

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN THỊ PHƯƠNG THẢO

**PHÂN PHỐI THU NHẬP TẠI TRUNG TÂM
HẠ TẦNG MIỀN BẮC**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.01.02

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ

HÀ NỘI - 2016

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Thanh Tùng

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại
Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: giờ ngày tháng năm

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trung tâm hạ tầng mạng miền Bắc (VNPT-Net 1) – Chi nhánh của Tổng công ty hạ tầng mạng (VNPT NET), đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam – VNPT, là đơn vị dẫn đầu trong việc cung cấp dịch vụ đường trục tại Việt Nam. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, trên thị trường viễn thông đã xuất hiện nhiều đối thủ với qui mô ngày càng được mở rộng dẫn đến sự cạnh tranh, thị trường bị chia sẻ làm sụt giảm doanh thu cũng như lợi nhuận. Sự suy giảm này không thể không nhắc đến yếu tố con người. Một chính sách tiền lương hợp lý, một chế độ đãi ngộ hợp lý sẽ giúp người lao động yên tâm cống hiến hết mình từ đó giúp tăng hiệu suất làm việc, nâng cao suất lao động và giúp doanh nghiệp ổn định nguồn nhân lực và phát triển đi lên. Vì vậy, việc xây dựng chính sách thu nhập tại mỗi doanh nghiệp không đơn giản vì chi phí thu nhập gắn liền với tình hình sản xuất kinh doanh và chiếm một phần lớn trong tổng chi phí đòi hỏi phải dung hòa giữa mục tiêu đòn bẩy kích thích người lao động và một bên là tiết kiệm chi phí nhằm nâng cao lợi nhuận của đơn vị.

Xuất phát từ những lí do trên, tôi lựa chọn **“Phân phối thu nhập tại Trung tâm hạ tầng mạng miền Bắc”** là đề tài nghiên cứu cho luận văn Thạc sỹ ngành Quản trị kinh doanh của mình.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Vấn đề phân phối thu nhập trong mỗi doanh nghiệp luôn là một vấn đề khó và nhạy cảm. Qua tìm hiểu, tác giả thấy có nhiều sản phẩm nghiên cứu về vấn đề này như Luận văn “Hoàn thiện phân phối tiền lương tại Bru Điện thành phố Hà Nội” của Nguyễn Thị Hải Yến, Học viện công nghệ BCVT, năm 2010. “Xây dựng cơ chế trả lương theo phương pháp 3P tại trung tâm dịch vụ GTGT VDC Online” của Nguyễn Quang Chiến, Học viện công nghệ BCVT, năm 2013. “Nghiên cứu, áp dụng thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại Ngân hàng

TMCP Đầu tư và phát triển Việt Nam” của Cao Thị Lan Hương, Học viện công nghệ BCVT, năm 2014.

Các công trình này mới chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu cơ chế tiền lương và phân phối tiền lương từ đó đề ra giải pháp nhằm hoàn thiện cơ chế phân phối tiền lương tại một đơn vị nhất định. Cho đến nay, chưa có một công trình nào nghiên cứu về cơ chế phân phối thu nhập tại Trung tâm hạ tầng mạng miền Bắc.

3. Mục đích của đề tài

- Về mặt lý luận: Hệ thống hóa những vấn đề cơ bản về thu nhập và phân phối thu nhập trong doanh nghiệp.

- Về mặt thực tiễn: Phân tích, đánh giá thực trạng phân phối thu nhập tại Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc từ đó chỉ ra những kết quả đã đạt được và những mặt còn hạn chế để đề xuất các giải pháp hoàn thiện phân phối thu nhập kích thích được người lao động.

4. Đối tượng và phạm vi đề tài

- Đối tượng nghiên cứu: Cơ chế phân phối thu nhập trong doanh nghiệp.
- Phạm vi nghiên cứu:
 - + Về mặt không gian: Tại Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc
 - + Về mặt thời gian: Nghiên cứu thực trạng phân phối thu nhập giai đoạn 2012-2014 từ đó đề xuất các giải pháp về công tác này tại Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sẽ sử dụng các phương pháp khác nhau trong quá trình nghiên cứu như sau:

- Phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết: Thực hiện nghiên cứu tài liệu, lý luận khác nhau về thu nhập sau đó thực hiện liên kết thông tin đã nghiên cứu được.

- Phương pháp phân tích và tổng kết kinh nghiệm: Nghiên cứu cơ chế phân phối thu nhập tại Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc và từ đó rút ra những ưu điểm, nhược điểm và đề ra những giải pháp phù hợp hơn.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương

Chương 1: Cơ sở lý luận về thu nhập và phân phối thu nhập trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng phân phối thu nhập tại Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện phân phối thu nhập tại Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THU NHẬP VÀ PHÂN PHỐI THU NHẬP TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Thu nhập

1.1.1 Khái niệm về thu nhập

Có rất nhiều khái niệm về tiền lương khác nhau. Tuy có nhiều khái niệm về tiền lương nhưng đều thống nhất và có thể hiểu một cách khái quát: “Tiền lương là lượng tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động sau khi hoàn thành một công việc nhất định hoặc sau một thời gian lao động nhất định. Tiền lương được biểu hiện bằng giá cả sức lao động, người sử dụng lao động phải căn cứ vào số lượng lao động cũng như mức độ phức tạp, chất độc hại của công việc... để tính lương cho người lao động.”

1.1.2 Chức năng của thu nhập

1. Thước đo giá trị của lao động.
2. Duy trì và phát triển sức lao động.
3. Kích thích lao động.
4. Chức năng tích lũy
5. Chức năng xã hội của tiền lương.

1.1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến thu nhập

1.1.3.1. Môi trường bên ngoài

- Thị trường lao động:
- Sự khác biệt về tiền lương theo vùng địa lý mà tổ chức đang hoạt động.
- Mong đợi của xã hội, văn hóa, phong tục, tập quán
- Các tổ chức công đoàn
- Luật pháp và quy định của Chính phủ
- Nền kinh tế

1.1.3.2. Môi trường tổ chức

- Chính sách

- Tổ chức công đoàn
- Cơ cấu tổ chức, quy mô, ngành nghề kinh doanh
- Khả năng chi trả

1.1.3.3. Bản thân công việc

- Kỹ năng
- Trách nhiệm
- Sự cố gắng
- Điều kiện làm việc

1.1.3.4. Bản thân người lao động

- Mức độ hoàn thành công việc
- Trình độ - kinh nghiệm
- Thâm niên
- Sự trung thành
- Tiềm năng

1.2 Phân phối thu nhập

1.2.1 Các nguyên tắc phân phối thu nhập

- Trả công ngang nhau cho những người lao động như nhau.
- Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân.
- Đảm bảo mối tương quan hợp lý về tiền lương giữa những người lao động và các ngành nghề khác nhau trong nền kinh tế quốc dân.
- Khuyến khích vật chất và tinh thần trong người lao động tạo động lực phát triển kinh tế.

1.2.2 Các hình thức trả thu nhập

1.2.4.1. Hình thức tiền lương theo thời gian: $TL_{tgi} = ML_i \times T_{tt}$

1.2.4.2 Các hình thức tiền lương sản phẩm

- Chế độ trả lương trực tiếp cá nhân: $TL_{sp} = ĐG_{sp} \times Q_{tt}$
- Chế độ trả lương tập thể: $TL_{tt} = \sum ĐG_{tti} \times SP_{tti}$,
- Chế độ trả lương khoán

- *Chế độ trả lương theo sản phẩm gián tiếp*

Đơn giá được tính như sau:

$$\mathbf{DG_f} = \frac{\mathbf{L}}{(\mathbf{M_{fv}} \times \mathbf{Q})}$$

Tiền lương thực lĩnh của công nhân phụ được xác định:

$$\mathbf{TL_{tl}} = \mathbf{DG_f} \times \mathbf{Q_1}$$

- *Chế độ trả lương theo sản phẩm có thưởng*

$$\mathbf{TL_{tt}} = \frac{(\mathbf{TL_{sp}} + \mathbf{TL_{sp}} (\mathbf{mxh}))}{(\mathbf{M_{fv}} \times \mathbf{Q})}$$

- *Chế độ trả lương theo sản phẩm lũy tiến*

$$\mathbf{Tl_{tt}} = (\mathbf{DG_{cd}} \times \mathbf{Q_1}) + \mathbf{DG_{cd}} \times \mathbf{k} \times (\mathbf{Q_1} - \mathbf{Q_0}) = \mathbf{DG_{cd}} \times \mathbf{Q_1} + \mathbf{DG_{lt}} (\mathbf{Q_1} - \mathbf{Q_0})$$

1.3 Thu nhập trong doanh nghiệp viễn thông

1.3.1. Khái niệm và đặc điểm doanh nghiệp viễn thông

1.3.1.1 Khái niệm doanh nghiệp viễn thông: là doanh nghiệp được thành lập theo pháp luật Việt Nam và được cấp giấy phép kinh doanh dịch vụ viễn thông. Doanh nghiệp viễn thông bao gồm doanh nghiệp cung cấp dịch vụ có hạ tầng mạng và doanh nghiệp cung cấp dịch vụ không có hạ tầng mạng

1.3.1.2. Đặc điểm doanh nghiệp viễn thông

- Quá trình cung ứng dịch vụ gắn liền với quá trình tiêu dùng dịch vụ.
- Tính không đồng nhất trong việc đánh giá giá trị dịch vụ xét từ phía khách hàng
- Dịch vụ viễn thông mang tính chuẩn hóa cao.
- Mạng viễn thông có ngoại ứng tiêu dùng và sản xuất dương (tính ngoại ứng mạng):
- Sự nhạy cảm của dịch vụ đối với tốc độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ:.

1.3.2. Vấn đề phân phối thu nhập trong doanh nghiệp viễn thông

Thực tế cho thấy, việc tính toán xác định hình thức trả lương trong các doanh nghiệp Viễn thông cũng như các doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay còn

hiều thiếu sót, bất cập dẫn đến việc phân phối tiền lương trong các doanh nghiệp hiện còn tồn tại một số vấn đề như: Hệ thống trả lương còn cứng nhắc, chưa linh hoạt mềm dẻo; Việc trả lương còn mang tính cào bằng nên chưa khuyến khích được người lao động nâng cao năng suất, chất lượng, chưa thu hút được những lao động giỏi, có khả năng thực sự cho đơn vị.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG PHÂN PHỐI THU NHẬP TẠI TRUNG TÂM HẠ TẦNG MẠNG MIỀN BẮC

2.1 Tổng quan về Trung tâm hạ tầng mạng miền Bắc

2.1.1 Giới thiệu chung về Trung tâm hạ tầng mạng miền Bắc

Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc là đơn vị sản xuất, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Hạ tầng mạng (sau đây gọi tắt là Tổng công ty) là một bộ phận cấu thành tổ chức và hoạt động của Tổng công ty Hạ tầng mạng, hoạt động theo phân cấp của Tổng công ty. Trung tâm hạ tầng mạng miền Bắc là đơn vị kinh tế, chịu trách nhiệm trực tiếp trước pháp luật và trước Tổng công ty về các hoạt động của đơn vị trong phạm vi quyền hạn, trách nhiệm và nghĩa vụ được quy định tại Quy chế này.

Quyền của Trung tâm hạ tầng mạng miền Bắc

- * Quản lý, sử dụng các nguồn lực:
- * Tổ chức quản lý kinh doanh và phục vụ:
- * Quản lý tài chính:

2.2. Thực trạng phân phối thu nhập tại Trung tâm hạ tầng mạng miền Bắc

2.2.1. Tổ chức lao động tại Trung tâm hạ tầng mạng miền Bắc

Trung tâm hạ tầng mạng miền Bắc có tổng số lao động có đến thời điểm 31/12/2015 là 766 người. Do đặc thù của ngành nên số lượng lao động trực tiếp lớn (chiếm gần 80%) và số lao động chủ yếu là nam, chiếm tỉ lệ lớn trong đơn vị làm việc tại những vị trí nặng nhọc, cần khả năng cơ động trong khi nữ chủ yếu làm việc tại bộ phận văn phòng và chăm sóc khách hàng.

2.2.2. Một số quy định chung về phân phối thu nhập tại Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc

2.2.2.1. Nguyên tắc xây dựng

- Thu nhập phải gắn với năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Thu nhập của người lao động phải gắn với 3 yếu tố: P1 (vị trí công việc), P2 (năng lực cá nhân) và P3 (kết quả công việc).

- Thu nhập của người lao động được đảm bảo cạnh tranh so với thị trường lao động nhằm thu hút, động viên và giữ những CBCNV có năng lực thực sự và gắn bó lâu dài với Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc, Tổng công ty.

- Gắn chính sách tiền lương với việc thu hút và duy trì, khuyến khích đối với lao động giỏi, có trình độ chuyên môn cao, có nhiều đóng góp vào kết quả sản xuất kinh doanh của Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc, Tổng công ty; không thực hiện phân phối bình quân.

- Quỹ tiền lương được phân phối trực tiếp cho người lao động làm việc trong Trung tâm, không sử dụng vào mục đích khác.

- Khi người lao động được bổ trí đảm nhận chức danh, công việc gì thì được hưởng mức lương tương ứng của chức danh, công việc đó. Khi có sự thay đổi chức danh, công việc thì mức lương cũng thay đổi.

2.2.2.2. Phương thức phân phối tiền lương:

- Đơn giá tiền lương:

- Hình thức trả lương và kỳ hạn trả lương:

2.2.3. Phân phối tiền lương cho tập thể

2.2.3.1. Sử dụng nguồn quỹ tiền lương của Trung tâm hạ tầng mạng miền Bắc:

Quỹ tiền lương kế hoạch (V_{kh}) và Quỹ tiền lương thực hiện (V_{th}). Quỹ tiền lương thực hiện của Trung tâm được Tổng công ty xác định vào cuối năm kế hoạch theo các tiêu chí quy định trong quyết định giao đơn giá tiền lương hoặc quỹ tiền lương kế hoạch hàng năm cho Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc.

2.2.4. Phân phối tiền lương cho cá nhân người lao động

2.2.4.1. Nguyên tắc và đối tượng phân phối tiền lương cho cá nhân.

a. Nguyên tắc phân phối tiền lương cá nhân

- Thực hiện phân phối theo lao động, trả lương theo việc và kết quả hoàn thành công việc.

- Trả lương thoả đáng (không hạn chế mức tối đa) đối với người có tài

năng, có trình độ chuyên môn, kỹ thuật, năng suất lao động cao, đóng góp nhiều cho đơn vị; lao động giản đơn trả lương theo mức tương đương với mặt bằng tiền công của lao động giản đơn trên thị trường.

- Chống phân phối bình quân, hệ số giãn cách tiền lương giữa người có mức độ phức tạp công việc cao nhất và thấp nhất là không quá 11 lần (doanh nghiệp hạng I)

- Tiền lương phân phối cho cá nhân theo kết quả SXKD và mức độ phức tạp công việc của từng cá nhân.

- Quỹ tiền lương được phân phối trực tiếp cho người lao động không sử dụng vào mục đích khác .

b. Đối tượng phân phối tiền lương:

Đối tượng là những người lao động đã ký hợp đồng lao động xác định thời hạn từ 1 năm trở lên và hợp đồng không xác định thời hạn được xếp vào các thang bảng lương theo Nghị định 205/2004/NĐ - CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ, phụ cấp lương (Phụ cấp chức vụ, phụ cấp trách nhiệm); Các quy định hiện hành của Nhà nước về mức lương tối thiểu; Quy định quản lý lao động, tiền lương, thu nhập trong các công ty Nhà nước và những quy định khác của Chính phủ về chính sách tiền lương.

2.2.4.2. Xác định hệ số mức độ phức tạp và hiệu quả công việc :

a. Xác định hệ số mức độ phức tạp công việc

- Hệ số mức độ phức tạp công việc do đơn vị xây dựng .

- Nhóm cấu thành độ phức tạp công việc bao gồm 4 nhóm yếu tố :

- + Yếu tố về kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ
- + Mức độ phức tạp về chuyên môn, nghiệp vụ
- + Yếu tố về trách nhiệm, tầm quan trọng
- + Yếu tố về điều kiện lao động

Căn cứ vào 15 tiêu chí, tùy từng chức danh sẽ thực hiện chấm điểm để xếp hệ số mức độ phức tạp công việc

b. Hiệu quả công việc:

- Người lao động hoàn thành nội dung công việc trong tháng, không vi phạm chất lượng, không vi phạm kỷ luật sản xuất và kỷ luật lao động thì được hưởng loại A bằng 100% hệ số mức độ phức tạp công việc.

- Người lao động hoàn thành vượt mức nội dung hoặc khối lượng công việc nhanh, đảm bảo chất lượng, đầu tàu gương mẫu, giải quyết được những công việc phức tạp (kiêm nhiệm nhiều công việc) có tinh thần giúp đỡ mọi người trong lao động sản xuất, có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, làm lợi cho tập thể hoặc giải quyết nội dung công việc phức tạp, tháo gỡ khó khăn cho đơn vị thì được hưởng loại A và tỷ lệ thưởng thêm do Hội đồng phân phối thu nhập của đơn vị quyết định (Tỷ lệ thưởng thêm không quá 20%).

- Nếu cá nhân vi phạm chất lượng hoặc không hoàn thành khối lượng công việc được giao thì phải giảm trừ hệ số mức độ phức tạp công việc hoặc xếp chất lượng loại B, loại C, loại khuyến khích hoặc không xét.

- Nếu cá nhân có 3 tháng liên tục vi phạm chất lượng, không hoàn thành khối lượng công việc mà bị giảm trừ hệ số mức độ phức tạp công việc thì hạ hệ số mức độ phức tạp công việc xuống mức dưới liền kề.

2.2.4.3. Phân phối trả lương cho cá nhân

Tiền lương của CB-CNV hàng tháng gồm :

a. Tiền lương khoán

$$L_{Ki} = \frac{V_{Kth}}{\sum_i^n (HP_{hqi} \times N_{ti})} \times HP_{hqi} \times N_{ti}$$

b. Tiền Lương chính sách:

- Không trả riêng phần lương chính sách. Tiền lương chính sách theo quy định của Nhà nước làm căn cứ tính đóng, hưởng các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, tiền lương ngừng việc, ngày nghỉ lễ, nghỉ hàng năm và các chế độ khác theo quy định của pháp luật lao động. Hệ thống thang lương, bảng lương quy định tại nghị định số 205/2004/NĐ-CP, nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của chính phủ.

2.3 Đánh giá chung phân phối thu nhập tại Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc

2.3.1. Kết quả đạt được

- Thực hiện phân phối thu nhập theo yếu tố năng suất, chất lượng lao động, mức độ hoàn thành công việc;
- Giao quyền cho các đơn vị trực thuộc tự chủ phân phối quỹ lương kế hoạch phù hợp.
- Công tác phân phối tiền lương được thực hiện kịp thời, đúng thời gian quy định, trả lương trực tiếp đến từng người lao động trong đơn vị, đáp ứng nhu cầu của người lao động.
- Phân phối tiền lương thực hiện tốt các mục tiêu chiến lược: Duy trì sức lao động ổn định cho hoạt động kinh doanh thường xuyên và đáp ứng các yêu cầu của pháp luật.
- Ứng dụng khoa học công nghệ vào tính toán tiền lương cho từng người lao động.

2.3.2. Những tồn tại

- Hệ thống chức danh chưa thực sự rõ ràng, chưa gắn với công việc cụ thể của người lao động...
- Việc bố trí, sắp xếp lao động ở một số vị trí còn chưa hợp lý tác
- Việc đánh giá năng suất, chất lượng lao động cá nhân còn mang tính chủ quan, độ chính xác chưa cao do công tác đánh giá công việc của đơn vị chưa thực sự hoàn thiện làm ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả trả lương của doanh nghiệp.
- Đơn giá tiền lương không khuyến khích các đơn vị vượt kế hoạch
- Việc duy trì quỹ khuyến khích nhân tài chưa thực sự hiệu quả: Đánh giá năng lực của người lao động không chỉ qua bằng cấp mà còn phải qua thực tế làm việc.

- Hệ thống hệ số mức độ phức tạp công việc còn tồn tại bất cập.
- Những chính sách ưu tiên để thu hút các nhân viên tài năng chưa được quan tâm chú trọng. Với mức lương không có tính cạnh tranh với các doanh nghiệp khác cùng ngành trên địa bàn, thiếu đi các chính sách ưu tiên kèm theo thì rất khó có thể thu hút những nhân tài về làm việc tại đơn vị.

2.3.3. Nguyên nhân

- Đặc thù của ngành nghề kinh doanh đã tạo ra những khó khăn trong việc đảm bảo nguyên tắc trả lương ngang nhau cho các lao động như nhau phân phối thu nhập.
- Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc vẫn chưa có những cơ chế phân phối thu nhập chưa thực sự linh hoạt và chưa mang tính cạnh tranh.
- Việc tuyển chọn và sử dụng lao động chưa thực sự mang lại hiệu quả tối ưu.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN PHÂN PHỐI THU NHẬP TẠI TRUNG TÂM HẠ TẦNG MẠNG MIỀN BẮC

3.1. Phương hướng hoạt động của Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc và vấn đề phân phối thu nhập đặt ra

3.1.1. Phương hướng hoạt động

- Phân đấu hoàn thành vượt mức chỉ tiêu kế hoạch SXKD Tổng công ty giao.

- Tăng cường công tác quản lý tài chính, thường xuyên kiểm tra, hướng dẫn các đơn vị trong quá trình thực hiện. Tăng cường công tác thu nợ khách hàng, đảm bảo dòng tiền phục vụ SXKD của đơn vị và nộp kinh phí về Tổng công ty. Kịp thời nắm bắt những thay đổi và biến động về cơ chế chính sách để chủ động công tác đầu tư xây dựng cơ bản, mua sắm vật tư, thiết bị phục vụ cho việc phát triển kinh doanh cũng như dự phòng ứng cứu thông tin kịp thời, đúng quy định.

- Tiếp tục đổi mới, cải tiến các mặt công tác kinh doanh, nghiên cứu, phát triển thị trường, chăm sóc khách hàng. Tập trung vào các khách hàng có tiềm năng lớn mang lại doanh thu cao.

- Đưa hệ thống quản trị nhân sự (CRM) vào hoạt động giúp cho việc quản lý con người và giải quyết các chế độ chính sách, lương thưởng mang lại hiệu quả hơn, chất lượng hơn.

- Thực hiện cơ cấu lại tổ chức sản xuất Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc cho phù hợp, hiệu quả. Hoàn thiện hệ thống quy trình công việc, lưu đồ công việc thống nhất trong toàn đơn vị, làm căn cứ để xây dựng hệ thống chức danh, đánh giá MDPT công việc của vị trí chức danh và định biên lao động trong Trung tâm; Hoàn thiện từ điển năng lực, tiêu chuẩn năng lực và ngân hàng câu hỏi phục vụ cho công tác đánh giá năng lực CBCNV của Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc đồng bộ với hệ thống đánh giá năng lực trong toàn Tổng công ty.

- Thực hiện tốt các chính sách, chế độ, quyền lợi cho CBCNV. Tổ chức phát động sâu rộng các phong trào thi đua từng giai đoạn gắn với mục tiêu năng

suất – chất lượng – hiệu quả sản xuất kinh doanh, góp phần ổn định việc làm và nâng cao đời sống của CBCNV.

3.1.2. Một số vấn đề đặt ra với phân phối thu nhập tại Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc

- Thu nhập phải phản ánh được giá trị công việc, khắc phục tình trạng phân phối bình quân vì phân phối cào bằng sẽ triệt tiêu nỗ lực của nhân viên, không kích thích nhân viên tăng năng suất lao động.

- Đảm bảo tiết kiệm chi phí nhưng phải tính đến mức thu nhập trên thị trường lao động để có thể giữ chân được những người lao động có năng lực công tác tốt.

- Quan tâm hơn nữa đến vấn đề thưởng trực tiếp các cá nhân có thành tích xuất sắc trong công việc: Việc động viên kịp thời tới cá nhân người lao động sẽ giúp người lao động hưng phấn hơn, nỗ lực hơn trong công việc.

- Thu nhập cũng cần xem xét các yếu tố khác như thâm niên công tác.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện phân phối thu nhập tại Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn chức danh

- + Xây dựng hệ thống chức danh rõ ràng, quy định nghĩa vụ, trách nhiệm, những yêu cầu về trình độ, năng lực đối với nhân viên dựa trên sự phân tích công việc, những trình độ, kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc của nhân viên và mục đích triển khai công việc của người lãnh đạo trong điều kiện, công cụ, trang thiết bị làm việc, kiến thức, các kỹ năng cần thiết, và cả mối quan hệ, sự liên quan tới các vị trí khác.

- + Căn cứ và hệ thống chức danh với trách nhiệm và khối lượng công việc cụ thể, cường độ, môi trường làm việc sẽ giúp đánh giá chính xác mức độ phức tạp của công việc, giá trị và hiệu quả công việc của người lao động. Từ đó đảm bảo phân phối tiền lương đúng năng suất lao động.

- + Xây dựng hệ thống chức danh tốt làm cơ sở để đánh giá giá trị công việc và xếp ngạch lương.

Với giải pháp này

- + Chuẩn hóa hệ thống chức danh với bản mô tả công việc chi tiết cùng

những tiêu chuẩn cho mỗi vị trí làm việc, từ đây mỗi nhân sự sẽ có định hướng tốt hơn cho công việc.

+ Hoàn thiện hệ thống chức danh theo hướng:

Giải pháp này mang lại lợi ích

+ Giúp cho công tác đánh giá giá trị, chất lượng công việc của cán bộ công nhân viên thuận lợi ra dễ dàng hơn.

+ Trực tiếp giúp nhân viên hiểu rõ công việc cần thực hiện, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhân viên nhận công việc mới.

+ Là cơ sở để đánh giá việc thực hiện và hoàn thành công việc của người lao động.

+ Là cơ sở phân tích tính hợp lý của cơ cấu tổ chức, phân công lao động.

3.2.2. Giải pháp nghiên cứu áp dụng trả lương 3P

+ Phương pháp trả lương theo 3P là phương pháp sử dụng 3 tiêu chí chính để đánh giá và trả lương:

P1: Pay for Position – Trả lương theo vị trí công việc (bằng cấp, chức vụ)

P2: Pay for Person – Trả lương theo cá nhân giữ vị trí công việc (thâm niên, năng lực, thái độ).

P3: Pay for Performance – Trả lương theo hiệu quả, kết quả hoàn thành công việc.

+ Quy trình xây dựng cơ chế trả lương theo 3P

P1- Position: Xây dựng thang lương theo vị trí công việc

P2- Personal: Xây dựng thang lương theo năng lực

P3- Performance: Xây dựng thang lương theo kết quả công việc

3.2.3. Giải pháp xây dựng cấu trúc thu nhập khoán hiệu quả

Tại trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc thu nhập phân phối cho cá nhân gồm có: tiền lương chính sách, tiền lương khuyến khích và thu hút lao động, tiền lương khoán. Trong đó tiền lương khoán chiếm tỷ trọng lớn trong tổng thu nhập của người lao động. Lương khoán được phân phối theo kết quả sản xuất kinh doanh và mức độ phức tạp công việc, mức độ hoàn thành kế hoạch của tập thể, cá nhân, chất lượng công việc của từng người lao động. Trong quá trình phân

phối lương theo năng suất (lương khoán) thì việc trả lương vẫn mang tính cào bằng, chênh lệch giữa những người làm được việc và những người làm chưa tốt trong cùng một đơn vị không lớn. Như vậy, Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc đã lãng phí một lượng chi phí không nhỏ tiền lương tuy nhiên khoản chi phí này có hiệu quả không cao, không mang lại sự hài lòng và tạo động lực thúc đẩy người lao động tiếp tục cống hiến cho đơn vị.

3.2.4. Giải pháp hoàn thiện hệ thống khuyến khích tài chính

Hoàn thiện hệ thống khuyến khích tài chính đảm bảo các yếu tố:

Một là: Đa dạng hóa các hình thức khuyến khích tài chính để phát huy các ưu điểm và khắc phục những nhược điểm của từng hình thức.

Hai là: Xây dựng cụ thể các tiêu chuẩn để chi trả, về tiêu thức để chi trả. Điều kiện để chi trả và thời điểm chi trả và mức chi trả.

Ba là: Nâng cao vai trò của Hội đồng khoa học kỹ thuật trong các hoạt động sáng kiến của Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc

Bốn là: Đa dạng các hình thức trao thưởng, kết hợp với các biện pháp tạo động lực phi tài chính khác như khen ngợi, trao tặng các danh hiệu. Hãy sáng tạo ra những cách khen thưởng phù hợp và bạn sẽ nhận thấy sự làm việc vượt quá mức bạn mong đợi của các nhân viên. Một số gợi ý có thể đưa ra:

3.2.5. Một số giải pháp khác

3.2.5.1. Hoàn thiện tổ chức sản xuất kinh doanh nhằm tăng quỹ lương, tăng thu nhập cho người lao động

Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc đang phải đối mặt với đối thủ cạnh tranh khá mạnh ở khâu chăm sóc khách hàng. Vậy, để lấy lại thị trường đã mất và tăng khả năng cạnh tranh, cần tập trung phát triển số máy giải đáp và hệ thống chăm sóc khách hàng. Một vấn đề quan trọng góp phần kinh doanh có hiệu quả là tiết kiệm tối đa chi phí sản xuất kinh doanh. Trong đó chú trọng rà soát lại toàn bộ mạng lưới cung cấp dịch vụ, sắp xếp bố trí lao động hợp lý nhằm tăng năng suất lao động.

3.2.5.2 . Tổ chức sắp xếp lao động hợp lý

Số lao động ở khối sản xuất chiếm 85,93% , khối văn phòng chiếm 14,07%. Cơ cấu lao động khá lý tưởng giữa số lao động trực tiếp và lao động

quản lý. Tuy nhiên, việc bố trí lao động tại các đơn vị cần được chú trọng hơn nữa. Bố trí lao động cần xem xét cụ thể và chi tiết về khả năng hoàn thành công việc của người lao động và mức độ phức tạp của công việc, đảm bảo phân công đúng người, đúng việc, đúng trình độ, khả năng.

3.2.5.3. Tăng cường công tác quản lý tình hình thực hiện định mức lao động.

Định mức lao động là một công cụ rất có hiệu lực để khai thác khả năng tiềm tàng trong sản xuất, góp phần tăng năng suất lao động và hạ giá thành sản phẩm của doanh nghiệp.

Định mức lao động là cơ sở để lập các kế hoạch lao động tiền lương hay các kế hoạch quan trọng khác một cách chính xác. Để có thể tồn tại và phát triển được trong thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, các doanh nghiệp cần phải lên các kế hoạch sản xuất, kinh doanh một cách cụ thể, chính xác. Định mức lao động về bản chất là tính toán khả năng sản xuất trung bình tiên tiến căn cứ vào tối ưu hóa các điều kiện tổ chức- kỹ thuật của doanh nghiệp. Đó là cơ sở để lập kế hoạch sản xuất và kế hoạch lao động.

Định mức lao động xây dựng ra các mức sản lượng, mức thời gian đó là cơ sở để tính đơn giá tiền lương trong chế độ trả lương sản phẩm. Do đó định mức lao động chính xác thì việc trả thù lao cho người lao động mới công bằng, hợp lý và khuyến khích mọi người hăng hái lao động. Tình hình thực hiện mức của mỗi lao động là cơ sở để đánh giá tình hình thực hiện công việc của lao động đó cũng như đưa ra các chế độ khen thưởng xứng đáng tính vào thù lao lao động.

3.2.5.4. Đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cán bộ tiền lương, cán bộ công nhân viên.

Tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên phụ trách tiền lương có thể học hỏi, nâng cao trình độ sẽ nâng cao năng suất, hiệu quả và chất lượng làm việc.

Tổ chức các lớp tập huấn, hướng dẫn cho các cán bộ công nhân viên phụ trách tiền lương khi có quy chế, hướng dẫn mới ban hành về tiền lương.

KẾT LUẬN

Vấn đề phân phối thu nhập là một vấn đề rất quan trọng đối với các nhà quản trị doanh nghiệp nói chung và các nhà quản trị tại Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc nói riêng.

Trong môi trường cạnh tranh cao, đầy biến động và ngày càng gay gắt như hiện nay khiến cho doanh nghiệp gặp phải không ít khó khăn để có thể tồn tại, doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường thì không chỉ quan tâm phát triển theo chiều rộng mà cần phải tập trung phát triển theo chiều sâu trong đó thu nhập và phân phối thu nhập là một trong những vấn đề cần được doanh nghiệp quan tâm và đầu tư. Thật vậy, một quy chế phân phối thu nhập hợp lý không chỉ mang lại cho người lao động thu nhập cao, ổn định cuộc sống mà nó còn giúp cho người sở hữu doanh nghiệp đạt được những kết quả kinh doanh cao, làm ăn có lãi và cuối cùng cũng là để mang lại một cuộc sống ổn định, no đủ. Song trên thực tế, việc xây dựng một quy chế phân phối thu nhập không hề đơn giản, nhiều khi cũng vì lương mà nảy sinh rất nhiều mâu thuẫn, bất bình vì vậy việc xây dựng một cơ chế hợp lý là hết sức cần thiết.

Luận văn không đi sâu vào toàn bộ các vấn đề lý luận về thu nhập và nghiên cứu một cách đầy đủ các giải pháp về phân phối thu nhập mà chỉ tập trung giải quyết và hoàn thành những nhiệm vụ theo mục tiêu đặt ra. Luận văn đã giải quyết được một số vấn đề sau:

- Hệ thống hóa và làm sáng tỏ các lý luận cơ bản về thu nhập và phân phối thu nhập trong doanh nghiệp.

- Phân tích, đánh giá hoạt động phân phối thu nhập tại Trung tâm Hạ tầng mạng miền Bắc để chỉ ra những kết quả đạt được, những tồn tại và nguyên nhân làm cơ sở nghiên cứu đề xuất giải pháp hoàn thiện

- Từ các phân tích và đánh giá về thực trạng phân phối tiền lương đã rút ra, nghiên cứu đề xuất các giải pháp hoàn thiện phân phối thu nhập cho đơn vị

Qua kết quả nghiên cứu Luận văn có thể kết luận như sau:

- Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, môi trường cạnh tranh gay gắt; Việt nam đang từng bước mở cửa nền kinh tế để hòa nhập với nền kinh tế khu vực và thế giới, không ngừng hoàn thiện phân phối thu nhập là điều kiện không thể thiếu được để phát triển kinh tế.

- Áp dụng các giải pháp hoàn thiện phân phối thu nhập của Trung tâm hạ tầng Miền Bắc cần phải trên cơ sở đánh giá chính xác thực trạng phân phối thu nhập của đơn vị vì các giải pháp cụ thể gắn với điều kiện hoàn cảnh thực tế của đơn vị mới đạt được kết quả mong muốn.

- Thay đổi nhận thức và nhận thức đúng đắn về phân phối thu nhập là việc làm cần thiết để phát triển kinh tế trong quá trình hội nhập

Quá trình nghiên cứu và hoàn thành Luận văn này, tác giả đã cố gắng vận dụng tối đa những kiến thức mới được truyền đạt từ các thầy cô giáo Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Tác giả xin bày tỏ lòng cảm ơn chân thành tới các thầy cô giáo, đặc biệt thầy giáo, **TS. Nguyễn Thanh Tùng** đã tận tình giúp đỡ để hoàn thành bản luận văn này.

Trong khuôn khổ giới hạn của một luận văn, cùng khả năng kiến thức còn hạn chế, chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo.