lục, Đề án có kết cấu 3 chương:

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG TẠI DOANH NGHIỆP VIỄN THÔNG

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - NINH BÌNH GIAI ĐOẠN 2021-2023

CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - NINH BÌNH ĐẾN 2030

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG TẠI DOANH NGHIỆP VIỄN THÔNG

1.1. Tổng quan về tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông

1.1.1. Tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông

a, Doanh nghiệp viễn thông

Doanh nghiệp viễn thông là doanh nghiệp được cấp phép kinh doanh dịch vụ viễn thông (Quốc hội, 2009, Luật Viễn thông).

Theo ngành nghề, sản phẩm, doanh nghiệp viễn thông gồm doanh nghiệp xây dựng quản lý, vận hành và khai thác mạng lưới viễn thông – công nghệ thông tin và doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ viễn thông với chức năng chính là bán sản phẩm dịch vụ viễn thông. Trong phạm vi của Đề án sẽ tập trung vào doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ viễn thông.

Theo mức độ độc lập về hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp viễn thông gồm doanh nghiệp hạch toán độc lập và doanh nghiệp hạch toán phụ thuộc. Phạm vi Đề án tập trung vào các doanh nghiệp hạch toán phụ thuộc.

b, Tiền lương và phân loại tiền lương

Tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông

Theo Nguyễn Ngọc Quân (2018), “Tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm)”.

Theo Quốc hội (2019), “Tiền lương là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo thỏa thuận để thực hiện công việc, bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác” (Quốc hội, 2019, Bộ luật Lao động).

Căn cứ các khái niệm trên, *tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông là số tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động theo thỏa thuận, theo chính sách của doanh nghiệp căn cứ vào vị trí công việc, tính chất công việc, kết quả lao động, thời gian lao động, nhằm tạo, duy trì động lực làm việc của người lao động.*

Phân loại tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông:

Theo loại lao động: Tiền lương gồm tiền lương cho lao động trực tiếp; tiền lương cho lao động gián tiếp; tiền lương, phụ cấp lương khác cho lao động như lương phép, phụ cấp kiêm nhiệm (Nguyễn Ngọc Quân, 2018).

Theo cơ sở tính lương: Tiền lương gồm lương theo thời gian có cơ sở tính lương là theo thời gian làm việc, đơn giá theo thời gian; lương theo sản phẩm có cơ sở tính lương là theo sản phẩm tạo ra trong một đơn vị thời gian, đơn giá sản phẩm; lương khoán có cơ sở tính lương là khối lượng công việc khoán và đơn giá khoán (Nguyễn Ngọc Quân, 2018); lương theo vị trí, tính chất công việc, kết quả lao động (Nguyễn Hữu Huy, 2022).

Ngoài ra lương của lao động theo đối tượng trả lương còn bao gồm lương tập thể và lương cá nhân.

1.1.2. Vai trò và yêu cầu của tiền lương doanh nghiệp viễn thông

a, Vai trò của tiền lương

Vai trò của tiền lương gồm vai trò đối với người lao động và vai trò đối với doanh nghiệp viễn thông.

Vai trò đối với người lao động: Tiền lương là công cụ khuyến khích lao động làm việc tích cực, nâng cao năng suất, hiệu quả công việc. Tiền lương trả đúng còn khuyến khích lao động tự hoàn thiện mình qua việc đào tạo nâng cao năng lực.

Vai trò đối với doanh nghiệp: Tiền lương là công cụ để doanh nghiệp thu hút lao động có năng lực tốt, giữ chân lao động, tạo tiền đề phát triển đội ngũ lao động mạnh, có lợi thế cho doanh nghiệp.

b, Yêu cầu của tiền lương

Với những vai trò đã trình bày ở trên, tiền lương cần đáp ứng các yêu cầu:

Thứ nhất, tiền lương phải thỏa đáng, theo công hiến của người lao động, gắn liền với vị trí công việc, tính phức tạp của công việc và kết quả lao động.

Thứ hai, tiền lương phải tương xứng với mặt bằng giá cả lao động trên thị trường, đảm bảo người lao động đủ để tái tạo sức lao động.

Thứ ba, tiền lương phải theo quy định chính sách của công ty mẹ và quy định pháp luật về tiền lương, phụ cấp lương.

1.2. Chính sách tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông

1.2.1. Khái niệm chính sách tiền lương và tiêu chí đánh giá

Khái niệm chính sách

Theo Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2000). “Chính sách là phương thức hành động được một chủ thể khẳng định và thực hiện nhằm giải quyết những vấn đề lặp đi lặp lại”.

Căn cứ khái niệm trên, *chính sách tiền lương là phương thức hành động, những chỉ dẫn, hướng dẫn chung cho quá trình xác định quỹ lương, tính lương, ra quyết định về tiền lương và trả lương cho người lao động. Chính sách tiền lương là công cụ để doanh nghiệp viễn thông giải quyết vấn đề lặp đi lặp lại liên quan đến tiền lương trong doanh nghiệp.*

Tiêu chí đánh giá chính sách

Theo Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2000), tiêu chí đánh giá chính sách bao gồm tính tương thích; tính phù hợp; tính hiệu lực; tính hiệu quả; tính công bằng; tính bền vững; tính khả thi. Theo Nguyễn Hữu Huy (202), quy định chính sách tiền lương phải có căn cứ pháp lý, đảm bảo tính lịch sử; đầy đủ; phù hợp; hệ thống; khả thi; hiệu lực; đơn giản, dễ hiểu.

Tiêu chí đánh giá chính sách tiền lương trong Đề án này gồm tính pháp lý, tính thống nhất; hệ thống; tính đầy đủ; tính công bằng, phù hợp; tính khả thi; tính đơn giản, rõ ràng.

1.2.2. Căn cứ, mục tiêu, nguyên tắc, chủ thể, đối tượng chính sách tiền lương

Căn cứ chính sách

Căn cứ chính sách tiền lương gồm căn cứ pháp luật lao động và quy định của chính phủ về tiền lương; căn cứ các chính sách của công ty mẹ có liên quan đến tiền lương; căn cứ hiện trạng lao động và vị trí công việc, yêu cầu công việc tại doanh nghiệp.

Những căn cứ trên là định hướng, hướng dẫn cho xây dựng, hoàn thiện chính sách tiền lương.

Mục tiêu chính sách

Mục đích

Góp phần xây dựng lực lượng lao động cam kết, gắn bó với doanh nghiệp viễn thông; góp phần phát triển đội ngũ lao động chất lượng cao; góp phần cải thiện kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Để đánh giá thực hiện mục tiêu, có thể so sánh qua hiện trạng lao động về trình độ, tay nghề, qua tỉ lệ bỏ việc, doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp.

Mục tiêu

Đảm bảo người lao động được hưởng lương đúng với đóng góp của họ; được trả lương kịp thời; đảm bảo tiền lương có tác động tích cực đến việc nâng cao năng suất lao động. Để đánh giá thực hiện mục tiêu, có thể so sánh qua đánh giá của người lao động về sự tương xứng của tiền lương với đóng góp của họ; đánh giá tốc độ tăng năng suất lao động trong doanh nghiệp.

Nguyên tắc chính sách

Nguyên tắc chính sách là chuẩn mực để xây dựng, thực hiện chính sách tiền lương. Nguyên tắc này gồm: tuân thủ pháp luật trong xây dựng, thực hiện chính sách tiền lương; nguyên tắc dân chủ, tham gia trong xây dựng, thực hiện chính sách tiền lương; nguyên tắc cụ thể về xây dựng quỹ lương; tính lương; trả lương.

Chủ thể, đối tượng

Chủ thể chính sách tiền lương là doanh nghiệp. Đối tượng chính sách tiền lương là người lao động, trong doanh nghiệp, là hưởng lợi từ chính sách tiền lương, đối tượng thực hiện chính sách tiền lương là bộ máy hành chính quản lý tiền lương của doanh nghiệp.

1.2.3. Chính sách về quỹ lương

“Quỹ lương là toàn bộ số tiền lương dự kiến mà doanh nghiệp trả cho tất cả các loại lao động thuộc doanh nghiệp” (Nguyễn Hữu Huy, 2022). Quỹ lương bao gồm quỹ lương kế hoạch và quỹ lương thực hiện.

Chính sách về quỹ lương là hướng dẫn chung cho việc xây dựng, trích lập, phân phối quỹ lương, làm cơ sở cho tính lương và trả lương. Chính sách quỹ lương đúng, phù hợp làm căn cứ để hình thành quỹ lương và phân phối lương cho lao động.

Chính sách quỹ lương gồm các quy định sau:

- *Quy định về thang, bảng lương, quy định mức lương tối thiểu*: những quy định này là điều kiện để tính toán quỹ lương. Nếu doanh nghiệp phụ thuộc vào công ty mẹ, các quy định thường do công ty mẹ ban hành.

- *Quy định về nguồn hình thành quỹ lương* như nguồn từ sản xuất kinh doanh, nguồn theo đơn giá được giao (nếu có), nguồn dự phòng chuyển từ năm trước. nguồn bổ sung từ công ty mẹ hoặc nhà nước nếu có (nếu là doanh nghiệp có vốn nhà nước).

- *Quy định về phân phối quỹ lương theo các loại quỹ lương*:

Quy định các loại quỹ lương kế hoạch:

Quỹ lương kế hoạch theo thời gian có các loại quỹ tháng, quý, năm; quỹ lương kế hoạch theo đối tượng trả lương gồm quỹ lương tập thể và cá nhân; quỹ lương kế hoạch của cá nhân được quy định theo nhóm lao động (gián tiếp, trực tiếp hoặc cụ thể hơn).

Quy định về đơn giá tiền lương

Đơn giá tiền lương là mức tiền lương đơn vị trả cho người lao động khi họ hoàn thành một đơn vị sản phẩm, một đơn vị thời gian, một khối lượng công việc hay một nhóm công việc cụ thể. Doanh nghiệp viễn thông có nhiều loại công việc sẽ quy định đơn giá tiền lương theo sản phẩm, khối lượng công việc, hay thời gian cụ thể. Doanh nghiệp nghiên cứu xây dựng đơn giá tiền lương, hoặc áp dụng đơn giá của công ty mẹ, có điều chỉnh phù hợp với đặc điểm của doanh nghiệp về định mức lao động bình quân, mức lương tối thiểu bình quân hàng năm.

Quy định phân phối quỹ lương (quỹ lương thực hiện):

Quy định này gồm quy định phân phối quỹ lương theo khối lao động trực tiếp, quỹ lương theo khối lao động gián tiếp, hoặc quỹ lương theo các nhóm lao động. Các loại quỹ lương kể trên được quy định về cách xây dựng dựa vào số lao động định biên

để thực hiện mục tiêu kết quả kinh doanh dự kiến, mức tiền lương bình quân tối thiểu, tổng hệ số cấp bậc, tổng hệ số công việc. Quỹ lương theo kế hoạch của một doanh nghiệp thường gồm quỹ lương khoán và quỹ lương theo phương pháp thẻ điểm cân bằng (quỹ lương BSC). Đối với các doanh nghiệp phụ thuộc, quỹ lương kế hoạch là do doanh nghiệp dự kiến, đề xuất và công ty mẹ sẽ quyết định quỹ lương kế hoạch. Quy định hướng dẫn việc tính quỹ lương dựa trên đơn giá tiền lương của các khối và kết quả điểm hoàn thành công việc của các khối. Ngoài ra quy định này bao gồm hướng dẫn tỉ lệ trích lập các quỹ (nếu có) như trích lập dự phòng.

- Quy định về quyết toán quỹ lương

Doanh nghiệp quy định rõ về quyết toán quỹ lương của doanh nghiệp hoặc hướng dẫn rõ quyết toán quỹ lương theo chính sách của công ty mẹ. Quyết toán quỹ lương được thực hiện theo năm hoặc theo kỳ (quý) căn cứ vào tỉ lệ hoàn thành chỉ tiêu được giao và kết quả đánh giá điểm cân bằng BSC/KPI của doanh nghiệp, các đơn vị trực thuộc doanh nghiệp.

1.2.4. Chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp

Chính sách phân phối tiền lương đối với lao động trực tiếp là hệ thống các mục tiêu về tiền lương, giải pháp tiền lương, áp dụng cho lao động trực tiếp (Nguyễn Thị Hoa, 2014).

Yêu cầu đối với chính sách phân phối tiền lương lao động trực tiếp là phải tính hết sự đóng góp của lao động trực tiếp, phản ánh cả kết quả công việc và vị trí, chức danh công việc, đồng thời cụ thể cho các nhóm lao động trực tiếp.

Chính sách phân phối tiền lương đối với lao động trực tiếp về cơ bản là chính sách phân phối tiền lương theo sản phẩm, khối lượng công việc đã hoàn thành, bao gồm cả chức danh công việc, sự phức tạp của công việc.

Chính sách phân phối tiền lương lao động trực tiếp gồm các quy định sau:

- Quy định về các nguồn tiền lương của lao động trực tiếp.
- Quy định chung về cơ sở tính lương cho lao động gián tiếp: lương theo sản phẩm; lương theo vị trí, lương theo năng lực (tính chất công việc), lương theo kết quả công việc và các khoản lương khuyến khích, giảm trừ nếu có.

- Quy định chung về thi tay nghề, áp chức danh, vị trí, công việc, quy định về nâng bậc lương, quy định về tính điểm đánh giá hoàn thành công việc (BSC/KPI, phương pháp thể điểm cân bằng và kết quả hoàn thành công việc), quy định chung về đơn giá tính lương cho các vị trí công việc.

- Quy định về cách tính lương cá nhân lao động trực tiếp hàng tháng từ các cơ sở tính lương, quy định cụ thể cách tính lương cho các nhóm lao động trực tiếp.

1.2.5. Chính sách phân phối tiền lương cho lao động gián tiếp

Chính sách phân phối tiền lương đối với lao động gián tiếp là hệ thống các mục tiêu về tiền lương, giải pháp tiền lương, áp dụng cho lao động gián tiếp.

Yêu cầu đối với chính sách phân phối tiền lương đối với lao động gián tiếp là tính đến sự đóng góp lao động ở các vị trí, chức danh, số ngày công lao động đã thực hiện của người lao động gián tiếp và mức đơn giá tương xứng với công sức của một ngày công lao động; đóng góp của tập thể trong đó có người lao động làm việc.

Về cơ bản, chính sách phân phối tiền lương đối với lao động gián tiếp là tiền lương theo thời gian, gắn với ngày công làm việc và với vị trí, chức danh công việc mà mức độ hoàn thành công việc của lao động gián tiếp và gắn với tiền lương hoặc kết quả hoàn thành công việc của lao động trực tiếp.

Chính sách phân phối tiền lương đối với lao động gián tiếp gồm:

- Quy định về các nguồn tiền lương của lao động gián tiếp.
- Quy định chung về cơ sở tính lương với lao động gián tiếp: quy định về lương theo vị trí công việc, theo năng lực lao động và kết quả hoàn thành công việc; lương khuyến khích và lương giảm trừ nếu có.
- Quy định chung về áp chức danh, vị trí, công việc, quy định về nâng bậc lương, Quy định chung về tính điểm đánh giá hoàn thành công việc (BSC/KPI) của các nhóm lao động gián tiếp.
- Quy định chung về ngày công tính lương, ngày công quy đổi để tính lương; quy định về tính lương lao động gián tiếp gắn với kết quả tiền lương của lao động trực tiếp.

- Quy định cụ thể về cách tính lương cho từng nhóm lao động gián tiếp trong doanh nghiệp: quy định cụ thể cho các nhóm lao động là ban giám đốc doanh nghiệp, nhóm lao động làm việc tại các phòng chuyên môn, nhóm lãnh đạo các đơn vị trực thuộc của doanh nghiệp và lương ở một số vị trí chức danh cụ thể.

1.2.6. Chính sách phân phối tiền lương khác và phụ cấp lương

Ngoài các chính sách phân phối tiền lương với lao động trực tiếp và lao động gián tiếp, doanh nghiệp quy định về các chính sách về tiền lương khác và phụ cấp lương. Các quy định này phải được ban hành đầy đủ và phù hợp với thực tiễn doanh nghiệp và thống nhất với quy định pháp luật.

- Quy định về lương trong thời gian nghỉ phép, lương trong thời gian đi học, lương trong thời gian ốm đau, quy định lương đối với lao động nghỉ hưu, lao động tạm dừng hợp đồng lao động, lương khi bị đình chỉ công việc, lương thôi việc.

- Quy định về lương đối với lao động mới tuyển dụng, lao động chuyển vị trí công việc.

- Quy định về các khoản tiền lương được phân phối bổ sung (nếu có); lương dự phòng, lương quyết toán với công ty mẹ.

- Quy định về các khoản phụ cấp lương như phụ cấp chức danh công việc, phụ cấp kiêm nhiệm, phụ cấp công việc nặng nhọc nguy hiểm, phụ cấp thâm niên, phụ cấp khu vực, phụ cấp lưu động, phụ cấp trách nhiệm.

1.2.7. Quy định về thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện

Quy định về thanh toán tiền lương:

- Quy định số lần thanh toán và thời điểm thanh toán tiền lương trong tháng, thanh toán tiền lương quý (nếu có), thanh toán tiền lương năm (nếu có).

- Quy định về các nhiệm vụ trong thanh toán tiền lương, phân công các đơn vị trong thanh toán tiền lương với các nhiệm vụ như giao chỉ tiêu kinh doanh cho các đơn vị, cá nhân; thu thập, cung cấp số liệu doanh thu, kết quả công việc để đối soát, xác nhận số liệu kết quả công việc, chấm công cho cá nhân, đơn vị; thông báo kết quả điểm theo các khía cạnh đánh giá công việc và điểm tổng theo phương pháp thể điểm cân bằng,

xác nhận số liệu kết quả công việc theo BSC và xác nhận lương; trả lương cho người lao động. Những công việc này có thể quy trình hóa làm cơ sở thanh toán tiền lương.

Quy định về tổ chức thực hiện:

- Quy định việc thành lập tổ, hội đồng liên quan tiền lương, hội đồng xét thi đua, hội đồng đánh giá tay nghề và nhiệm vụ, tổ chức hoạt động của các hội đồng.

- Quy định trách nhiệm phối hợp, quy định về truyền thông quy định về tiền lương, quy định về tiếp nhận, giải quyết kiến nghị về tiền lương.

1.3. Yếu tố ảnh hưởng đến chính sách tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông

1.3.1. Yếu tố thuộc về doanh nghiệp viễn thông

Khả năng hoạch định và tổ chức thực hiện chính sách tiền lương

Bộ máy quản lý tiền lương của doanh nghiệp viễn thông nếu có khả năng tốt trong hoạch định và tổ chức thực hiện chính sách tiền lương thì có thể tạo được một chính sách tiền lương hợp lý, công bằng và thúc đẩy lao động.

Trong điều kiện ngược lại, chính sách tiền lương sẽ có những điểm không phù hợp, ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.

Tăng cường khả năng hoạch định và tổ chức thực hiện chính sách tiền lương cho bộ máy quản lý tiền lương là giải pháp để đạt được chính sách tiền lương hợp lý.

Lãnh đạo tiên phong cam kết và sự tham gia góp ý của người lao động

Chính sách tiền lương phải được lãnh đạo doanh nghiệp tiên phong trong xây dựng, thực hiện, đồng thời được tất cả các nhà quản lý, người lao động trong doanh nghiệp cam kết góp ý hoàn thiện, đổi mới chính sách và thực hiện nghiêm túc. Nếu không có sự đồng lòng cam kết, chính sách tiền lương dù, đúng hay đến đâu cũng không thể thực hiện.

Kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Kế hoạch sản xuất kinh doanh dài hạn, ngắn hạn của doanh nghiệp định hướng cho chính sách tiền lương, tuy nhiên chính sách tiền lương lại là điều kiện cần để thực hiện được kế hoạch sản xuất kinh doanh. Vì thế, chính sách tiền lương có ảnh hưởng quan lại với kế hoạch sản xuất kinh doanh, không thể tách rời nhau.

Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

Các hình thức tổ chức doanh nghiệp ảnh hưởng tới chính sách tiền lương. Cơ cấu với nhiều vị trí việc làm làm phức tạp thêm chính sách tiền lương, cơ cấu ít vị trí việc làm làm đơn giản chính sách tiền lương. Cơ cấu doanh nghiệp nhiều chi nhánh, được phân cấp hoặc không được phân cấp hay cơ cấu có nhiều đơn vị trực thuộc ảnh hưởng tới chính sách tiền lương.

Đặc điểm lao động của doanh nghiệp

Số lượng lao động, tính chất công việc, địa bàn thực hiện công việc, quan hệ công việc giữa lao động với lao động, tính ổn định của lao động... đều có tác động không thể bỏ qua tới chính sách tiền lương.

Kết quả sản xuất kinh doanh và tài chính doanh nghiệp

Doanh nghiệp phụ thuộc vào công ty mẹ, chịu sự tác động lớn từ chính sách của Công ty mẹ nên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp con là cơ sở để công ty mẹ khoán tiền lương. Bên cạnh đó, tài chính doanh nghiệp trong tình trạng mạnh, yếu ảnh hưởng quyết định đến chính sách tiền lương.

1.3.2. Yếu tố ngoài doanh nghiệp vĩ mô

Mức lương trên thị trường lao động

Lương trên thị trường lao động là khung tham chiếu cho chính sách tiền lương của doanh nghiệp vĩ mô. Sự chênh lệch và thiếu phù hợp của chính sách tiền lương sẽ làm cho doanh nghiệp khó có thể thu hút, giữ chân những lao động có năng lực.

Khung tiền lương tối thiểu của Nhà nước

Khung tiền lương tối thiểu là mức thấp nhất mà chính sách tiền lương của doanh nghiệp sử dụng như một căn cứ tham chiếu, đặc biệt là chính sách tiền lương đối với lao động mới tuyển dụng hay lao động trong tình trạng ốm đau hoặc có những tổn thương trong doanh nghiệp.

Chính sách tiền lương của doanh nghiệp mẹ

Doanh nghiệp vĩ mô thuộc một doanh nghiệp mẹ phải tuân thủ các chính sách tiền lương của doanh nghiệp mẹ, như chính sách về bậc lương, hệ số chức danh, hệ

số phức tạp công việc, hệ số địa bàn, các quy định về quỹ lương khoán, quy định về lương theo vị trí chức danh, năng lực thực hiện công việc và mức độ kết quả công việc.

Mức độ cạnh tranh trong kinh doanh dịch vụ viễn thông

Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp dịch vụ viễn thông ảnh hưởng tới tiền lương của người lao động và chính sách tiền lương. Nếu mức độ cạnh tranh dịch vụ viễn thông cao thì nhân tố chất lượng lao động là công cụ để doanh nghiệp cạnh tranh trên thị trường. Chính sách tiền lương quyết định về xây dựng đội ngũ lao động có chất lượng.

Hiện nay, quá trình chuyển đổi số đang diễn ra ngày càng mạnh mẽ, ngày càng nhiều sản phẩm dịch vụ số ra đời. Điều này đòi hỏi một lượng lớn lao động có trình độ công nghệ thông tin cao. Chính sách tiền lương phải được xây dựng đảm bảo yêu cầu thu hút lao động chất lượng cao và tạo động lực cho người lao động.

Tăng trưởng kinh tế và lạm phát

Nền kinh tế tăng trưởng ổn định, tạo thuận lợi cho doanh nghiệp phát triển đó là điều kiện để cải thiện tiền lương và thay đổi chính sách tiền lương. Kinh tế suy thoái, ảm đạm ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và áp lực lên tiền lương cho lao động. Biến động giá cả ảnh hưởng đến mức sống người lao động cũng là một khía cạnh quan trọng cần lưu ý khi đề cập đến chính sách tiền lương.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - NINH BÌNH GIAI ĐOẠN 2021-2023

2.1. Tổng quan về tiền lương của người lao động tại Trung tâm giai đoạn 2021-2023

2.1.1. Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình

a, Vị trí pháp lý, chức năng, ngành nghề

Vị trí pháp lý

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (Tổng Công ty), được tổ chức và hoạt động dưới hình thức chi nhánh của Tổng Công ty.

Chức năng, ngành nghề

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình có chức năng kinh doanh các sản phẩm dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.

Ngành nghề của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình gồm các ngành nghề chính và các ngành nghề khác có liên quan đến ngành chính.

Ngành nghề kinh doanh chính:

- Kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ viễn thông - công nghệ thông tin.
- Kinh doanh các dịch vụ phát thanh, truyền hình, truyền thông đa phương tiện;
Kinh doanh các dịch vụ nội dung, dịch vụ giá trị gia tăng.
- Kinh doanh các dịch vụ tư vấn, khảo sát, thiết kế, bảo dưỡng, bảo trì, sửa chữa, cho thuê công trình, thiết bị viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông.
- Kinh doanh, xuất khẩu, nhập khẩu và phân phối bán buôn, bán lẻ các vật tư; thiết bị thuộc các lĩnh vực điện, điện tử, viễn thông, công nghệ thông tin.

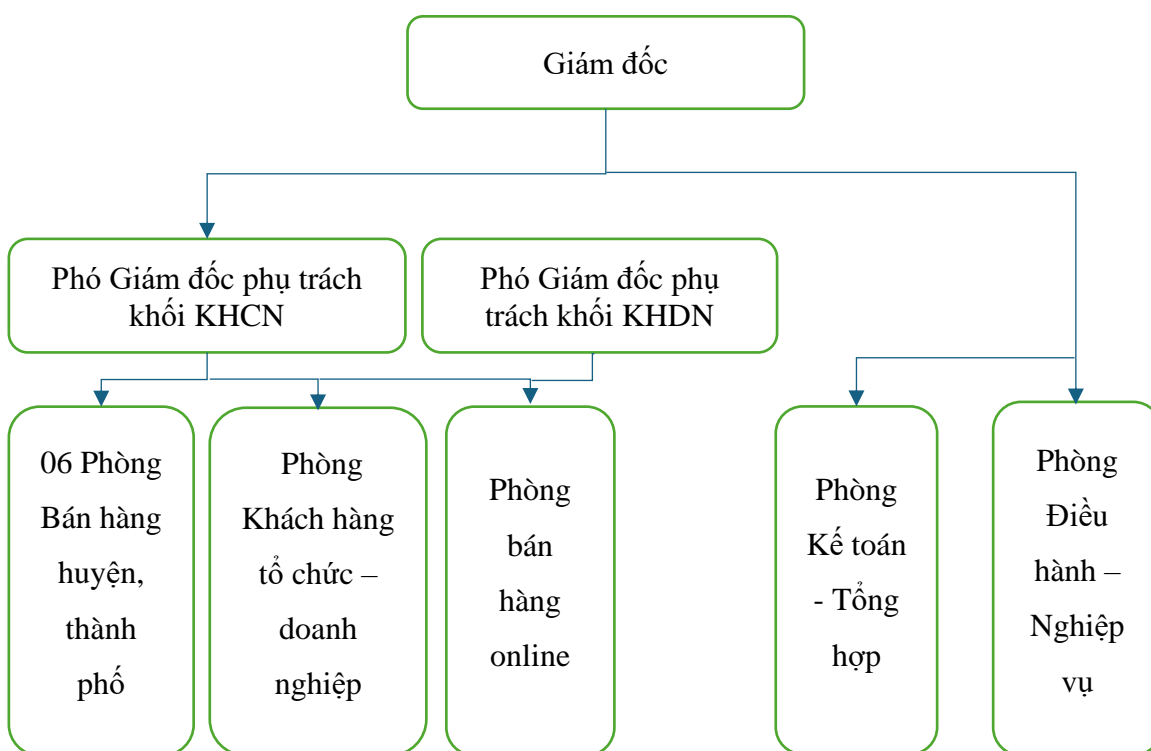
Ngành, nghề có liên quan đến ngành, nghề kinh doanh chính:

- Kinh doanh các dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông.
- Kinh doanh dịch vụ cho thuê văn phòng, cơ sở hạ tầng viễn thông.

- Đại lý bán vé máy bay và các phương tiện vận tải khác.
- Kinh doanh ngành nghề khác khi được Tổng công ty cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

b, Cơ cấu tổ chức của Trung tâm

Trung tâm có một Giám đốc, 2 Phó Giám đốc, các phòng chuyên môn là Phòng Kế toán - Tổng hợp; Phòng Điều hành – Nghiệp vụ. Các phòng bán hàng là Phòng Khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp, Phòng bán hàng Online, 06 Phòng bán hàng huyện, thành phố bao gồm: Phòng bán hàng Ninh Bình – Hoa Lư, Phòng bán hàng Gia Viễn, Phòng bán hàng Nho Quan, Phòng bán hàng Tam Điệp – Yên Mô, Phòng bán hàng Kim Sơn, Phòng bán hàng Yên Khánh.



Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức của Trung tâm

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình

c, Kết quả cung cấp sản phẩm, dịch vụ viễn thông

Bảng 2.1 tổng kết về kết quả cung cấp sản phẩm, dịch vụ viễn thông của Trung tâm. Tổng doanh thu VT-CNTT của Trung tâm năm 2021 đạt 376,474 tỉ đồng, năm 2022

đạt 392,640 tỉ đồng, tăng 4,2% so với năm 2021. Năm 2023, tổng doanh thu trên địa bàn đạt 391,5 tỷ đồng, bằng 96,14% kế hoạch, tăng 6,62% so với thực hiện năm 2022.

Trong cơ cấu doanh thu VT-CNTT, doanh thu di động và doanh thu băng thông rộng chiếm tỉ trọng lớn nhất. Năm 2023, doanh thu di động chiếm 36,8%; doanh thu băng thông rộng chiếm 38,6%. Doanh thu dịch vụ MyTV và dịch vụ CNTT chiếm tỉ trọng không lớn, doanh thu MyTV năm 2023 là 7,6%, doanh thu CNTT rộng chiếm 10,01%, tuy nhiên tỉ trọng doanh thu dịch vụ MyTV và dịch vụ CNTT có xu hướng tăng trong những năm gần đây.

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh và cung cấp sản phẩm, dịch vụ viễn thông

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
I	Doanh thu VT-CNTT	Tỉ đồng	376,474	392,640	401,306
1	Doanh thu di động	Tỉ đồng	172,034	147,480	147,982
2	Dịch vụ băng rộng	Tỉ đồng	131,451	145,192	154,998
3	Dịch vụ MyTV	Tỉ đồng	23,152	28,697	30,753
4	Dịch vụ CNTT	Tỉ đồng	23,243	29,035	40,191
II	THUÊ BAO				
1	Di động	Thuê bao	223,493	216,563	218,582
2	Data	Thuê bao	148,338	152,150	163,715
3	Băng rộng	Thuê bao	90,371	99,660	103,578
4	MyTV	Thuê bao	49,645	57,882	59,515

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình

Số lượng thuê bao phát sinh cước của dịch vụ data, băng rộng và MyTV có xu hướng tăng lên qua các năm. Số lượng thuê bao phát sinh cước của dịch vụ data năm 2023 tăng 10,3% so với năm 2021, số lượng thuê bao dịch vụ băng rộng tăng 14.6% so năm 2021, còn ở dịch vụ MyTV, tỷ lệ này là 19,9%. Tuy nhiên, thuê bao di động phát

sinh cước năm 2022 sụt giảm so với năm 2021(giảm 6,930 thuê bao tương đương 3,1%). Năm 2023 có tăng nhẹ (tăng 2,019 thuê bao tương đương 0,9%) so với năm 2022.

2.1.2. Tiền lương của người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình

a, Lao động tại Trung tâm

Tổng lao động tại Trung tâm năm 2021 là 125 người; năm 2022, tổng số lao động là 124 người; năm 2023 có 123 người, giảm 1 người. Trong đó, khối lao động trực tiếp tại các đơn vị sản xuất trực tiếp là khối lớn nhất, năm 2023, khối lao động này có 77 người, chiếm 62,6% tổng số lao động tại Trung tâm. Khối văn phòng bao gồm Phòng Kế toán – Tổng hợp và Phòng Điều hành- Nghiệp vụ có 21 người. Khối lãnh đạo các đơn vị sản xuất trực tiếp có 12 người/123 người.

Bảng 2.2: Lao động tại Trung tâm theo bộ phận, đơn vị giai đoạn 2021-2023

Đvt: người

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
I	Tổng	125	124	123
II	Phân nhóm theo các chức danh			
1	Ban Giám đốc	3	3	3
2	Khối Văn phòng (tất cả các phòng chức năng)	21	21	21
3	Lãnh đạo các đơn vị sản xuất trực tiếp	12	12	12
4	Khối nhân viên quản lý thu cước, nhân viên nghiệp vụ và kế toán	9	9	9
5	Khối nhân viên gián tiếp khác thuộc các phòng bán hàng (cửa hàng trưởng Phòng Bán hàng Ninh Bình, Hoa Lư)	1	1	1
6	Khối nhân viên lao động trực tiếp khác tại các đơn vị sản xuất trực tiếp (nhân viên kinh doanh địa bàn, nhân viên quản lý điểm bán, nhân viên giao dịch, nhân viên bán hàng trực tiếp, AM, nhân viên kinh doanh online, nhân viên Telesale)	79	78	77

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
II	Phân theo trình độ đào tạo			
1	Cao học	14	17	17
2	Đại học	89	85	84
2.2	Ngành kinh tế, quản lý, kinh doanh	56	55	55
2.2	Ngành viễn thông	21	18	18
2.3	Ngành kỹ thuật	12	12	11
3	Cao đẳng	5	5	5
4	Trung cấp	12	12	12
5	Sơ cấp nghề	5	5	5

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình

Phần lớn lao động tại Trung tâm chủ yếu đạt trình độ đại học, năm 2023, có 84/123 lao động đạt trình độ đại học, 17/123 lao động đã đạt đến trình độ cao học, 12/123 lao động đạt trình độ cao trung cấp, ngoài ra trình độ cao đẳng có 5 người và trình độ trung cấp có 2 người, trình độ sơ cấp nghề có 5 lao động.

Ở nhóm lao động có trình độ đại học, có 55 người được đào tạo về ngành kinh tế, quản lý, kinh doanh; 18 người tốt nghiệp từ ngành viễn thông, 11 người khác tốt nghiệp từ ngành kỹ thuật, Nhìn chung lao động đạt yêu cầu về trình độ đào tạo và ngành đào tạo.

b, Tiền lương của lao động

Tiền lương trung bình/người/tháng của lao động tại Trung tâm có xu hướng tăng nhưng không ổn định trong thời gian 2021-2023. Lương trung bình/người/tháng tính chung tất cả lao động tại Trung tâm là 22 triệu trong năm 2021; năm 2022, tiền lương trung bình tốt hơn, tăng 6 triệu so với năm 2021, tuy nhiên vì những khó khăn trong kinh doanh năm 2023 nên tiền lương lao động giảm xuống còn 23 triệu đồng/người/tháng. Lương của các nhóm chức danh cũng biến động như xu hướng chung, cao nhất vào năm 2022, sau đó sụt giảm vào năm 2023.

Mức lương cao nhất tại Trung tâm đạt 101 triệu đồng/tháng trong năm 2023, mức lương này cao hơn so với mức lương cao nhất của năm 2022 là 88 triệu đồng. Mức lương thấp nhất trong năm 2023 là 9 triệu đồng/tháng, giảm 3 triệu đồng so với mức lương thấp nhất của năm 2022. Như vậy chênh lệch tiền lương tại Trung tâm năm 2023 khá sâu so với chênh lệch của năm 2022, trong khi mức lương bình quân của toàn bộ lao động của năm 2023 không tăng so với năm 2022, chính tỏ sự phân hóa tiền lương trong Trung tâm đang tăng dần qua các năm.

Bảng 2.3: Lương trung bình/người/tháng của lao động tại Trung tâm

Đvt: triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Toàn bộ lao động	22	28	23
2	Ban Giám đốc	63	70	66
3	Khối Văn phòng	28	30	26
4	Khối lãnh đạo các đơn vị sản xuất trực tiếp	45	50	42
5	Khối nhân viên quản lý thu cước, nhân viên nghiệp vụ và kế toán	26	29	23
6	Khối nhân viên gián tiếp khác thuộc các phòng bán hàng	29	31	30
7	Khối nhân viên lao động trực tiếp tại các đơn vị sản xuất trực tiếp	24	26	22
8	Mức lương thấp nhất	12	13	9
9	Mức lương cao nhất	75	88	101

Nguồn: TTKD -VNPT Ninh Bình

Theo các nhóm chức danh lao động, tiền lương cũng khá khác biệt. Lương trung bình của Ban giám đốc (không bao gồm giám đốc) là 66 triệu đồng/người/tháng vào năm 2023; lương khối Văn phòng là 26 triệu đồng, khoảng 1/3 tiền lương trung bình của Ban Giám đốc. Lương trung bình của khối lãnh đạo các đơn vị sản xuất trực tiếp là 42 triệu đồng, bằng 2/3 lương trung bình của Ban giám đốc. Lương trung bình của Khối

nhân viên quản lý thu cước, nhân viên nghiệp vụ và kế toán tương tự như lương khối Văn phòng, đạt 23 triệu đồng/người/tháng. Lương khối nhân viên gián tiếp khác thuộc các phòng bán hàng (là cửa hàng trưởng) đạt 30 triệu đồng. Lương khối nhân viên lao động trực tiếp tại các đơn vị sản xuất trực tiếp thấp nhất, trung bình 22 triệu đồng/người/tháng.

Nhìn chung, lương trung bình của lao động tại Trung tâm cao gấp 6 lần mức lương tối thiểu vùng theo quy định của Nhà nước, mức lương thấp nhất tại Trung tâm cũng cao gấp 2,5 lần so với mức tối thiểu vùng. Tuy nhiên, lương của lao động trực tiếp vẫn quá chênh lệch so với nhóm chức danh khác. Tiền lương có sự phân hóa ngày càng cao tại Trung tâm. Lương của lao động cũng không tăng ổn định hàng năm.

2.2. Thực trạng chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình giai đoạn 2021-2023

Chính sách tiền lương giai đoạn 2021-2023 của Công ty được quy định trong văn bản số 358/TTKD-NBH-NSTH năm 2021, sửa đổi tại Văn bản 661/TTKD NBH-NSTH-KHTH năm 2022, sửa đổi mới nhất tại Văn bản 452/TTKD-NBH-NSTH năm 2023. Ngoài ra, còn có các văn bản khác trình bày nội dung chính sách tiền lương như văn bản về quyết định đơn giá tiền lương...

2.2.1. Chính sách về quỹ lương

Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình là một đơn vị hạch toán phụ thuộc của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông. Vì vậy, một số quy định trong chính sách về quỹ lương thuộc thẩm quyền ban hành của Tổng Công ty, bên cạnh đó Tổng Công ty cho phép Trung tâm được quyết định một số nội dung của chính sách về quỹ lương.

- *Quy định về thang, bảng lương, quy định mức lương tối thiểu:*

Tổng Công ty là đơn vị quy định hệ số chức danh công việc để áp dụng tại các Trung tâm kinh doanh. Hệ số này tương ứng với các bậc lương, từ đó để các trung tâm tính toán lương hàng tháng P1P3 của các lao động tương ứng với các chức danh. Bảng hệ số lương chức danh công việc này được áp dụng thống nhất trên toàn hệ thống.

Bảng 2.4 cho thấy hệ số chức danh của một số chức danh tại Trung tâm. Hệ số chức danh này tăng dần cũng với mức độ phức tạp của công việc, hệ số của Trưởng

phòng cao hơn hệ số của Phó Giám đốc phòng bán hàng khu vực. Đồng thời hệ số này cải thiện cùng với trình độ lao động, tương ứng với các bậc tiền lương trong khung tiền lương ở các vị trí.

Bảng 2.4. Hệ số chức danh của một số chức danh tại Trung tâm

TT	Các chức danh công việc	Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6
1	Giám đốc Trung tâm	1 056	1 242	1 380	1 500	1 575	1 733
2	Trưởng phòng Điều hành nghiệp vụ	753	886	984	1 070	1 124	1 236
3	Chuyên viên nhân sự	438	515	572	622	653	718
4	Chuyên viên truyền thông	430	506	562	611	642	706
5	Phó Giám đốc phòng bán hàng khu vực	626	737	819	890	935	1 028
6	Giao dịch viên	355	418	465	505	530	583

Nguồn: Tổng công ty dịch vụ viễn thông

- *Quy định về nguồn hình thành quỹ lương:*

Theo quy định của Tổng Công ty, quỹ tiền lương tại Trung tâm Kinh doanh được hình thành từ các nguồn sau:

- Tiền lương theo đơn giá do Tổng Công ty giao: Hàng năm, Tổng Công ty quỹ tiền lương kế hoạch cho đơn vị dựa trên các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh năm của Trung tâm như kế hoạch doanh thu, kế hoạch chi phí và chênh lệch thu chi.
- Tiền lương BSC do Tổng Công ty giao: Hàng năm Tổng Công ty giao quỹ tiền lương BSC cho đơn vị đồng thời với việc giao kế hoạch BSC.
- Tiền lương khuyến khích: Tổng Công ty quyết toán tiền lương khuyến khích cho đơn vị căn cứ vào tiêu chí từng năm như tăng trưởng dịch vụ CNTT hay tăng trưởng dịch vụ băng rộng...
- Tiền lương bổ sung từ Tổng Công ty: Khoản tiền lương này không cố định và phụ thuộc vào kết quả sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty.

Tuy nhiên trong quy chế tiền lương của đơn vị chưa hệ thống rõ ràng các nguồn hình thành quỹ tiền lương như trên. Người lao động chưa có cái nhìn tổng thể về nguồn hình thành quỹ lương tại đơn vị, đặc biệt là nguồn tiền lương đơn giá và nguồn tiền lương BSC... Đây là 2 nguồn tiền lương rất quan trọng đối với người lao động, phản ánh kết quả nỗ lực làm việc trong kỳ.

Hàng năm Trung tâm trả lương cho lao động dựa vào các loại quỹ lương kế hoạch của Tổng Công ty giao, bao gồm quỹ lương đơn giá, quỹ lương khuyến khích, quỹ lương BSC. Cụ thể, tiền lương Kế hoạch Tổng Công ty giao: 100%; Lương dự phòng: 5%; Lương khuyến khích: 5%; Lương đơn giá tháng: 90 %.

Bảng 2.5: Quỹ lương kế hoạch do Tổng Công ty giao

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
	Tổng các loại quỹ lương	Triệu đồng	38.604	37.886	34.539
I	Quỹ lương kế hoạch của đơn vị do Tổng Công ty giao		36.104	35.406	32.079
1	Quỹ lương khoán		25.869	25.695	23.330
2	Quỹ lương khuyến khích		6.467	6.423	6.437
3	Quỹ lương thời vụ		0	0	0
4	Quỹ lương BSC		3.768	3.288	2.312
II	Quỹ lương bổ sung khác từ Tổng Công ty		2.500	2.480	2.460

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình

- Quy định về phân phối tiền lương theo các loại quỹ lương:

Quy định phân phối quỹ lương kế hoạch:

Chính sách tiền lương của Trung tâm hiện nay quy định quỹ tiền lương kế hoạch của các nhóm chức danh. Mục tiêu của quy định này là để tính toán đơn giá tiền lương,

không phải để hướng tới mục đích là phân cấp quỹ lương theo các nhóm chức danh và quyết toán theo từng quỹ lương đã được phân cấp.

Cụ thể, Trung tâm đã quy định phân nhóm tiền lương theo chức danh. Tiền lương được phân thành các nhóm theo các chức danh có cùng chức năng, nhiệm vụ: Nhóm 1: Ban Giám đốc TTKD (không bao gồm Giám đốc; Tiền lương của Giám đốc TTKD được chi trả từ trực tiếp từ Tổng công ty); Nhóm 2: Khối văn phòng (tất cả các chức danh của các phòng chức năng); Nhóm 3: Lãnh đạo các đơn vị sản xuất trực tiếp (gồm: Phòng Khách hàng tổ chức – doanh nghiệp, phòng Bán hàng online và các phòng bán hàng huyện, thành phố); Nhóm 4: Khối nhân viên quản lý thu cước, nhân viên nghiệp vụ và kế toán phòng bán hàng, phòng KH-TCDN; Nhóm 5: Khối nhân viên gián tiếp khác thuộc các phòng bán hàng (Cửa hàng trưởng); Nhóm 6: Khối nhân viên lao động trực tiếp tại các đơn vị sản xuất trực tiếp (Nhân viên kinh doanh địa bàn, nhân viên quản lý điểm bán, nhân viên giao dịch, nhân viên bán hàng trực tiếp, nhân viên thu cước, AM, nhân viên kinh doanh online, nhân viên Telesale).

Bảng 2.6: Phân phối quỹ lương (quỹ lương khoán theo kế hoạch)

Đvt: tỉ đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
I	Quỹ lương kế hoạch (phân phối)	25.869	25.695	23.330
1	Ban Giám đốc	1.810	1.799	1.633
2	Khối Văn phòng	5.173	5.139	4.666
3	Khối lãnh đạo các đơn vị sản xuất trực tiếp	3.880	3.854	3.500
4	Khối nhân viên quản lý thu cước, nhân viên nghiệp vụ và kế toán	2.070	2.055	1.866
5	Khối nhân viên gián tiếp khác thuộc các phòng bán hàng	0	0	0
6	Khối nhân viên lao động trực tiếp tại các đơn vị sản xuất trực tiếp	12.936	12.848	11.665

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình

Việc phân phối quỹ lương kế hoạch nói trên được quy định phân phối theo tỉ lệ: quỹ lương của Ban Giám đốc: 7%; quỹ lương khối văn phòng: 20%; quỹ lương của Lao động quản lý (Trưởng/phó các phòng bán hàng): 15%; quỹ lương của Khối nhân viên quản lý thu cước nhân viên nghiệp vụ và kế toán phòng bán hàng, phòng KH-TCDN: 8%; quỹ lương của Lao động trực tiếp: 50%. Nhìn chung, cơ cấu quỹ lương kế hoạch chưa rõ cơ sở phân chia tỉ lệ như trên. Bảng 2.6 là quỹ lương khoán theo kế hoạch theo tỉ lệ như đã đề cập năm 2021-2023.

Quy định về đơn giá tiền lương

Hiện nay, Trung tâm quy định cách tính đơn giá để làm căn cứ phân phối quỹ lương như sau: sau khi Tổng Công ty giao quỹ lương kế hoạch, Trung tâm căn cứ quỹ lương kế hoạch và doanh thu kế hoạch để tính ra đơn giá tiền lương, bao gồm đơn giá gốc (ĐG_g) và đơn giá lương khối gián tiếp (ĐG_{ttkd}).

Đơn giá gốc (ĐG_g) = (Tổng tiền lương lao động trực tiếp chính thức trong tháng/Tổng hệ số P1 mức 3 lao động trực tiếp chính thức trong tháng). ΣP1: Là tổng P1 thực tế trong tháng của nhóm. ĐG_g được Trung tâm quy định hàng năm, căn cứ quỹ lương kế hoạch và doanh thu kế hoạch để tính ra đơn giá tiền lương.

Đơn giá tiền lương (ĐG_{ttkd}) khối gián tiếp và cơ cấu tiền lương:

Khối văn phòng: 100% lương P1P3; Đơn giá 1 điểm P1 = Lương khối/Tổng điểm P1 văn phòng.

Ban Giám đốc: 50%P1P3 + 50% theo hoàn thành kế hoạch doanh thu dịch vụ; Đơn giá 1 điểm P1 = 50% Lương khối/Tổng điểm P1. Đơn giá hoàn thành kế hoạch doanh thu dịch vụ = 50% Lương khối/Tổng doanh thu.

Lao động quản lý: 50%P1P3 + 50% theo hoàn thành doanh thu dịch vụ đơn vị mình phụ trách.

Lao động thu cước, nhân viên nghiệp vụ kế toán đơn vị: 100% lương P1P3.

Lao động trực tiếp: 10% Lương P1P3 + 90% lương sản phẩm dịch vụ.

Đơn giá lương sản phẩm dịch vụ = 90% lương khối/Tổng doanh thu kế hoạch, tổng thuê bao kế hoạch.

Ngoài ra, Trung tâm quy định đơn giá tiền lương duy trì, tăng mới khối kinh doanh trực tiếp, cụ thể đơn giá cho các loại dịch vụ để tính lương hàng tháng cho khối trực tiếp; đơn giá tiền lương phát triển thuê bao; đơn giá giảm trừ.

Quy định phân phối quỹ lương thực hiện

Trung tâm quy định quỹ tiền lương của nhân viên khối lao động trực tiếp được xác định theo đơn giá trực tiếp (ĐGG). Quỹ tiền lương của các khối còn lại được xác định theo tổng điểm P1 thực tế của nhóm nhân với tiền lương bình quân một điểm P1 của khối lao động trực tiếp. Quỹ tiền lương thực hiện của nhóm lao động trực tiếp: $(TL_{nh}) = ĐG_{ttkd} * (\Sigma P1 \text{ thực tế})$.

Đối với Ban Lãnh đạo (không gồm Giám đốc TTKD): Không thực hiện phân phối qua nhóm, thực hiện phân phối trực tiếp tới nhân sự quản lý.

Đối với phòng Kế toán – Tổng hợp, Điều hành – Nghiệp vụ: Sau khi xác định tiền lương khối văn phòng, xác định tiền lương của phòng theo tổng điểm P1 mức 3 và hệ số P3 của phòng.

Nhìn chung, Trung tâm chưa quy định phân phối quỹ lương thực hiện cụ thể cho tất cả các nhóm chức danh đã quy định ở trên (6 nhóm chức danh) mà chỉ quy định cơ cấu lương của các nhóm như phần phân phối quỹ lương kế hoạch đã trình bày ở trên. Trung tâm không phân cấp quỹ lương nhóm, không thực hiện phân phối qua nhóm mà phân phối trực tiếp đến cá nhân người lao động. Do vậy, việc đánh giá đóng góp của từng khối chức danh của Trung tâm vào kết quả kinh doanh cuối cùng của Trung tâm còn bị hạn chế, bên cạnh đó khó tạo động lực cho những nhóm chức danh quan trọng vào đóng góp kết quả cuối cùng của Trung tâm.

- Quy định về quyết toán quỹ lương

Hiện tại, Công ty không quy định quyết toán quỹ lương theo các nhóm chức danh của Trung tâm. Trung tâm chỉ quy định quyết toán quỹ lương BSC hàng quý tại Trung tâm theo quy định của Tổng Công ty. Kết quả bảng 2.7 cho thấy quỹ lương BSC quyết toán các quý năm 2023 thấp hơn so với quỹ lương BSC được giao theo quý. Trong năm 2023 cũng là năm ghi dấu kết quả kinh doanh và lương thấp hơn so với mục tiêu đề ra của Trung tâm.

Bảng 2.7: Quyết toán quỹ lương quý của Trung tâm năm 2023 (quỹ lương BSC)**Đvt: tỉ đồng**

TT	Tiêu chí	Quý1	Quý 2	Quý 3	Quý 4
1	Tổng quỹ lương kế hoạch được giao của Trung tâm	0.573	0.573	0.717	1.005
2	Tổng quỹ lương quyết toán	0.462	0.462	0.577	0.810

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình

Việc quyết toán quỹ lương khoán của Trung tâm được quy định theo quý, theo năm. Bảng 2.7 là quyết toán quỹ lương khoán hàng năm của Trung tâm.

Bảng 2.7: Quyết toán quỹ lương hàng năm của Trung tâm

STT	Tiêu chí	ĐVT	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Tổng quỹ lương kế hoạch được giao của Trung tâm	Tỉ đồng	25.869	25.695	23.330
2	Tổng quỹ lương quyết toán	Tỉ đồng	24,715	24,832	22,513
3	Quỹ lương quyết toán/quỹ lương kế hoạch	%	95.53%	96.64%	96.5%

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình

Trên thực tế, Công ty chưa có quyết toán quỹ lương quý khoán theo các nhóm chức danh nên Trung tâm chưa có quy định phân phối chênh lệch quỹ lương thực tế và quỹ lương quyết toán của từng nhóm, vì thế chưa tạo động lực cho lao động phấn đấu để có chênh lệch quỹ lương lớn và được phân phối bổ sung từ chênh lệch quỹ lương của quý này trong các quý tiếp theo

Hộp 2.1: Kết quả phỏng vấn cán bộ quản lý tiền lương, người lao động về chính sách về quỹ lương

Ông, bà đánh giá như thế nào về chính sách về quỹ lương tại Trung tâm? Cụ thể đánh giá các quy định sau của Trung tâm)?

- Thang, bảng lương, mức lương tối thiểu: Đã đảm bảo theo đúng quy định của Nhà nước và phù hợp với mặt bằng chung của xã hội.

- Nguồn hình thành quỹ lương: Quỹ tiền lương theo đơn giá được giao.

- Phân phối quỹ lương theo các loại quỹ lương: các loại quỹ lương; đơn giá tiền lương; cách tính, cơ sở tính quỹ lương kế hoạch; cách tính, cơ sở tính quỹ lương thực hiện: Các loại quỹ lương: Quỹ lương đơn giá, quỹ lương khuyến khích, quỹ lương dự phòng. Đơn giá tiền lương: Đơn giá theo doanh thu. Cơ sở tính quỹ lương kế hoạch: Theo kế hoạch doanh thu các dịch vụ Viễn thông Công nghệ thông tin. Cách tính, cơ sở tính quỹ lương thực hiện: Theo doanh thu thực hiện các dịch vụ Viễn thông công nghệ thông tin. Theo đơn giá tiền lương của từng dịch vụ.

- Quyết toán quỹ lương: Trung tâm chưa quy định quyết toán quỹ lương. Tuy nhiên hiện nay đang thực hiện Quyết toán theo doanh thu thực hiện từng dịch vụ Viễn thông công nghệ thông tin nhân đơn giá của từng dịch vụ.

Nguồn: Tổng hợp kết quả phỏng vấn

2.2.2. Chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp

Chính sách tiền lương của Trung tâm hiện nay có quy định về chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp. Theo đó, Trung tâm quy định phân phối tiền lương cá nhân lao động trực tiếp:

- Quy định về các nguồn tiền lương của lao động trực tiếp: Trung tâm chưa quy định rõ về nguồn tiền lương của lao động trực tiếp một cách cụ thể. Quy định hiện tại khá chung chung là từ nguồn tiền lương kế hoạch phân bổ cho khối lao động trực tiếp.

- Quy định chung về cơ sở tính lương cho lao động gián tiếp và cách tính lương: Trung tâm không quy định về cơ sở tính lương mà quy định công thức tính lương cho lao động trực tiếp như sau:

$$\mathbf{TLcn = TLp1p3 + TLđg + TLkk + TLkc - TLgt}$$

- **TLcn**: Tiền lương tháng chi trả hàng tháng cho cá nhân người lao động.

- **TLp1p3**: Tiền lương theo kết quả công việc hàng tháng, phụ thuộc vào P1, đơn giá p1p3, p3 (kết quả thực hiện công việc của cá nhân).

$$TLp1p3 = ĐGgp1p3 * Tỉ \text{ trọng tiền lương } p1p3 * p1 * p3 * Nqđ / Nc * K$$

Trong đó: ĐGgp1p3 là đơn giá trên 1 điểm p1p3, chi tiết đơn giá p1p3 cho từng chức danh, được quy định tại quyết định giao đơn giá tiền lương; Tỉ trọng tiền lương p1p3 (bảng 2.8), được quy định cho từng chức danh tại quyết định về cơ cấu tiền lương; p1 là hệ số chức danh thực tế trong kỳ của lao động; p3 là hệ số hiệu quả công việc cá nhân trong tháng, được quy đổi từ kết quả BSC/KPI (quy định quy đổi của Trung tâm); Nqđ: Ngày công quy đổi bao gồm ngày công tác thực tế, ngày nghỉ tết, lễ, nghỉ việc riêng có hưởng lương; ngày hội họp theo thỏa ước lao động tập thể, ngày tham gia khóa học tập, bồi dưỡng nghiệp vụ; Nc ngày công chuẩn tháng tính lương; hệ số K: $K = p3$ tập thể (được quy đổi từ BSC của tập thể).

$$\mathbf{- TLđg = (TLduytri + TLmi + TLpttb) * Ktno}$$

TLduytri: Tiền lương hiện hữu/duy trì.

TLmi: Tiền lương tăng mới.

TLpttb: Tiền lương phát triển thuê bao.

Tiền lương đơn giá được quy định cụ thể theo các chức danh lao động trực tiếp là nhân viên kinh doanh địa bán kiêm thu cước, quản lý điểm bán; nhân viên quản lý điểm bán ủy quyền, nhân viên AM, PS tại các phòng bán hàng, nhân viên kinh doanh online, nhân viên bán hàng trực tiếp, nhân viên telesale, thu cước, giao dịch viên.

- Ktno: Tỷ lệ hoàn thành thu nợ tháng n-1 và được quy đổi theo quy định của Trung tâm có văn bản ban hành về tỉ lệ quy đổi.

- **TLkk**: Tiền lương khuyến khích cá nhân, được chi trả hàng tháng cho lao động khi hoàn thành vượt mức KPI/sản lượng được giao hoặc chi trả cho lao động khi phát triển được dịch vụ mới, dịch vụ trọng điểm và được quy định cụ thể theo từng thời kỳ.

- **TLgt**: Tiền lương giảm trừ, theo quy định đơn giá giảm trừ.

Bảng 2.8: Cơ cấu tiền lương theo các chức danh của lao động trực tiếp năm 2023

KHỐI	CHỨC DANH	TỶ TRỌNG TIỀN LƯƠNG						
		Lương P1P3	Lương đơn giá					
			Duy trì thuê bao, chăm sóc điểm bán, điểm ủy quyền	Phát triển thuê bao	Tăng trưởng doanh thu mảng/địa bàn phụ trách	Hoàn thành KH doanh thu mảng/địa bàn phụ trách	Năng suất lao động đơn vị	Theo quy mô đơn vị
Khối kinh doanh trực tiếp	Nhân viên kinh doanh Online	20%	-	80%	-	-	-	-
	Nhân viên kinh doanh địa bàn kiêm thu cước, quản lý kênh điểm bán	10%	20%	70%	-	-	-	-
	Nhân viên quản lý điểm ủy quyền	10%	20%	70%	-	-	-	-
	Nhân viên AM	10%	20%	70%	-	-	-	-
	Nhân viên bán hàng trực tiếp, Nhân viên Telesale; Nhân viên thu cước	-	-	100%	-	-	-	-
	Nhân viên giao dịch kiêm Telesale	20%	-	80%	-	-	-	-
	Cửa hàng trưởng	100%	-	-	-	-	-	-

ĐƠN GIÁ LƯƠNG P1P3 CHO KHỐI KINH DOANH TRỰC TIẾP ĐG_G=21.000 đồng/1 điểm P1

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình

- Quy định chung về thi tay nghề, áp chức danh, vị trí, công việc, quy định về nâng bậc lương:

Trung tâm hiện tại không có chính sách thi tay nghề, nghiệp vụ đối với các chức danh công việc thuộc lao động trực tiếp. Tuy nhiên, Trung tâm quy định về xét kết quả hoàn thành nhiệm vụ để xác định mức cải thiện P1 của lao động. Kết quả cải thiện P1 đối với lao động trực tiếp tại Trung tâm trong năm 2021 là 3 người, năm 2022 là 4 người, năm 2023 là 2 người. Kết quả này cho thấy lao động hoàn thành nhiệm vụ xuất sắc được nhân hệ số thưởng P1 còn khá khiêm tốn, chưa có tác dụng khuyến khích nhiều lao động.

Đối với lao động không hoàn thành công việc, có quy định cụ thể đối với lao động không hoàn thành công việc với các mức kỷ luật khác nhau trong đó có hình thức chuyển công việc và hạ xuống mức P1 thấp hơn. Trong giai đoạn 2021-2023, có 2 lao động bị hạ P1 và kết quả là bị hạ mức lương.

Bảng 2.9: Kết quả cải thiện P1 và giảm P1 đối với lao động trực tiếp tại Trung tâm

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
I	Lao động hoàn nhiệm vụ xuất sắc được (nhân hệ số thưởng P1)	Người	3	4	2
II	Lao động trực tiếp không hoàn thành nhiệm vụ bị hạ P1 (mức 1)	Người	1	0	1

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình

Chính sách phân phối tiền lương đối với lao động trực tiếp chưa thực sự để hiện hết sự đóng góp của các chức danh lao động trực tiếp, phản ánh cơ cấu tiền lương một cách hợp lý ở các vị trí chức danh, cơ cấu tiền lương chưa thể hiện rõ cơ sở tính % lương p1p3 và % lương đơn giá cũng như chi tiết theo cơ cấu thành phần của lương đơn giá. Việc không xét hoàn thành nhiệm vụ để người lao động được nâng bậc P1 cũng là hạn chế của chính sách tiền lương.

Bên cạnh đó, Chính sách phân phối tiền lương đối với lao động trực tiếp của Trung tâm không tính đến sự phức tạp của công việc trong tính lương cả lương p1p3, lương đơn giá, lương khuyến khích.

Hơn thế, các quy định đơn giá tiền lương hiện nay cho quá nhiều dịch vụ, chưa tập trung trọng tâm vào các dịch vụ đóng góp lớn nhất vào doanh thu địa bàn. Đơn giá cũng chưa tập trung vào tình trạng sử dụng dịch vụ, đơn giá vẫn chưa phù hợp với kết quả quy trình dịch vụ và kết quả phát triển dịch vụ chủ yếu.

Hộp 2.2: Kết quả phỏng vấn cán bộ quản lý, người lao động về chính sách phân phối lương cho lao động trực tiếp

Ông, bà đánh giá như thế nào về chính sách phân phối lương cho lao động trực tiếp tại Trung tâm? Cụ thể đánh giá các quy định sau của Trung tâm?

- Nguồn tiền lương của lao động trực tiếp: Từ nguồn tiền lương kế hoạch phân bổ cho khối lao động trực tiếp.

- Cơ sở tính lương cho lao động gián tiếp: Lương sản phẩm, Lương theo chức danh và hiệu quả công việc, Lương khuyến khích, Lương khác, Giảm trừ.

- Quy định thi tay nghề, áp chức danh, vị trí, công việc, nâng bậc lương, về tính điểm đánh giá hoàn thành công việc; đơn giá tính lương cho các vị trí công việc.

Không có quy định tổ chức thi tay nghề, xét xem xét thưởng hệ số P1 hoặc hạ P1 kết quả thực hiện công việc dựa vào kết quả thi tay nghề.

Chính sách phân phối tiền lương đối với lao động trực tiếp chưa thực sự để hiện hết sự đóng góp của các chức danh lao động trực tiếp, phản ánh cơ cấu tiền lương một cách hợp lý ở các vị trí chức danh, cơ cấu tiền lương chưa thể hiện rõ cơ sở tính % lương p1p3 và % lương đơn giá cũng như chi tiết theo cơ cấu thành phần của lương đơn giá.

Chính sách phân phối tiền lương đối với lao động trực tiếp của Trung tâm không tính đến sự phức tạp của công việc trong tính lương cả lương p1p3, lương đơn giá, lương khuyến khích.

Nguồn: Tổng hợp kết quả phỏng vấn cán bộ quản lý tiền lương và người lao động

2.2.3. Chính sách phân phối tiền lương cho lao động gián tiếp

Chính sách phân phối tiền lương cho lao động gián tiếp của Trung tâm gồm những quy định sau:

- Quy định về các nguồn tiền lương của lao động gián tiếp:

Trung tâm quy định nguồn tiền lương của lao động gián tiếp là nguồn tiền lương kế hoạch phân bổ cho khối lao động gián tiếp. Quy định này khá chung, chưa cụ thể từ các nguồn mà Tổng Công ty giao.

- Quy định chung về cơ sở tính lương với lao động gián tiếp:

Trung tâm quy định tiền lương cho lao động gián tiếp bao gồm tiền lương theo chức danh công việc và theo kết quả hoàn thành công việc, lương p1p3, lương theo đơn giá (tùy theo vị trí lao động gián tiếp) theo kết quả lao động của cá nhân và kết quả chung của đơn vị; lương khuyến khích và lương giảm trừ. Hơn nữa, Trung tâm cũng quy định cơ sở tính lương lao động gián tiếp theo cơ cấu tiền lương quy định theo từng nhóm chức danh, cơ cấu lương p1p3 và cơ cấu lương đơn giá. (Bảng 2.10).

Bảng 2.10: Cơ cấu tiền lương theo các chức danh của lao động gián tiếp năm 2023

KHỐI	CHỨC DANH	TỶ TRỌNG TIỀN LƯƠNG						
		Lương P1P3	Lương đơn giá					
			Duy trì thuê bao, chăm sóc điểm bán, điểm ủy quyền	PTTB	Tăng trưởng doanh thu mảng/địa bàn phụ trách	Hoàn thành KH doanh thu mảng/địa bàn phụ trách	Năng suất lao động đơn vị	Theo quy mô đơn vị
Ban lãnh đạo TTKD	Phó Giám đốc TTKD	50%	-	-	25%	25%	-	-
Lãnh đạo các đơn vị sản xuất trực tiếp	Giám đốc, Phó Giám đốc phòng bán hàng; Giám đốc, Phó Giám đốc KH-TCDN	30%	-	-	20%	20%	20%	10%
Văn phòng	Tất cả chức danh thuộc các Phòng chức năng	100%	-	-	-	-	-	-
Nhân viên gián tiếp tại các đơn vị sản xuất trực tiếp	Quản lý thu cước kiêm nghiệp vụ & kế toán phòng bán hàng khu vực; Nhân viên quản lý thu cước	100%	-	-	-	-	-	-
	Cửa hàng trưởng	100%	-	-	-	-	-	-

ĐƠN GIÁ TIỀN LƯƠNG P1P3 CHO KHỐI KINH DOANH TRỰC TIẾP ĐG_G = 21.000 đồng/1 điểm P1

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình

- Quy định chung về áp chức danh, vị trí, công việc, quy định về nâng bậc lương:

Cũng tương tự như lao động trực tiếp, Trung tâm có quy định về xét hoàn thành công việc của lao động hàng năm, nếu hoàn thành xuất sắc sẽ được xếp bậc P1 cao (mức 4 hoặc 5 tùy thành tích); nếu không hoàn thành nhiệm vụ sẽ bị hạ mức P1 xuống mức 1 hoặc mức 2.

Bảng 2.11 là kết quả cải thiện P1 và giảm P1 đối với lao động gián tiếp tại Trung tâm. Kết quả cho thấy lao động gián tiếp hoàn thành nhiệm vụ xuất sắc được xếp P1 mức cao hàng năm tương đối lớn. Lao động gián tiếp không hoàn thành nhiệm vụ bị hạ P1 cũng khá nhiều. Điều này cho thấy việc đánh giá P1 của khối gián tiếp tương đối công bằng.

Bảng 2.11: Kết quả cải thiện P1 và giảm P1 đối với lao động gián tiếp tại Trung tâm

đvt: người

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
I	Lao động gián tiếp hoàn thành nhiệm vụ xuất sắc được xếp P1 mức cao	21	20	19
II	Lao động gián tiếp không hoàn thành nhiệm vụ bị hạ P1 (xếp mức thấp)	5	7	4

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình

- Quy định chung về ngày công tính lương, ngày công quy đổi để tính lương; quy định về tính lương lao động gián tiếp gắn với kết quả tiền lương của lao động trực tiếp:

Quy định về ngày công tính lương là ngày công quy đổi bao gồm ngày công tác thực tế, ngày nghỉ tết, lễ, nghỉ việc riêng có hưởng lương; ngày hội họp theo Thỏa ước lao động tập thể, ngày tham gia khóa học tập, bồi dưỡng nghiệp vụ; quy định về ngày công chuẩn trong tháng là ngày công theo quy định của Luật Lao động.

Quy định về tính lương lao động gián tiếp gắn với kết quả tiền lương của lao động trực tiếp: Trung tâm quy định lương của người lao động như Ban Giám đốc Trung tâm, Trưởng các phòng bán hàng gắn với kết quả hoàn thành doanh thu của đơn vị.

- Quy định cụ thể về cách tính lương cho mỗi nhóm lao động gián tiếp:

Trung tâm ban hành quy định cụ thể cho các nhóm lao động là Ban Giám đốc doanh nghiệp; nhóm lao động làm việc tại các phòng Điều hành - Nghiệp vụ, phòng Kế toán Tổng hợp; nhóm lãnh đạo các đơn vị trực thuộc của Trung tâm; và lương ở một số vị trí chức danh gián tiếp khác. Cụ thể:

1. Tiền lương Ban Giám đốc TTKD (Trừ Giám đốc TTKD)

$$TL_{CN} = TL_{P1P3} + TL_{DG} * H_{nc} + TL_{kk} + TL_{kc} - TL_{GT}$$

Trong đó:

- TL_{P1P3} = Quỹ lương nhóm x (P1 cá nhân x Hệ số p3 cá nhân / \sum P1 cá nhân x hệ số p3 cá nhân)

- TL_{DG} = Tiền lương tăng trưởng doanh thu địa bàn + tiền lương hoàn thành kế hoạch doanh thu theo khối phụ trách.

- TL_{kk} : tiền lương khuyến khích; TL_{kc} là tiền lương khác và TL_{GT} là tiền lương giảm trừ.

2. Tiền lương cá nhân phòng ĐHNV, KTTH.

$$TL_{CN} = TL_{nh} * (TL_{P1P3} / \sum TL_{P1P3}) + TL_{kk} + TL_{kc} - TL_{GT}$$

Trong đó, TL_{nh} là quỹ tiền lương thực hiện của nhóm = $DG_{ttkd} * (\sum P1 \text{ mức } 3)$

3. Tiền lương lãnh đạo các đơn vị trực thuộc

$$TL_{CN} = TL_{nh} * (TL_{P1P3} / \sum TL_{P1P3}) + TL_{DG} + TL_{kk} + TL_{kc} - TL_{GT}$$

$$TL_{DG} = TL_{ttdt} + TL_{htdt} + TL_{nslđ} + TL_{qmdv}$$

Trong đó: TL_{ttdt} là Tiền lương tăng trưởng doanh thu địa bàn phụ trách; TL_{htdt} : Tiền lương hoàn thành KH doanh thu theo địa bàn phụ trách; $TL_{nslđ}$: Tiền lương theo năng suất lao động đơn vị; TL_{qmdv} : Tiền lương theo quy mô đơn vị.

4. Tiền lương của chức danh cửa hàng trưởng

$$TL_{CN} = TL_{P1P3} + TL_{kk} + TL_{kc} - TL_{GT}$$

5. Tiền lương cá nhân nhóm nhân viên quản lý thu cước; Quản lý thu cước kiêm nghiệp vụ & kế toán phòng bán hàng khu vực và phòng KH-TCDN; Kế toán phòng bán hàng khu vực và phòng KH-TCDN.

$$TL_{CN} = TL_{nh} * (TL_{P1P3} * K_{qmnh} * K_{tno} / \sum TL_{P1P3} * K_{qmnh} * K_{tno}) + TL_{kk} + TL_{kc} - TL_{GT}$$

Trường hợp đơn vị có hơn 01 nhân viên cùng chức danh quản lý thu cước:

$$TL_{CN} = TL_{P1P3} * K_{qmnh} * K_{tno} * K_{cv} + TL_{kk} + TL_{kc} - TL_{GT}$$

Hệ số quy mô nhóm (K_{qmnh}): Là hệ số phản ánh quy mô của đơn vị tổng doanh thu tại thời điểm ngày cuối tháng tính lương; K_{tno} : Tỷ lệ hoàn thành thu nợ tháng n-1; K_{cv} : Hệ số công việc.

Tiền lương giảm trừ (TL_{GT}) của lao động gián tiếp được quy định như sau:

Hộp 2.3: Kết quả phỏng vấn cán bộ quản lý tiền lương, người lao động về chính sách phân phối lương cho lao động gián tiếp

Ông, bà đánh giá như thế nào về chính sách phân phối lương cho lao động gián tiếp tại Trung tâm? Cụ thể đánh giá các quy định sau của Trung tâm?

- Nguồn tiền lương của lao động gián tiếp: Từ nguồn tiền lương kế hoạch phân bổ cho khối lao động gián tiếp.

- Cơ sở tính lương với lao động gián tiếp: Tiền lương theo vị trí công việc, theo kết quả hoàn thành công việc + lương khuyến khích + lương giảm trừ.

- Thi nghiệp vụ, áp chức danh, vị trí, công việc, nâng bậc lương, tính điểm đánh giá hoàn thành công việc (BSC/KPI) của các nhóm lao động gián tiếp: Không áp dụng thi nâng bậc, xét nâng bậc lương theo kết quả đánh giá hoàn thành công việc.

- Ngày công tính lương, ngày công quy đổi để tính lương; tính lương lao động gián tiếp gắn với kết quả tiền lương của lao động trực tiếp, ngày công tính lương: Tính theo ngày công thực tế làm việc

- Cách tính lương cho từng nhóm lao động gián tiếp trong doanh nghiệp: Lương nhóm lao động gián tiếp được tính theo tổng điểm P1 (vị trí, chức danh công việc) nhân hệ số hoàn thành công việc nhân đơn giá bình quân trên 1 điểm P1 của khối lao động trực tiếp.

Tuy nhiên, quy định chưa rõ cơ sở tính % lương p1p3 và % lương đơn giá cũng như chi tiết theo cơ cấu thành phần của lương đơn giá. Việc chưa thi nghiệp vụ để người lao động được nâng bậc P1 cũng là hạn chế của chính sách tiền lương. Ngoài hệ số quy mô đơn vị, những yếu tố về tính phức tạp của địa bàn chưa được tính đến trong tiền lương của lao động gián tiếp cả lương p1p3, lương đơn giá, lương khuyến khích, lương giảm trừ.

Nguồn: Tổng hợp kết quả phỏng vấn

1) Giảm trừ Fiber đối với các chức danh: Đối với Giám đốc/Phó Giám đốc các Phòng bán hàng, Phòng khách hàng-Tổ chức doanh nghiệp: Số tiền giảm trừ = Đơn giá giảm trừ FiberVNN bình quân x Tổng P1 thực tế của Giám đốc/Phó Giám đốc các Phòng bán hàng, Phòng bán hàng Online, Phòng khách hàng-Tổ chức doanh nghiệp x P1 cá nhân thực tế x tỷ lệ thuê bao Fiber rời mạng/phát sinh cước của đơn vị ($H_{\text{fiber}}/\sum P1$) cá nhân thực tế x tỷ lệ thuê bao Fiber rời mạng/phát sinh cước của đơn vị; Đối với người lao động (Phó Giám đốc Trung tâm; các phòng chức năng; Giám đốc/Phó Giám đốc Phòng bán hàng Online; Nhân viên Nghiệp vụ và kế toán, quản lý thu cước, PS (nhân viên tư vấn trước bán hàng) tại Phòng khách hàng-Tổ chức doanh nghiệp, cửa hàng trưởng, hỗ trợ khác), tỷ lệ rời mạng tính theo bình quân trên toàn tỉnh: Số tiền giảm trừ = P1 thực tế x Đơn giá giảm trừ FiberVNN bình quân.

2) Giảm trừ là không có giới hạn: Đối với nhân viên quản lý địa bàn, điểm uỷ quyền, AM: Trường hợp người lao động trong tháng bị giảm trừ lớn hơn phần tiền lương duy trì, thì giảm trừ tối đa trong tháng phần lương duy trì, số còn lại được giảm trừ vào tháng kế tiếp; Đối với các chức danh khác: Giảm trừ không quá 30% tiền lương của người lao động trong tháng (không quá 30% tiền lương của người lao động trong tháng trước khi giảm trừ), số còn lại được giảm trừ vào tháng kế tiếp.

Trung tâm đã quy định tính lương đối với các nhóm chức danh lao động gián tiếp căn cứ theo chức danh công việc, kết quả hoàn thành công việc; quy mô đơn vị phụ trách cũng như kết quả, năng suất lao động của đơn vị.

Tuy nhiên, cơ cấu tiền lương chưa thể hiện rõ cơ sở tính % lương p1p3 và % lương đơn giá cũng như chi tiết theo cơ cấu thành phần của lương đơn giá. Tương tự như lao động trực tiếp, việc chưa thi nghiệp vụ khuyến khích người lao động được nâng bậc P1 cũng là hạn chế của chính sách tiền lương. Ngoài hệ số quy mô đơn vị, những yếu tố về tính phức tạp của địa bàn chưa được tính đến trong tiền lương của lao động gián tiếp cả lương p1p3, lương đơn giá, lương khuyến khích, lương giảm trừ.

2.2.4. Chính sách phân phối tiền lương khác và phụ cấp lương

Chính sách phân phối tiền lương khác đối với lao động trực tiếp và lao động gián tiếp tại Trung tâm gồm các quy định sau:

- Quy định về lương trong thời gian nghỉ phép, lương trong thời gian đi học, lương trong thời gian ốm đau, quy định lương đối với lao động nghỉ hưu, lao động tạm dừng hợp đồng lao động, lương khi bị đình chỉ công việc, lương thôi việc.

Đối với lao động nghỉ phép: Tiền lương trong thời gian người lao động nghỉ phép năm được hưởng lương theo quy định Nhà nước. Lao động hưởng lương trong thời gian nghỉ phép năm 2021 có 5 người, năm 2022 là 8 người, năm 2023 là 10 người.

Đối với người lao động đến tuổi nghỉ hưu theo chế độ, được nghỉ trước 03 tháng, trong thời gian này được hưởng lương theo bình quân tiền lương tháng trong 03 tháng liền kề. Được trả lương, thưởng đến thời điểm nghỉ và các khoản bổ sung khác của thời gian làm việc trước khi nghỉ (nếu có).

Bảng 2.12: Số lao động được hưởng tiền lương khác tại Trung tâm

Đvt: Người

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Lao động hưởng lương trong thời gian nghỉ phép	5	8	10
2	Lương khác	0	0	0

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình

Đối với người lao động tạm dừng hợp đồng lao động, thôi việc (người lao động tự nguyện xin nghỉ việc; nghỉ việc do bị kỷ luật . . .): Người lao động được trả lương, thưởng đến thời điểm nghỉ việc theo Quyết định mà không được phân phối thêm bất cứ khoản tiền từ nguồn lương dự phòng, nguồn lương phân bổ của Trung tâm kinh doanh, hoặc các nguồn lương khuyến khích khác của Trung tâm kinh doanh kể từ ngày ký quyết định tạm dừng hoặc chấm dứt hợp đồng lao động.

- *Quy định về lương đối với lao động mới tuyển dụng, lao động chuyển vị trí công việc:*

Bảng 2.13: Lương đối với lao động mới tuyển dụng

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Lao động mới tuyển dụng	Người	3	2	1
2	Mức lương/tháng (thấp nhất)	Triệu đồng	3,8	5,1	4,1
3	Mức lương/tháng (cao nhất)	Triệu đồng	16,2	28,1	25,3

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình

Đối với nhân viên mới tuyển dụng: Trong ba tháng đầu tiên nếu tiền lương không đảm bảo lương tối thiểu vùng thì chi trả bằng lương tối thiểu vùng 1, với điều kiện đủ ngày công. Mức lương tháng thấp nhất của lao động mới tuyển dụng là 3,8 triệu đồng, cao hơn lương tối thiểu vùng. Mức lương cao nhất của lao động mới tuyển dụng là 25 triệu đồng.

Đối với nhân viên khi điều chuyển chức danh (Trừ trường hợp xử lý lao động không hoàn thành công việc): Trong hai tháng đầu tiên nếu tiền lương không đảm bảo lương tối thiểu vùng thì chi trả bằng lương tối thiểu vùng 1, với điều kiện đủ ngày công.

- Quy định về các khoản tiền lương được phân phối bổ sung; lương dự phòng, lương quyết toán với Tổng Công ty.

Lao động không hoàn thành công việc (theo quy định đánh giá người lao động không hoàn thành công việc của đơn vị) trong kỳ quyết toán không được phân phối các khoản tiền thưởng và các khoản bổ sung từ Tổng Công ty đối với các tháng không hoàn thành công việc. Nguyên tắc phân phối các khoản bổ sung tính theo tiền lương thực lĩnh từ quỹ tiền lương đơn giá.

Bảng 2.14: Lương phân phối bổ sung cho lao động

Dvt; triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Tổng lương được phân phối bổ sung (từ Tổng công ty)	6.467	6.423	6.437
2	Tổng lương dự phòng đã phân phối	1.235	1.241	1.125
3	Lương quyết toán đã phân phối	2.059	2.069	876

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình

- Quy định về các khoản phụ cấp lương như phụ cấp chức danh công việc, phụ cấp kiêm nhiệm, phụ cấp công việc nặng nhọc nguy hiểm, phụ cấp thâm niên, phụ cấp khu vực, phụ cấp lưu động, phụ cấp trách nhiệm:

Trung tâm chỉ quy định phụ cấp kiêm nhiệm: Thủ kho, thủ quỹ thu thập chứng từ: 700.000đ/người/tháng; Lái xe: 500.000đ/người/tháng; Phụ cấp An toàn vệ sinh viên: 100.000đ/người/tháng. Các khoản phụ cấp kiêm nhiệm đã được tính vào lương chức danh. Trung tâm cũng không có các khoản phụ cấp khác.

Bảng 2.15. Các khoản phụ cấp lương

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Phụ cấp chức danh công việc	Không	Không	Không
2	Phụ cấp kiêm nhiệm	Có	Có	Có
3	Phụ cấp khác	Không	Không	Không

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình

Hộp 2.4: Kết quả phỏng vấn cán bộ quản lý tiền lương, người lao động về chính sách phân phối tiền lương khác và phụ cấp lương

Ông, bà đánh giá như thế nào về chính sách phân phối tiền lương khác và phụ cấp lương tại Trung tâm? Cụ thể đánh giá các quy định sau của Trung tâm ?

- Lương khác: Trung tâm đã có các quy định lương trong thời gian nghỉ phép, lương đối với lao động nghỉ hưu, lao động tạm dừng hợp đồng lao động, lương khi bị đình chỉ công việc, lương thôi việc. Tuy nhiên các quy định tiền lương còn thiếu so với các đơn vị khác cùng ngành viễn thông.

- Lương đối với lao động mới tuyển dụng, lao động chuyển vị trí công việc: Trung tâm đã có quy định đối với lương nhân viên mới tuyển dụng và chuyển chức danh.

- Tiền lương được phân phối bổ sung; lương dự phòng, lương quyết toán với Tổng Công ty: Trung tâm cũng đã quy định phân phối lương bổ sung từ Tổng Công ty nhưng chưa rõ ràng, chưa quy định lương dự phòng và lương sau quyết toán.

- Các loại phụ cấp: Trung tâm có quy định phụ cấp kiêm nhiệm; chưa quy định phụ cấp chức danh công việc, phụ cấp công việc nặng nhọc nguy hiểm, phụ cấp thâm niên, phụ cấp khu vực, phụ cấp lưu động, phụ cấp trách nhiệm. Một số phụ cấp như chức danh, trách nhiệm đã được tính vào lương p1p3 và lương đơn giá.

Nguồn: Tổng hợp kết quả phỏng vấn

Quy định về tiền lương khác còn thiếu so với các đơn vị khác cùng ngành viễn thông như lương trong thời gian đi học, lương trong thời gian ốm đau. Quy định phân phối lương bổ sung từ Tổng Công ty nhưng chưa rõ ràng, chưa quy định lương dự phòng và lương sau quyết toán. Trung tâm chưa quy định phụ cấp chức danh công việc, phụ cấp khu vực, phụ cấp lưu động, phụ cấp trách nhiệm.

2.2.5. Quy định về thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện

Quy định về thanh toán tiền lương:

Trung tâm quy định tiền lương người lao động nhận được trước ngày 20 tháng liền kề để thanh toán tiền lương của tháng trước. Các quy định về thời điểm thanh toán tiền lương khác, tiền lương bổ sung chưa được quy định. Trung tâm chưa có quy định về tạm ứng tiền lương.

Trung tâm cũng quy định khá rõ ràng về các nhiệm vụ trong thanh toán tiền lương, phân công các đơn vị trong thanh toán tiền lương với các nhiệm vụ như giao chỉ tiêu kinh doanh cho các đơn vị, cá nhân; thu thập, cung cấp số liệu doanh thu, kết quả công việc để đối soát, xác nhận số liệu kết quả công việc, chấm công cho cá nhân, đơn vị; thông báo kết quả điểm theo các khía cạnh đánh giá công việc và điểm tổng theo phương pháp thẻ điểm cân bằng, xác nhận số liệu kết quả công việc theo BSC và xác nhận lương; trả lương cho người lao động. Những công việc này được thể hiện trong bảng phân nhiệm RACI (R: trách nhiệm thực hiện; A: trách nhiệm theo dõi, đánh giá; C: tham mưu; I: trách nhiệm phối hợp về thông tin). .

Quy định về tổ chức thực hiện:

Bảng 2.16: Bảng phân nhiệm RACI

STT	Nhiệm vụ	Phân công trách nhiệm RACI						Thời gian
		P.ĐHNV	P.KTTH		P.KH TCDN	PBH online	Các đơn vị	
			Bộ phận KTTH	Bộ phận NSTH				
1	Giao BSC/OKR cho các đơn vị	I	A/R	I	I	I	I	Trước ngày 03
2	Giao BSC cho các cá nhân	R	R	I	R	R	A/R	Trước ngày 05
3	Cung cấp số liệu doanh thu, TB... để các đơn vị đối soát	R	R	I	R	R	I	Trước ngày 10
4	Cung cấp số liệu doanh thu CNTT	A/R	R	I	R	I	I	Trước ngày 10
5	Cung cấp số liệu outbound chăm sóc khách hàng	C	I	I		A/R		Trước ngày 10
6	Cung cấp thông tin tỷ lệ thu nợ của địa bàn cấp 3 trên chương trình quản lý thu nợ	A/R	C	C	I	I	I	Trước ngày 10
7	Các đơn vị xác nhận số liệu	I	I	I	I	I	A/R	Trước ngày 12
8	Chấm công, chấm BSC cho người lao động						A/R	Trước ngày 12
9	Cung cấp số liệu chấm BSC cá nhân, đơn vị	A/R	R					Trước ngày 12
10	Thông báo BSC đơn vị	I	A/R	I	I	I	I	Trước ngày 16
11	Báo cáo BSC cá nhân	R	R	R	R	R	A/R	Trước ngày 17
12	Các đơn vị xác nhận số liệu BSC, lương cá nhân	I	I	I	I	I	A/R	Trước ngày 18
13	Chia lương cho người lao động	I	I	A/R	I	I	I	Trước ngày 20

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình

Trung tâm chưa ban hành quy định việc thành lập tổ, hội đồng liên quan đến tiền lương, hội đồng xét thi đua, hội đồng tổ chức thi nghiệp vụ và tổ chức hoạt động của các hội đồng. Các quy định trách nhiệm phối hợp, quy định về truyền thông quy định về tiền lương, quy định về tiếp nhận, giải quyết kiến nghị về tiền lương chưa cụ thể, trên bảng RACI chưa có thông tin này.

Trung tâm đã quy định thời gian cung cấp số liệu của các bộ phận/cá nhân đối với việc tính lương, tuy nhiên chưa quy định xử lý nếu chậm thời hạn.

Hộp 2.5: Kết quả phỏng vấn cán bộ quản lý tiền lương, người lao động về quy định thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện chính sách tiền lương

Ông, bà đánh giá như thế nào về quy định thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện chính sách tiền lương tại Trung tâm? Cụ thể đánh giá các quy định sau?

Về thanh toán tiền lương:

Thời gian thanh toán tiền lương theo quy định tại Trung tâm là thanh toán lương trước ngày 20 của tháng liền sau. Tuy nhiên thường thì thời gian thanh toán lương là sau ngày 20 do việc tính lương chậm.

Đơn vị đã quy định thời gian cung cấp số liệu của các bộ phận/cá nhân đối với việc tính lương, tuy nhiên chưa quy định nếu chậm thời hạn thì bị phạt như nào. Đơn vị cần có chế tài đối với bộ phận/cá nhân chậm cung cấp số liệu.

Về tổ chức thực hiện chính sách tiền lương:

Bảng phân nhiệm RACI quy định cụ thể trách nhiệm của các đơn vị trong thực hiện chính sách tiền lương, tuy nhiên chưa quy định các hội đồng cần thành lập liên quan đến tiền lương, vai trò của công đoàn, vai trò của hội nghị người lao động.

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình

2.3. Đánh giá chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình giai đoạn 2021-2023

2.3.1. Đánh giá chính sách tiền lương theo tiêu chí

Đánh giá chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình theo các tiêu chí: (1) tính đầy đủ; (2) tính công bằng, phù hợp; (3) tính đơn giản, rõ ràng; (4) tính dễ thực hiện.

Qua kết quả phỏng vấn cán bộ quản lý tiền lương, người lao động về đánh giá chung về chính sách tiền lương tại Trung tâm, thấy rằng, bên cạnh một số quy định đã đảm bảo tính đầy đủ; tính công bằng, phù hợp, thì vẫn có những quy định chưa đạt được yêu cầu này. Kết quả phỏng vấn cũng cho thấy rằng chính sách tiền lương còn phức tạp, chưa thật rõ ràng và bản thân người lao động khó tính được tiền lương của họ.

Hộp 2.6: Kết quả phỏng vấn cán bộ quản lý tiền lương, người lao động về đánh giá chung về chính sách tiền lương tại Trung tâm

Ông, bà đánh giá như thế nào về chính sách tiền lương tại Trung tâm trong giai đoạn 2021-2023 theo các tiêu chí dưới đây?

Đầy đủ các quy định về tiền lương:

Các quy định về tiền lương đã có các quy định chính sách về quỹ lương, phân phối lương cho lao động trực tiếp, phân phối lương cho lao động gián tiếp, chính sách tiền lương khác và phụ cấp lương, quy định về thanh toán lương và tổ chức thực hiện. Tuy vậy, một số quy định chưa đầy đủ, còn thiếu khá nhiều nội dung quan trọng về quỹ lương; về phân phối tiền lương, tiền lương khác.

Quy định về tiền lương đảm bảo công bằng, phù hợp:

Quy định tiền lương đã phản ánh được kết quả đóng góp lao động trực tiếp, gián tiếp, lao động quản lý, lao động không phải quản lý. Chính sách tiền lương cũng thể hiện được các quy định tiền lương khẳng định tầm quan trọng của vị trí, chức danh công việc khác nhau tại Trung tâm. Quy định tiền lương thể hiện thời gian làm việc và sản phẩm và đơn giá theo sản phẩm được tính theo doanh thu kế hoạch của Trung tâm, các đơn vị và cá nhân. Tuy vậy, quy định tiền lương chưa hoàn toàn công bằng, chưa hoàn toàn phù hợp với các chức danh lao động tại Trung tâm

Quy định về tiền lương đơn giản, rõ ràng:

Các quy định trong chính sách tiền lương mới nhất năm 2023 giản lược nhiều nội dung so với năm 2021, 2022, thiếu sự rõ ràng mạch lạc và không dẫn chiếu sang quy định của các năm trước đó.

Quy định về tiền lương dễ thực hiện:

Quy định tiền lương khá phức tạp nhất là phần đơn giá, khó theo dõi và khó thực hiện. Bản thân người lao động không tự tính được tiền lương.

Nguồn: Tổng hợp kết quả phỏng vấn

2.3.2. Điểm mạnh của chính sách

Trung tâm đã quy định chính sách tiền lương bao gồm Chính sách về quỹ lương, Chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp; Chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp; Chính sách phân phối tiền lương cho lao động gián tiếp; Chính sách phân phối tiền lương khác và phụ cấp lương; Quy định về thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện.

Chính sách về quỹ lương

Chính sách tiền lương của Trung tâm hiện nay đã quy định quỹ tiền lương kế hoạch của các nhóm chức danh. Tiền lương được phân thành các nhóm theo các chức danh có cùng chức năng, nhiệm vụ khác nhau, phản ánh cơ sở để tính lương cho các nhóm lao động dựa vào quỹ lương của nhóm.

Chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp

Trung tâm quy định việc phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp là Nhân viên kinh doanh địa bàn, nhân viên quản lý điểm bán, điểm ủy quyền, nhân viên giao dịch, nhân viên bán hàng trực tiếp, nhân viên thu cước, AM, nhân viên kinh doanh online, nhân viên Telesale. Tiền lương của nhân viên khối lao động trực tiếp được xác định theo đơn giá trực tiếp, kết quả sản phẩm dịch vụ để tính lương đơn giá, chức năng công việc và điểm BSC/KPIs. Quy định phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp đã góp phần giúp người lao động có động lực nâng cao năng suất lao động.

Chính sách phân phối tiền lương cho lao động gián tiếp

Trung tâm đã quy định tính lương đối với các nhóm chức danh lao động gián tiếp căn cứ theo chức danh công việc, kết quả hoàn thành công việc; quy mô đơn vị phụ trách cũng như kết quả, năng suất lao động của đơn vị. Tiền lương cho lao động gián tiếp về cơ bản đã phản ánh được vị trí, kết quả hoàn thành công việc.

Quy định về thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện

Trung tâm quy định khá rõ ràng về các nhiệm vụ trong thanh toán tiền lương, phân công các đơn vị trong thanh toán tiền lương với các nhiệm vụ theo ma trận RACI, thể hiện công việc trong quy trình tính lương, xác định kết quả, thanh toán tiền lương.

2.3.3. Điểm yếu của chính sách

Chính sách về quỹ lương

Chính sách về quỹ lương chưa quy định rõ ràng về nguồn hình thành tiền lương cụ thể từ các nguồn nào như nguồn từ sản xuất kinh doanh, nguồn theo đơn giá được giao, nguồn dự phòng chuyển từ năm trước, nguồn bổ sung từ Tổng Công ty. Trung tâm chưa quy định rõ nguồn hình thành quỹ lương BSC của Trung tâm. Đây là quỹ lương mà đối với lao động là rất quan trọng phản ánh kết quả nỗ lực làm việc trong kỳ.

Phân chia cơ cấu quỹ lương kế hoạch chưa rõ cơ sở (quỹ lương của Ban Giám đốc: 7%; quỹ lương khối văn phòng: 20%; quỹ lương của Lao động quản lý 15%; quỹ lương khối nhân viên quản lý thu cước nhân viên nghiệp vụ và kế toán phòng bán hàng, phòng KH-TCDN: 8%; quỹ lương của Lao động trực tiếp: 50%).

Trung tâm không phân cấp quản lý quỹ lương nhóm, không thực hiện phân phối qua nhóm mà phân phối trực tiếp đến cá nhân người lao động. Do vậy, việc đánh giá đóng góp của từng khối chức danh của Trung tâm vào kết quả kinh doanh cuối cùng của Trung tâm còn bị hạn chế, bên cạnh đó khó tạo động lực cho những nhóm chức danh quan trọng.

Vì không phân cấp quản lý quỹ lương nên chưa có quyết toán quỹ lương quý theo các nhóm chức danh, chưa quy định phân phối chênh lệch quỹ lương thực tế và quỹ lương quyết toán của từng nhóm.

Chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp

Quy định nguồn tiền lương của lao động trực tiếp chung chung là từ nguồn tiền lương kế hoạch phân bổ cho khối lao động trực tiếp, chưa cụ thể từ các nguồn nào.

Quy định phân phối tiền lương chưa thực sự để hiện hết sự đóng góp của các chức danh lao động trực tiếp. Cơ cấu tiền lương chưa thể hiện rõ cơ sở tính % lương p1p3 và % lương đơn giá cũng như chi tiết theo cơ cấu thành phần của lương đơn giá của các chức danh lao động trực tiếp.

Một hạn chế khác là Trung tâm không thi nghiệp vụ để làm căn cứ xét nâng bậc P1. Quy định phân phối tiền lương đối với lao động trực tiếp chưa tính đến sự phức tạp của công việc trong tính lương cả lương p1p3, lương đơn giá, lương khuyến khích.

Quy định đơn giá tiền lương cho quá nhiều dịch vụ, thiếu trọng tâm vào các dịch vụ đóng góp lớn nhất vào doanh thu địa bàn. Đơn giá cũng chưa tập trung vào tình trạng sử dụng dịch vụ, đơn giá chưa phù hợp với kết quả quy trì dịch vụ và kết quả phát triển dịch vụ chủ yếu.

Chính sách phân phối tiền lương cho lao động gián tiếp

Quy định nguồn tiền lương của lao động gián tiếp khá chung, chưa cụ thể từ các nguồn mà Tổng Công ty giao.

Tương tự như quy định tiền lương của lao động trực tiếp, quy định cơ cấu tiền lương lao động gián tiếp chưa thể hiện rõ cơ sở tính % lương P1P3 và % lương đơn giá cũng như chi tiết theo cơ cấu thành phần của lương đơn giá.

Việc thi nghiệp vụ để xét năng lực, để nâng bậc P1 cũng là hạn chế của chính sách tiền lương. Ngoài hệ số quy mô đơn vị, những yếu tố về tính phức tạp của địa bàn chưa được tính đến trong tiền lương của lao động gián tiếp cả lương P1P3, lương đơn giá, lương khuyến khích, lương giảm trừ.

Chính sách phân phối tiền lương khác và phụ cấp lương

Quy định về tiền lương khác chưa đầy đủ để đảm bảo phúc lợi cho người lao động. Quy định phân phối lương bổ sung chưa rõ ràng, chưa quy định lương dự phòng và lương sau quyết toán. Trung tâm chưa quy định phụ cấp chức danh công việc, phụ cấp khu vực, phụ cấp lưu động, phụ cấp trách nhiệm.

Quy định về thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện

Trung tâm chưa quy định về tạm ứng tiền lương; chưa ban hành quy định việc thành lập tổ, hội đồng liên quan tiền lương, hội đồng xét thi đua, hội đồng tổ chức thi nghiệp vụ và tổ chức hoạt động của các hội đồng.

Bên cạnh đó, các quy định trách nhiệm phối hợp, quy định về truyền thông quy định về tiền lương, quy định về tiếp nhận, giải quyết kiến nghị về tiền lương chưa cụ thể, trên bảng RACI chưa có thông tin này. Việc không thực hiện đúng theo RACI chưa có chế tài xử lý.

2.3.4. Nguyên nhân của hạn chế

Nguyên nhân do Trung tâm

Sự cam kết của Lãnh đạo trong cải cách chính sách tiền lương đã một cách mạnh mẽ, linh hoạt tuy vậy chưa thật sự tạo động lực, áp lực cho người lao động, chưa bám sát thực tế để tăng tính chủ động, tinh thần trách nhiệm của lao động trực tiếp, gián tiếp.

Điều chỉnh, hoàn thiện chính sách về tiền lương của Trung tâm trong thời gian qua đã căn cứ vào tình hình thực tế của lao động, sản phẩm dịch vụ viễn thông đang cung cấp của Trung tâm. Tuy nhiên, phân tích tình hình thực tế về dịch vụ chủ yếu, tỷ lệ hoàn thành các chỉ tiêu doanh thu như tỷ lệ thu cước, công nợ các dịch vụ tỷ lệ thuê bao rời mạng, thuê bao có độ tuổi cao của các dịch vụ chủ yếu, vẫn còn hạn chế nên việc điều chỉnh chính sách tiền lương trong thời gian qua chưa tối ưu theo bối cảnh của Trung tâm. Nguyên nhân khác là cơ sở dữ liệu, thông tin khách hàng còn thiếu chính xác, rời rạc nên việc xu hướng khách hàng để điều chỉnh quy định tiền lương còn hạn chế.

Định hướng sản xuất kinh doanh hàng năm, từng giai đoạn, từng thời kỳ còn thiếu trọng tâm, các viễn cảnh theo BSC chưa linh hoạt vì thế chính sách tiền lương lấy cơ sở là kế hoạch kinh doanh và chỉ tiêu theo BSC còn chậm thay đổi.

Việc phân cấp trong cơ cấu tổ chức bộ máy của Trung tâm còn khá chậm, chưa tạo tiền đề cho phân cấp quản lý quỹ lương. Điều này dẫn đến hạn chế trong giao quỹ lương theo các nhóm chức danh và quyết toán quỹ lương, đặc biệt là cho các phòng bán hàng khu vực. Bên cạnh đó Trung tâm là đơn vị hạch toán phụ thuộc của Tổng Công ty dịch vụ viễn thông nên thẩm quyền quyết định chính sách tiền lương chưa được mở rộng, chưa chủ động và linh hoạt trong chính sách tiền lương.

Lao động của Trung tâm kinh doanh có những đặc thù nhất định của đơn vị làm dịch vụ. Lao động ở các vị trí công việc khác nhau, mức độ tiếp xúc với khách hàng quyết định kết quả công việc của lao động nên chính sách tiền lương luôn gắn với những chỉ tiêu đánh giá liên quan đến sử dụng dịch vụ của khách hàng, trong khi việc cập nhật hành vi khách hàng chưa thật chính xác, chưa quan tâm đến việc thu thập thông tin thị trường và phản ứng thiếu linh hoạt, thiếu quyết liệt đối với sự tấn công của đối thủ.

Công tác định biên và điều động chưa quyết liệt, một số bộ phận thừa lao động. Việc mô tả công việc và đánh giá kết quả tại khối văn phòng chưa rõ ràng.

Nguyên nhân bên ngoài Trung tâm

Các chính sách tiền lương của Tập đoàn VNPT đã thường xuyên thay đổi để bắt kịp với xu hướng thị trường. Tuy nhiên, quy định về cơ chế tiền lương, tiền thưởng hàng năm của Tập đoàn cho khối trung tâm kinh doanh còn khá chậm, vì thế ảnh hưởng tiến độ ban hành, sửa đổi, hoàn thiện chính sách tiền lương của Trung tâm, chưa kịp thời đảm bảo quyền lợi cho người lao động.

Bên cạnh đó, Tổng Công ty chưa có thẩm quyền ban hành các hướng dẫn cụ thể về điều chỉnh chính sách tiền lương hàng năm tại các đơn vị thuộc Tổng Công ty, để sâu sát hơn với tình hình chính sách tiền lương ở các đơn vị trực thuộc.

Tập đoàn VNPT, Tổng Công ty chưa thực sự tạo sự chủ động của Trung tâm trong chính sách tiền lương, đặc biệt là chính sách tiền lương gắn với kết quả BSC/KPI, cả trong việc quy định các KPI đặc thù cho từng đơn vị và đánh giá theo KPI này. BCS/KPI chưa có viễn cảnh học hỏi nên khó khuyến khích sự hỏi hỏi nâng cao kỹ năng của nhân viên.

Viễn thông trên thị trường tỉnh Ninh Bình đang chịu sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp dịch vụ viễn thông lớn là VNPT, FPT, Viettel, Mobiphone. Việc cạnh tranh bằng các giải pháp về giá phần nào ảnh hưởng chi phí tiền lương trả cho người lao động. Bên cạnh đó, mức độ cạnh tranh dịch vụ viễn thông cao làm thị phần của VNPT và các trung tâm kinh doanh VNPT bị ảnh hưởng. Kết quả sản xuất kinh doanh giảm sút trong năm 2023 ảnh hưởng đến chính sách tiền lương, tiền lương của người lao động.

Kinh tế suy thoái, ảm đạm ảnh hưởng trong giai đoạn 2021-2023 đang làm các doanh nghiệp viễn thông như Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình bị ảnh hưởng khá nghiêm trọng, điều này làm thay đổi các quyết định về lương đối với lao động.

CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - NINH BÌNH ĐẾN 2030

3.1. Định hướng hoàn thiện chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình đến năm 2030

3.1.1. Định hướng tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình đến năm 2030

Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình xác định những định hướng chủ yếu trong tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm đến năm 2030:

- Tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh bám sát định hướng, chỉ đạo của Tập đoàn trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm tập trung 4 khâu đột phá: Cơ chế, nhân lực, hạ tầng, công nghệ.

- Triển khai tốt quy chế dân chủ ở cơ sở, người lao động tham gia trong xây dựng, triển khai các cơ chế, chính sách.

- Tiếp tục hoàn thiện, triển khai cơ chế tạo động lực, áp lực cho người lao động một cách mạnh mẽ, linh hoạt, bám sát thực tế để tăng tính chủ động, tinh thần trách nhiệm, làm việc hiệu quả đồng thời làm tốt công tác giám sát, đánh giá.

- Quyết liệt trong công tác đánh giá người lao động không hoàn thành nhiệm vụ. Bám sát cơ sở; sâu sát chỉ đạo các bộ phận thực hiện các nhiệm vụ; Đôn đốc, nhắc nhở các bộ phận có tiến độ thực hiện công việc chậm, chưa đạt yêu cầu, mục tiêu.

- Có cơ chế tạo động lực mạnh mẽ, linh hoạt, bám sát thực tế theo từng thời kỳ và theo nhu cầu của người lao động; đảm bảo người lao động được hưởng lương đúng với đóng góp của họ, được trả lương kịp thời; đảm bảo tiền lương có tác động tích cực đến việc nâng cao năng suất lao động, duy trì động lực lao động bền vững

- Góp phần xây dựng lực lượng lao động cam kết, gắn bó với doanh nghiệp viễn thông; góp phần phát triển đội ngũ lao động chất lượng cao; góp phần cải thiện kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

3.1.2. Phương hướng hoàn thiện chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình đến năm 2030

Theo sát với định hướng tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm, phương hướng hoàn thiện chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình đến năm 2030 như sau:

Hoàn thiện chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình đảm bảo tính pháp lý, dựa trên căn cứ pháp luật.

Hoàn thiện chính sách tiền lương tại Trung tâm thống nhất với các chiến lược sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty dịch vụ viễn thông, thống nhất với chính sách tiền lương của Tổng Công ty.

Chính sách tiền lương của Trung tâm hoàn thiện theo hướng hỗ trợ tốt nhất cho thực hiện các kế hoạch sản xuất kinh doanh dịch vụ viễn thông của Trung tâm trong giai đoạn tới.

Chính sách tiền lương của Trung tâm theo sát với các biến động của thị trường lao động đồng thời phù hợp nhất với đặc điểm lao động tại Trung tâm.

Hoàn thiện chính sách tiền lương đáp ứng được các tiêu chí: phù hợp, công bằng, khách quan; đơn giản, rõ ràng; dễ thực hiện.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình đến năm 2030

3.2.1. Giải pháp chính sách về quỹ lương

Mục tiêu giải pháp:

Quy định đầy đủ về quỹ lương trả cho người lao động, làm căn cứ cho chính sách phân phối tiền lương và chính sách tiền lương khác.

Nội dung giải pháp:

Chính sách về quỹ lương của Trung tâm nên thể hiện rõ ràng về nguồn hình thành tiền lương cụ thể, hoặc dẫn chiếu các quy định của Tổng Công ty với các nguồn Tổng Công ty giao và các nguồn tiền lương mà Trung tâm được phân cấp.

Chính sách về quỹ tiền lương nên cụ thể về:

1) Quỹ tiền lương kế hoạch của đơn vị do Tổng Công ty giao gồm: Lương khoán kế hoạch mà Tổng Công ty giao cho Trung tâm căn cứ vào các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh năm của Trung tâm (doanh thu, chênh lệch thu chi...); Lương khuyến khích cá nhân người lao động; Lương thời vụ: i) Quỹ tiền lương kiêm nhiệm; ii) Quỹ tiền lương trả cho lao động hợp đồng thời vụ, khoán việc, thử việc; iii) Quỹ tiền lương những ngày không trực tiếp làm việc thực hiện theo quy định của Bộ Luật Lao động bao gồm: Thời gian ngừng việc; thời gian cán bộ công nhân viên bị tạm giữ, tạm giam; thời gian nghỉ do tạm đình chỉ công việc; iv) Quỹ tiền lương BSC: Là tiền lương kế hoạch BSC 4 quý Tổng Công ty giao cho Trung tâm, được Tổng Công ty đánh giá, quyết toán hàng quý thông qua kết quả thực hiện BSC/KPI giao cho đơn vị từ đầu năm;

2) Tiền lương bổ sung khác từ Tổng Công ty (nếu có). Quy định đầy đủ về nguồn quỹ lương này để dẫn chiếu sang nguồn tiền lương trả cho lao động trực tiếp, gián tiếp, lương khác trong chính sách phân phối tiền lương cụ thể của Trung tâm.

Chính sách về quỹ lương của Trung tâm hiện nay nên được văn bản hóa về việc phân chia cơ cấu quỹ lương kế hoạch mà Tổng Công ty giao: quỹ lương của Ban Giám đốc là 7%; quỹ lương khối văn phòng là 20%; quỹ lương của Lao động quản lý là 15%; quỹ lương khối nhân viên quản lý thu cước nhân viên nghiệp vụ và kế toán phòng bán hàng, phòng Khách hàng – Tổ chức, Doanh nghiệp là 8%; quỹ lương của Lao động trực tiếp là 50%.

Một điểm quan trọng khác là làm rõ phương pháp tính quỹ lương theo cơ cấu nói trên. Thiết nghĩ việc phân chia quỹ lương nói trên nên bắt đầu từ định biên lao động, kết quả sản xuất kinh doanh của từng nhóm; hệ số chức danh công việc, đơn giá tiền lương trung bình của năm trước đó (hoặc theo định hướng của Tổng Công ty). Việc phân chia quỹ lương như vậy sẽ khách quan, rõ ràng hơn.

Trung tâm nên quy định quỹ lương dự phòng, quy định việc trích lập quỹ lương chi hỗ trợ cho người lao động đang công tác các địa bàn khó khăn và rủi ro khác của lao động tại Trung tâm.

Trung tâm nên nghiên cứu về giải pháp phân cấp quản lý quỹ lương nhóm, ít nhất là cho các phòng bán hàng khu vực để các đơn vị này chịu trách nhiệm trong thực hiện phân phối qua nhóm mà phân phối trực tiếp đến cá nhân người lao động. Việc phân cấp

quỹ lương này giúp đánh giá đóng góp của các đơn vị, khôi phục danh vào kết quả kinh doanh cuối cùng của Trung tâm, nhằm tạo động lực cho những đơn vị, những nhóm chức danh quan trọng.

Trung tâm nên quy định đầy đủ việc quyết toán quỹ lương của Trung tâm hàng năm hoặc dẫn chiếu các quy định quyết toán quỹ lương với Tổng Công ty. Tiến tới, nếu thực hiện phân cấp quản lý quỹ lương, Trung tâm quy định việc quyết toán quỹ lương hàng năm. Hiện nay, quy định về quyết toán quỹ lương thời vụ, đặc biệt là quỹ lương BSC của Trung tâm theo quý cũng nên được cụ thể trong chính sách tiền lương, để làm rõ việc quyết toán và sử dụng chênh lệch quỹ lương.

3.2.2. Giải pháp chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp

Mục tiêu giải pháp

Đầy đủ và cụ thể nội dung chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp về quy định nguồn tiền lương, cơ sở phân phối tiền lương, phương pháp tính lương cho lao động trực tiếp ở các chức danh công việc khác nhau tại Trung tâm.

Nội dung giải pháp

Quy định cụ thể nguồn tiền lương của lao động trực tiếp, dẫn chiếu các nguồn tiền lương phân phối cho lao động trực tiếp từ quy định nguồn tiền lương trong chính sách về quỹ lương.

Quy định cụ thể các khoản tiền lương trả trực tiếp hàng tháng cho người lao động; Các khoản tiền lương khác theo quy định (tiền lương làm việc vào ban đêm, tiền lương làm thêm giờ, phụ cấp thường trực thêm giờ,...); Trả đột xuất cho người lao động: Quỹ tiền lương bổ sung của đơn vị và Tổng Công ty (nếu có); Tiền lương quyết toán theo kỳ quyết toán của đơn vị.

Quy định cụ thể cơ sở phân phối tiền lương để phản ánh được hết sự đóng góp lao động trực tiếp: Trả lương theo vị trí chức danh công việc, theo năng lực và theo mức đóng góp/ thành tích/ hiệu quả công việc của cá nhân; người lao động thực hiện các công việc theo chức năng, nhiệm vụ nào thì cơ cấu tiền lương được trả theo kết quả đầu ra của chức năng, nhiệm vụ đó. Người lao động thực hiện các công việc theo chức năng, nhiệm vụ chỉ hưởng lương cơ bản, Trung tâm khuyến khích lao động trực tiếp tạo ra sản

lượng, giá trị mới thông qua quỹ tiền lương khuyến khích KPI cá nhân và quỹ tiền lương đơn giá. Tiền lương cá nhân hàng tháng, hàng quý, hàng năm được trả trực tiếp từ quỹ tiền lương của Trung tâm hay có phân cấp qua các quỹ tiền lương trung gian nào không cũng cần được quy định cụ thể.

Quy định phân phối tiền lương nên phản đầy đủ sự đóng góp của các chức danh lao động trực tiếp. Quy định phân phối nên thể hiện rõ cơ sở tính % lương p1p3 và % lương đơn giá, chi tiết theo cơ cấu thành phần của lương đơn giá của các chức danh lao động trực tiếp. Quy định nên cụ thể rõ hơn phân phối tiền lương theo KPI tới cá nhân và phân phối tiền lương theo đơn giá (cụ thể các loại tiền lương đơn giá, tiền lương đơn giá có thể gồm lương theo doanh thu phát triển mới, lương theo doanh thu duy trì; đơn giá; kết quả thực hiện của cá nhân i đối với các tiêu chí tính lương đơn giá do Trung tâm xây dựng).

Quy định đơn giá tiền lương của Trung tâm đối với khối lao động trực tiếp nên đơn giản hơn, tập trung vào đơn giá của các dịch vụ quan trọng nhất trong từng thời kỳ như hiện nay là dịch vụ di động, dịch vụ băng rộng, và một số dịch vụ mới phát triển. Bên cạnh đó, quy định đơn giá cao hơn, đối với các dịch vụ quan trọng đối với doanh thu địa bàn có tỉ lệ rời mạng cao, tỉ lệ hủy lớn. Quy định về đơn giá tiền lương cần rõ ràng về cách tính đơn giá theo doanh thu/sản lượng do Trung tâm xây dựng theo các tiêu chí tính lương đơn giá.

Để tạo động lực cho lao động trực tiếp, Trung tâm quan tâm xây dựng quy định thi nghiệp vụ với các chức danh lao động trực tiếp, hoặc quy định xét điểm hoàn thành công việc để tạo điều kiện cho lao động được cải thiện/nâng mức chỉ số p1, từ đó được có cơ hội có tiền lương cao hơn.

Mặt khác, quy định phân phối tiền lương đối với lao động trực tiếp nên tính đến sự phức tạp của công việc trong tính lương cả lương p1p3, lương đơn giá, lương khuyến khích. Nên quy định hệ số đối với địa bàn khó khăn, phức tạp, quy định hệ số đối với các nhiệm vụ, công việc phức tạp nhằm khuyến khích lao động làm việc ở các địa bàn này, nhiệm vụ công việc này.

3.3.3. Giải pháp chính sách phân phối tiền lương cho lao động gián tiếp

Mục tiêu giải pháp

Đầy đủ và cụ thể chính sách phân phối tiền lương cho lao động gián tiếp về quy định nguồn tiền lương, cơ sở phân phối tiền lương, phương pháp tính lương cho lao động trực tiếp ở các chức danh công việc khác nhau tại Trung tâm.

Nội dung giải pháp

Quy định cụ thể các nhóm lao động gián tiếp, nguồn tiền lương của lao động gián tiếp, dẫn chiếu các nguồn tiền lương phân phối cho lao động gián tiếp từ quy định nguồn tiền lương trong chính sách về quỹ lương.

Quy định cụ thể các khoản tiền lương trả trực tiếp hàng tháng cho người lao động; Các khoản tiền lương khác theo quy định (tiền lương làm việc vào ban đêm, tiền lương làm thêm giờ, phụ cấp thường trực thêm giờ,...); Trả đột xuất cho người lao động: Quỹ tiền lương bổ sung của đơn vị và Tổng Công ty; Tiền lương quyết toán theo kỳ quyết toán của đơn vị.

Quy định cơ cấu tiền lương của các nhóm lao động gián tiếp nên thể hiện rõ cơ sở tính % lương p1p3 và % lương đơn giá cũng như chi tiết theo cơ cấu thành phần của lương đơn giá.

Bên cạnh đó, quy định tính lương của mỗi nhóm chức danh gián tiếp cần cụ thể cách tính lương kế hoạch và cách tính lương thực hiện. Đơn cử như: Tiền lương phân bổ kế hoạch Lãnh đạo i được tính dựa trên 1) Lương kế hoạch phân bổ về Ban lãnh đạo, 2) P1 của Lãnh đạo i trong kỳ tính lương, 3) Tổng P1 Ban lãnh đạo. Quy định nên chỉ rõ lương kế hoạch của Lãnh đạo được phân bổ thành 2 khoản lương (lương theo KPI và lương theo doanh thu). Trong đó, chỉ rõ cơ cấu tiền lương theo KPI và cơ cấu tiền lương theo doanh thu. Lương theo KPI của một lãnh đạo i cần được quy định rõ cách tính dựa trên lương kpi kế hoạch, kết quả hoàn thành chỉ tiêu KPI của Lãnh đạo. Lương theo doanh thu của lãnh đạo i cần được quy định rõ cách tính theo doanh thu địa bàn/mảng phụ trách và theo tỷ lệ hoàn thành doanh thu Trung tâm/doanh thu mảng phụ trách. Quy định cụ thể cách tính lương cho các chức danh sẽ giúp người lao động tự tính toán được tiền lương của mình.

Trung tâm quan tâm xây dựng quy định thi nghiệp vụ với các chức danh lao động gián tiếp, hoặc quy định xét điểm hoàn thành công việc để tạo điều kiện cho lao động được cải thiện/nâng mức chỉ số p1, từ đó được có cơ hội có tiền lương cao hơn.

Lao động quản lý cần được tính hệ số quản lý đối với địa bàn rộng, phức tạp. Lao động gián tiếp khác cũng nên được quy định thêm hệ số địa bàn khó khăn vào tính lương lương p1p3, lương đơn giá, lương khuyến khích, lương giảm trừ.

3.2.4. Giải pháp chính sách tiền lương khác và phụ cấp lương

Mục tiêu giải pháp

Quy định về tiền lương khác phù hợp, đầy đủ, rõ ràng để đảm bảo gia tăng phúc lợi cho lao động.

Nội dung giải pháp

Quy định về tiền lương khác chưa đầy đủ để đảm bảo phúc lợi cho người lao động, vì vậy cần bổ sung vào văn bản chính sách tiền lương mới của Trung tâm các quy định sau:

Quy định cụ thể về tiền lương cho người lao động trong thời gian thử việc: mức thỏa thuận hoặc mức thấp nhất và quy định các trường hợp đặc biệt khác do Giám đốc đơn vị xem xét, quyết định trên cơ sở đề nghị của các tập thể có liên quan.

Quy định tiền lương trong thời gian được cử đi đào tạo: Người lao động được Trung tâm, Tổng Công ty hoặc Tập đoàn VNPT cử đi học, thời gian được hưởng tiền lương và khuyến khích thu nhập theo quy chế cử người đào tạo và bồi dưỡng; thời gian đi học không được hưởng tiền lương và khuyến khích thu nhập. Quy định trường hợp người lao động xin nghỉ làm việc để tham gia các khóa đào tạo do các nhân tự đăng ký thì cá nhân không được chi trả tiền lương cho những ngày nghỉ việc, quy định các khoản hỗ trợ (nếu có).

Quy định về tiền lương trong thời gian lao động nghỉ ốm, nghỉ thai sản, nghỉ dưỡng sức, phục hồi sức khỏe đúng chế độ quy định thì được hưởng lương do Bảo hiểm Xã hội trả theo quy định hiện hành của Nhà nước và dẫn chiếu quy định mới nhất; thời gian nghỉ điều trị tai nạn lao động, người lao động thì thực hiện theo quy định cụ thể của Nhà nước và dẫn chiếu các quy định.

Quy định về tiền lương ngày ngừng việc theo quy định tại điều 99 Bộ Luật lao động: quy định các trường hợp do lỗi của người sử dụng lao động và do lỗi của người lao động để xác định tiền lương ngày ngừng việc.

Quy định về ngày không làm việc được hưởng lương; quy định việc được trả lương, thưởng và các khoản bổ sung khác đến thời điểm nghỉ với trường hợp người lao động nghỉ hưu hoặc hết hạn hợp đồng lao động, nghỉ việc theo phương án sắp xếp lao động, mất việc làm; quy định các trường hợp nghỉ việc mà không được hưởng bất kỳ khoản tiền lương hay các khoản bổ sung nào.

Quy định về tiền lương làm thêm giờ: về thời gian làm thêm tối đa, mức lương làm thêm giờ và làm thêm giờ ban đêm, căn cứ cụ thể để tính lương làm thêm giờ, công thức tính lương làm thêm giờ.

Quy định tiền lương trong thời gian đi nghỉ mát; đi du lịch, trong nước, nước ngoài: quy định về thời gian nghỉ tính vào thời gian nghỉ phép; quy định trường hợp người lao động đi nghỉ được Trung tâm đồng ý và các khoản tiền lương được, không được hưởng trong thời gian đi nghỉ.

Nghiên cứu bổ sung các khoản phụ cấp địa bàn, phụ cấp công việc khó khăn, phụ cấp lưu động nếu không tính vào tiền lương hàng tháng các hệ số phụ cấp này.

Bên cạnh đó, Trung tâm quy định về phân phối tiền lương sau quyết toán lương khoán giao theo kế hoạch của Tổng Công ty và quy định phân phối các khoản tiền lương bổ sung từ Tổng Công ty. Việc phân phối tiền lương này thống nhất với phân phối tiền lương theo KPI và theo lương doanh thu. Hơn nữa, quy định rõ hơn việc phân phối tiền lương dự phòng cho lao động.

3.2.5. Giải pháp quy định thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện

Mục tiêu giải pháp:

Đầy đủ, hợp lý, rõ ràng, tăng tính trách nhiệm trong thanh toán tiền lương và thực hiện chính sách tiền lương.

Nội dung giải pháp:

Bổ sung vào văn bản chính sách tiền lương hiện tại quy định về tạm ứng, thanh toán tiền lương hàng tháng. Kỳ 1: Trước ngày 05 hàng tháng: Chi tạm ứng lương. Kỳ 2 trước ngày 20 của tháng tiếp theo: Thanh toán tiền lương tháng trước liền kề. Trong

trường hợp do điều kiện khách quan phải trả lương sau những ngày quy định trên, đơn vị sẽ có văn bản thông báo cho toàn thể người lao động được biết.

Bổ sung các quy định trách nhiệm phối hợp, quy định về truyền thông quy định về tiền lương, quy định về tiếp nhận, giải quyết kiến nghị về tiền lương do các quy định này chưa cụ thể, trên bảng RACI. Việc không thực hiện đúng theo RACI cần có những quy định xử lý nhằm nâng cao trách nhiệm.

Bổ sung vào văn bản chính sách tiền lương các hội đồng liên quan đến tính, xét, chi trả tiền lương như hội đồng tiền lương, hội đồng thi nghiệp vụ, hội đồng xét hoàn thành nhiệm vụ, hội đồng thi đua, khen thưởng, hội đồng đào tạo.

Bổ sung các quy định làm rõ vai trò của Công đoàn Trung tâm, Ban Thanh tra nhân dân trong tổ chức thực hiện chính sách tiền lương.

3.2.6. Giải pháp khác

Cần sự cam kết của Lãnh đạo trong cải cách chính sách tiền lương một cách mạnh mẽ để thật sự tạo động lực, tăng tính chủ động, tinh thần trách nhiệm của lao động trực tiếp, gián tiếp.

Hoàn thiện chính sách về tiền lương của Trung tâm nên sát hơn tình hình thực tế, tối ưu nhất theo bối cảnh của Trung tâm. Hiện đại hóa cơ sở dữ liệu, thông tin khách hàng nhằm cung cấp cơ sở để điều chỉnh quy định tiền lương.

Truyền thông rõ ràng, đầy đủ về định hướng sản xuất kinh doanh hàng năm, từng giai đoạn, từng thời kỳ, các viễn cảnh theo BSC của Trung tâm để có căn cứ hoàn thiện chính sách tiền lương.

Nghiên cứu thực hiện việc phân cấp trong cơ cấu tổ chức bộ máy của Trung tâm còn khá, tạo tiền đề cho phân cấp quản lý quỹ lương khi các điều kiện đã đảm bảo.

Hoàn thiện công tác định biên, điều động nhân lực, hoàn thiện mô tả công việc và đánh giá kết quả tại Trung tâm.

Số hóa văn bản chính sách tiền lương hàng năm cùng với văn bản liên quan hệ thống thông tin nội bộ để người lao động theo dõi.

3.3. Một số kiến nghị

3.3.1 Kiến nghị với Tổng Công ty Dịch vụ viễn thông

Hàng năm, Tổng Công ty sớm ban hành văn bản về việc quy định về cơ chế tiền lương, tiền thưởng hàng năm cho khối trung tâm kinh doanh để Trung tâm điều chỉnh, hoàn thiện chính sách tiền lương kịp thời, đảm bảo quyền lợi cho người lao động.

Ban hành các hướng dẫn cụ thể về điều chỉnh chính sách tiền lương hàng năm tại các đơn vị thuộc Tổng Công ty.

Tạo sự chủ động cho các đơn vị thuộc Tổng Công ty chủ động hơn trong chính sách tiền lương.

3.3.3. Khuyến nghị với người lao động

Nghiên cứu thường xuyên, cập nhật chính sách tiền lương của Trung tâm để áp dụng, kiến nghị nhằm đảm bảo quyền lợi của người lao động và nâng cao động lực làm việc của bản thân sau khi hiểu rõ ràng về chính sách tiền lương.

Trung thực trong việc báo cáo số liệu kinh doanh, doanh thu, phát triển thuê bao, tuyệt đối tránh những hành vi lợi dụng, trục lợi chính sách tiền lương trong quá trình thực hiện.

KẾT LUẬN

Trung tâm Kinh doanh VNPT Ninh Bình là doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ viễn thông. Kết quả sản xuất kinh doanh lớn mạnh của Trung tâm Kinh doanh VNPT Ninh Bình trong thời gian qua là nhờ sự đóng góp rất lớn của đội ngũ lao động tại Trung tâm.

Để nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên, Trung tâm đã xây dựng và áp dụng chính sách tiền lương theo công hiến hướng đến đãi ngộ xứng đáng, công bằng nhằm động viên, thúc đẩy người lao động. Tuy nhiên, sau nhiều lần hoàn thiện và triển khai, chính sách vẫn còn nhiều điểm vướng mắc, tồn tại trong các quy định chính sách tiền lương.

Tác giả Đề án đã chọn đề tài “*Chính sách tiền lương tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình*” cho Đề án tốt nghiệp chương trình thạc sĩ Quản lý kinh tế và Chính sách nhằm nghiên cứu rõ hơn về vấn đề này và đề xuất một số khuyến nghị góp phần hoàn thiện chính sách tiền lương.

Kết quả nghiên cứu Đề án đã thu được như sau:

1) Xây dựng được khung nghiên cứu về chính sách tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông;

2) Phân tích được chính sách tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình giai đoạn 2021-2023;

3) Đề xuất được một số giải pháp hoàn thiện chính sách tiền lương tại doanh nghiệp viễn thông Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình đến năm 2030:

- Hoàn thiện chính sách về quỹ lương.
- Hoàn thiện chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp.
- Hoàn thiện chính sách phân phối tiền lương cho lao động trực tiếp.
- Hoàn thiện chính sách phân phối tiền lương cho lao động gián tiếp.
- Hoàn thiện chính sách phân phối tiền lương khác và phụ cấp lương.
- Hoàn thiện quy định về thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện chính sách tiền lương

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2000), *Giáo trình Chính sách kinh tế - xã hội*, Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật.
2. Nguyễn Hữu Huy (2022), *Quy chế tiền lương theo vị trí, năng lực và kết quả công việc của VNPT Thái Bình, nghiên cứu tại trung tâm viễn thông huyện Thái Thụy*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
3. Tổng Công ty dịch vụ viễn thông (2023), Quy chế phân phối tiền lương hung tạm thời cho các đơn vị sản xuất thuộc Tổng Công ty dịch vụ viễn thông.
4. Quốc hội, 2009, Luật Viễn thông
5. Nguyễn Ngọc Quân (2018), *Giáo trình Quản lý nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
6. Trung tâm kinh doanh VNPT Ninh Bình (2021), Văn bản về thực hiện tiền lương năm 2021
7. Trung tâm kinh doanh VNPT Ninh Bình (2022), Văn bản về thực hiện tiền lương năm 2022
8. Trung tâm kinh doanh VNPT Ninh Bình (2023), Văn bản về thực hiện tiền lương năm 2023
9. Trung tâm kinh doanh VNPT Ninh Bình (2021), Văn bản về thực hiện tiền lương năm 2021
10. Trung tâm kinh doanh VNPT Ninh Bình (2023), Văn bản ban hành tạm thời đơn giá tiền lương năm 2023 cho tập thể và cá nhân tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình.
11. Trung tâm kinh doanh VNPT Ninh Bình (2021), Văn bản ban hành tạm thời đơn giá tiền lương năm 2021 cho tập thể và cá nhân tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình
12. Trung tâm kinh doanh VNPT Ninh Bình (2022), Văn bản ban hành tạm thời đơn giá tiền lương năm 2022 cho tập thể và cá nhân tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình

13. Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (2015), Quyết định số: 845/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 28/09/2015 của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông, về việc thành lập Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình, đơn vị kinh tế trực thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông
14. Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (2017), Quyết định số 986/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 12/09/2017 của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông về việc ban hành quy chế tổ chức và hoạt động của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình.

PHỤ LỤC

CÂU HỎI PHÒNG VẤN CÁN BỘ QUẢN LÝ TIỀN LƯƠNG VÀ NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM VỀ CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG

1. Ông, bà đánh giá như thế nào về chính sách về quỹ lương tại Trung tâm? Cụ thể đánh giá các quy định sau của Trung tâm)?

- Thang, bảng lương, mức lương tối thiểu: .
- Nguồn hình thành quỹ lương:
- Phân phối quỹ lương theo các loại quỹ lương: các loại quỹ lương; đơn giá tiền lương; cách tính, cơ sở tính quỹ lương kế hoạch; cách tính, cơ sở tính quỹ lương thực hiện:
- Quyết toán quỹ lương:

2. Ông, bà đánh giá như thế nào về chính sách phân phối lương cho lao động trực tiếp tại Trung tâm? Cụ thể đánh giá các quy định sau của Trung tâm?

- Nguồn tiền lương của lao động trực tiếp:
- Cơ sở tính lương cho lao động gián tiếp:
- Quy định thi tay nghề, áp chức danh, vị trí, công việc, nâng bậc lương, về tính điểm đánh giá hoàn thành công việc; đơn giá tính lương cho các vị trí công việc.
- Quy định tính lương:

3. Ông, bà đánh giá như thế nào về chính sách phân phối lương cho lao động gián tiếp tại Trung tâm? Cụ thể đánh giá các quy định sau của Trung tâm?

- Nguồn tiền lương của lao động gián tiếp:
- Cơ sở tính lương với lao động gián tiếp:
- Thi nghiệp vụ, áp chức danh, vị trí, công việc, nâng bậc lương, tính điểm đánh giá hoàn thành công việc (BSC/KPI) của các nhóm lao động gián tiếp:
- Ngày công tính lương, ngày công quy đổi để tính lương;
- Cách tính lương cho từng nhóm lao động gián tiếp:

4. Ông, bà đánh giá như thế nào về chính sách phân phối tiền lương khác và phụ cấp lương tại Trung tâm? Cụ thể đánh giá các quy định sau của Trung tâm ?

- Lương khác:

- Lương đối với lao động mới tuyển dụng, lao động chuyển vị trí công việc:

- Tiền lương được phân phối bổ sung; lương dự phòng, lương quyết toán với Tổng Công ty:

- Các loại phụ cấp:

5. Ông, bà đánh giá như thế nào về quy định thanh toán tiền lương và tổ chức thực hiện chính sách tiền lương tại Trung tâm? Cụ thể đánh giá các quy định sau?

- Về thanh toán tiền lương:

- Về tổ chức thực hiện chính sách tiền lương:

6. Ông, bà đánh giá như thế nào về chính sách tiền lương tại Trung tâm trong giai đoạn 2021-2023 theo các tiêu chí dưới đây?

- Đầy đủ các quy định về tiền lương:

- Quy định về tiền lương đảm bảo công bằng, phù hợp:

- Quy định về tiền lương đơn giản, rõ ràng:.

- Quy định về tiền lương dễ thực hiện: