

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**PHẠM THỊ HÀ LY**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TRẢ LƯƠNG TẠI**  
**CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng, Năm 2013**

Công trình được hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **TS. ĐÀO HỮU HÒA**

Phản biện 1: **TS. NGUYỄN QUỐC TUẤN**

Phản biện 2: **GS.TS. NGUYỄN ĐÌNH HƯƠNG**

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 30 tháng 03 năm 2013.

*\* Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại Học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh Tế, Đại học Đà Nẵng.

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Cùng với sự phát triển và xu thế hội nhập của nước ta trên thị trường quốc tế đã mở ra nhiều cơ hội, tạo điều kiện thuận lợi cho các công ty mở rộng sản xuất kinh doanh của mình nhưng bên cạnh đó nó cũng tạo ra nhiều thách thức, tình hình cạnh tranh trên thị trường ngày càng diễn ra một cách gay gắt và quyết liệt buộc các doanh nghiệp phải luôn thay đổi cho phù hợp với tình hình mới. Trong tình hình đó, tất cả các công ty nói chung và công ty Cổ Phần Vinatex Đà Nẵng nói riêng phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh của mình thông qua việc nâng cao năng lực quản lý, đổi mới không ngừng để bắt kịp xu hướng phát triển của xã hội.

Đối với bất kỳ đơn vị sản xuất kinh doanh nào, công tác quản trị nguồn nhân lực cũng là một trong yếu tố quan trọng và góp phần vào năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Một trong những nội dung của quản trị nguồn nhân lực là công tác quyết định hệ thống thù lao cho người lao động. Thù lao bao gồm cả thù lao vật chất và thù lao phi vật chất, bao gồm cả những yếu tố thuộc về lương, thưởng và những yếu tố thuộc về môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến. Việc phải ra quyết định cân nhắc thù lao cho người lao động là một trong những khó khăn rất lớn cho doanh nghiệp, nếu quyết định một mức lương quá thấp sẽ không tạo được động cơ cho người lao động nhưng nếu quyết định một mức tiền lương cao thì sẽ không bù đắp được chi phí, không tạo ra lợi thế chi phí cho doanh nghiệp đồng thời khi quyết định mức lương cũng phải quan tâm đảm bảo sự cân bằng giữa các nhân viên, các bộ phận trong doanh nghiệp và sự cân bằng so với bên ngoài. Trong xu thế ngày nay, sự cạnh tranh trong quá trình thu hút nhân tài, tạo động cơ cho người lao động và nâng cao sự

trung thành của nhân viên là một trong những vấn đề cấp thiết, một trong những yếu tố quyết định đến tất cả các yếu tố trên đó là mức lương của người lao động bên cạnh những yếu tố phi vật chất khác.

Công ty CP Vinatex Đà Nẵng hoạt động trong lĩnh vực dệt may Việt Nam, đặc điểm về nguồn nhân lực của công ty là số lượng nhân viên nhiều, và có nhiều trình độ khác nhau bao gồm cả Thạc Sĩ, đại học, cao đẳng, Trung Cấp và kể cả lao động phổ thông làm việc trong những bộ phận khác nhau của công ty. Trong thời gian qua, bên cạnh việc đẩy mạnh công tác sản xuất kinh doanh, nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường nội địa là quốc tế, Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng luôn chú ý việc hoàn thiện công tác trả lương, kết hợp giữa khuyến khích lợi ích vật chất và tinh thần đối với người lao động, tạo được một phần sự thỏa mãn cho người lao động và vì thế công ty đã đạt được những hiệu quả nhất định như hiện nay trên thị trường. Tuy nhiên, công tác trả lương tại Công ty vẫn còn một số tồn tại như việc xác định quỹ lương, phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi còn chưa hợp lý, vì thế công tác trả lương chưa thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh phát triển, thu hút và duy trì lực lượng lao động, khuyến khích người có tài và người làm việc giỏi, vẫn còn bị tình trạng sự thay đổi nhân sự liên tục, tạo ra sự thiếu ổn định trong cơ cấu nhân sự đặc biệt là ở bộ phận công nhân sản xuất, công ty gặp phải những vấn đề như:

- Không tạo được sự trung thành cho nhân viên, có những nhân viên bỏ việc đi nơi khác mà một trong những lý do đó là do mức lương không thỏa đáng.

- Chính sách tiền lương còn nhiều hạn chế trong việc xác định phương pháp trả lương cho các bộ phận trong doanh nghiệp, việc xác

định quỹ lương của như chính sách khuyến khích nhân viên cũng còn nhiều bất cập.

- Chưa tạo được động cơ làm việc, lòng nhiệt tình và gắn bó cho một số nhân viên.

Xuất phát từ những vấn đề trên và nhận biết được tầm quan trọng của việc quyết định chính sách tiền lương của nhân viên, tôi quyết định chọn đề tài: “*Hoàn thiện công tác trả lương tại công ty Cổ Phần Vinatex Đà Nẵng*”.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận liên quan đến công tác trả lương cho người lao động trong công ty.

- Phân tích thực trạng và nghiên cứu các vấn đề có liên quan đến việc trả lương tại Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng, cụ thể như:

- Dựa trên cơ sở phân tích những thành công, những tồn tại hạn chế để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện hơn nữa công tác trả lương cho người lao động, đưa ra những quyết định nhằm nâng cao hiệu quả của hệ thống tiền lương, xây dựng một chính sách tiền lương đảm bảo được sự công bằng lợi ích của người lao động và tạo được động cơ làm việc cho người lao động, đồng thời tạo ra lợi thế cạnh tranh trong công tác thu hút nguồn nhân lực tốt cho doanh nghiệp, tạo đòn bẩy khuyến khích và thúc đẩy sản xuất đưa Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng ngày càng phát triển.

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

- *Đối tượng nghiên cứu*: Là những vấn đề lý luận, thực tiễn liên quan đến công tác trả lương cho người lao động tại Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng.

- *Phạm vi nghiên cứu*: Luận văn chỉ nghiên cứu một số vấn đề cơ bản liên quan đến công tác trả lương

+ Không gian chỉ nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng

+ Thời gian: các giải pháp có ý nghĩa trong khoảng thời gian 2012-2017.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

*Để thực hiện được mục tiêu trên thì để tài sử dụng các phương pháp sau:*

- Các phương pháp thống kê
- Phương pháp phân tích thực chứng
- Phương pháp toán học

#### **5. Bố cục của luận văn**

Luận văn được chia làm 3 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác trả lương cho người lao động tại doanh nghiệp.

- Chương 2: Đặc điểm, tình hình kinh doanh và thực trạng công tác trả lương cho người lao động tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng.

- Chương 3: Một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện công tác trả lương cho người lao động tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng.

#### **6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

## **Chương 1**

### **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TRẢ LƯƠNG TRONG CÁC DOANH NGHIỆP**

#### **1.1. TIỀN LƯƠNG VÀ MỘT SỐ KHÁI NIỆM LIÊN QUAN**

##### **1.1.1. Khái niệm tiền lương**

Tiền lương là giá trị mà người sử dụng lao động trả cho người lao động (hoặc người lao động nhận được từ người sử dụng lao động), có thể biểu hiện bằng tiền, hàng hóa,... được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động bằng luật pháp, quy pháp quốc gia theo một hợp đồng lao động; bằng văn bản hay bằng miệng cho một công việc, một dịch vụ đã thực hiện hay phải thực hiện với những yêu cầu nhất định về số lượng, chất lượng công việc và dịch vụ đó.

##### **1.1.2. Các khái niệm liên quan**

###### ***a) Lương tối thiểu***

Lương tối thiểu là mức lương thấp nhất trả cho người lao động làm công việc giản đơn nhất trong điều kiện lao động bình thường.

###### ***b) Tiền lương danh nghĩa***

Tiền lương danh nghĩa là số lượng tiền tệ mà người lao động nhận được từ kết quả lao động hàng tháng của mình.

###### ***c) Tiền lương thực tế***

Tiền lương thực tế được biểu hiện bằng số lượng hàng hóa, dịch vụ cần thiết mà người lao động có thể trao đổi được thông qua tiền lương danh nghĩa của mình

##### **1.1.3. Hệ thống tiền lương**

###### ***a) Thang lương bảng lương***

###### ***b) Bạc lương, hệ số lương***

**c) Mức lương**

**d) Quy định hiện hành về hệ thống thang lương, bảng lương trong các công ty Nhà nước.**

**1.1.4. Vai trò của công tác trả lương trong các doanh nghiệp**

**a) Về mặt kinh tế**

**b) Về mặt chính trị xã hội**

**1.2. NỘI DUNG CỦA CÔNG TÁC TRẢ LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP**

**1.2.1. Xây dựng hệ thống tiền lương**

**a) Quy trình thiết lập, xây dựng hệ thống thang, bảng lương**

Quy trình xây dựng 1 hệ thống tiền lương, tiền công bao gồm 4 bước cơ bản:

- Tiến hành phân tích công việc cho từng vị trí trong doanh nghiệp.
- Đánh giá giá trị từng vị trí so với vị trí khác.
- Quy định các ngạch công việc cho từng nhóm vị trí công việc giống nhau hoặc tương tự (phân nhóm công việc).
- Quy định thang lương, bảng lương cho từng ngạch công việc.

**b) Xác định cấu trúc quỹ tiền lương**

**+ Khái niệm và ý nghĩa cơ cấu quỹ tiền lương**

**+ Các bộ phận của cơ cấu quỹ tiền lương**

**1.2.2. Các phương pháp trả lương cho người lao động**

**a) Hình thức trả lương theo thời gian**

**b) Hình thức trả lương theo sản phẩm**



### **1.2.3. Xác định quỹ lương và đơn giá lương**

#### ***Cách xác định quỹ tiền lương***

+ ***Khái niệm quỹ tiền lương và phân loại quỹ tiền lương***

+ ***Ý nghĩa của việc xác định quỹ tiền lương***

#### ***b) Cách xác định quỹ tiền lương***

– Phương pháp xác định quỹ tiền lương theo đơn giá tiền lương và số lượng sản phẩm sản xuất trong năm

– Phương pháp xác định quỹ lương dựa vào chi phí tiền lương cho một đơn vị tiêu thụ (phương pháp tỷ lệ phần trăm doanh thu)

#### ***c) Xây dựng đơn giá tiền lương***

### **1.2.4. Quản lý công tác trả lương**

## **1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC TRẢ LƯƠNG CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG**

### **1.3.1. Nhóm yếu tố từ bên ngoài**

### **1.3.2. Nhóm yếu tố thuộc về tổ chức, doanh nghiệp**

### **1.3.3. Nhóm yếu tố thuộc về công việc**

### **1.3.4. Nhóm yếu tố thuộc về cá nhân**

**Chương 2:**  
**ĐẶC ĐIỂM, TÌNH HÌNH KINH DOANH**  
**VÀ THỰC TRẠNG TRẢ LƯƠNG CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG**  
**TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG**

**2.1. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CHỦ YẾU CỦA ĐƠN VỊ**

**2.1.1. Lịch sử ra đời và phát triển của Công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng**

Tiền thân của Vinatex Đà Nẵng có tên gọi là liên hiệp Sản Xuất - Xuất Nhập Khẩu dệt may Việt Nam tại Đà Nẵng được thành lập vào ngày 01/07/1992 theo quyết định của liên hiệp dệt may Việt Nam.

Theo quyết định số 142/2004/QĐ - BCN ngày 23/11/2004 công ty Sản Xuất - Xuất Nhập Khẩu dệt may Đà Nẵng đã được cổ phần hóa mang tên là Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng và hoạt động theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số: 3203000715 ngày 08/08/2005.

**2.1.2. Đặc điểm tổ chức quản lý của Công ty.**

**2.1.3. Đặc điểm các nguồn lực của Công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng**

- a) Về máy móc thiết bị và công nghệ*
- b) Về nguồn lực lao động*

*Bảng 2.3. Cơ cấu lao động Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng giai đoạn 2009-2011*

Chi tiêu	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)
I. Tổng số LĐ	3.327	100	3.115	100	2.956	100
1. Nữ	3.012	90.53	2.918	93.68	2.701	91.37
2. Nam	315	9.47	297	6.32	255	8.63
II. Trình độ		100		100		100
1. Đại học	158	4.75	157	5.04	159	5.39
2. Cao đẳng	29	0,87	29	0.93	31	1.05
3. Trung cấp	91	2.74	88	2.83	84	2.84
4. LĐ phổ thông	3.049	91,64	2.841	91.20	2.682	90.72
III. Hợp đồng		100		100		100
1. HĐ không thời hạn	241	7.24	241	7.74	242	8.19
2. HĐ thời hạn > 1 năm	2.543	76.44	2.539	81.51	2.448	82.81
3. LĐ hợp đồng NH	543	16.32	335	10.75	266	9.00

*(Nguồn: Số liệu thống kê của Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng)*

**c) Về nguồn lực tài chính**

**2.2. TÌNH HÌNH SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG (TỪ 2009-2011)**

**2.2.1. Tình hình thực hiện các chỉ tiêu kinh tế chủ yếu qua các năm**

**2.2.2. Tình hình các mặt hoạt động kinh doanh chủ yếu của đơn vị**

## 2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TRẢ LƯƠNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG THỜI GIAN QUA

### 2.3.1. Thực trạng công tác xác định quỹ tiền lương tại Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng

#### a) Phân tích tình hình quỹ tiền lương của Công ty giai đoạn 2009 - 2011

Bảng 2.6. Tình hình quỹ tiền lương và tiền lương bình quân của Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng giai đoạn 2009 - 2011

Chi tiêu	Đơn vị tính	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
1. Doanh thu thuần	Triệu đồng	345.018	385.695	358.956
2. Quỹ tiền lương	Triệu đồng	66.290	80.995	63.547
3. Tổng số lao động (người)	Người	4.092	3.835	2.942
4. Tiền lương bình quân 1 lao động	Triệu đồng	16,19	21,11	21,59
5. Năng suất lao động bình quân 1 lao động	Triệu đồng	131,66	138,97	117,65

(Nguồn: Số liệu thống kê của Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng)

#### b) Công tác xác định quỹ tiền lương của Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng

Quỹ tiền lương của Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng được xác định theo công thức sau:

$$QL_{kh} = [ L_{db} \times TL_{mindn} \times (H_{cb} + H_{pc}) + V_{vc} ] \times 12 \text{ tháng} \quad (2.1)$$

Số lượng lao động định biên  $L_{db}$  (còn gọi là định mức biên chế) được xác định theo công thức sau:

$$L_{db} = L_{yc} + L_{pv} + L_{bs} + L_{ql} \quad (2.2)$$

$$TL_{mindc} = TL_{min} \times (1 + K_{dc}) \quad (2.3)$$

### 2.3.2. Thực trạng cơ cấu tiền lương tại Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng

#### a) Phân tích cơ cấu tiền lương của Công ty giai đoạn 2009 - 2011

Bảng 2.7. Cơ cấu tiền lương ở Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng

CHỈ TIÊU	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
	Số tiền (triệu đồng)	Tỷ trọng (%)	Số tiền (triệu đồng)	Tỷ trọng (%)	Số tiền (triệu đồng)	Tỷ trọng (%)
1. Tiền lương cơ bản	62.736,7	94,64	78.289,8	96,66	60.916,2	95,86
2. Phụ cấp	3.480,5	5,25	2.583,7	3,19	2.605,4	4,10
3. Phúc lợi	53,2	0,08	48,6	0,06	13,2	0,03
4. Tiền thưởng	19,6	0,06	72,9	0,09	12,2	0,02
Tổng quỹ tiền lương	66.29	100	80.995	100	63.547	100

(Nguồn: Số liệu thống kê của Công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng)

#### b) Công tác xác định cơ cấu tiền lương của Công ty

Trong công tác tổ chức quản lý tiền lương, xác định cơ cấu tiền lương là một trong những nội dung có ý nghĩa hết sức quan trọng. Tuy nhiên, trong những năm qua Công ty lại chưa chú ý đến vấn đề này. Đây là một thiếu sót cần được bổ sung để góp phần hoàn thiện công tác trả lương cho người lao động tại Công ty.

### 2.3.3. Thực trạng phương pháp trả lương đang áp dụng tại Công ty

#### a) Trả lương cho lao động khối văn phòng Công ty

$$L_i = H_{cbi} \times N_i \times \frac{Q_g}{\sum_{j=1}^n H_{cbj} \times N_j} \quad (\text{i thuộc j}) \quad (2.4)$$

*Hệ số lương theo cấp bậc của nhân viên*

*Bảng 2.8. Hệ số cấp bậc công việc của các chức danh công tác tại Công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng*

TT	Chức danh	Hệ số lương cấp bậc
1	Tổng giám đốc	6,64
2	Phó tổng giám đốc, kế toán trưởng	6,31
3	Trưởng phòng loại 1	4,7
4	Trưởng phòng loại 2	4,43
5	Phó phòng loại 1	3,58
6	Phó phòng loại 2	3,5
7	Chuyên viên, kỹ sư	2,34
8	Cán sự, kỹ thuật viên, đội trưởng bảo vệ	1,94
9	Trưởng ca bảo vệ, thủ kho, thủ quỹ	1,81
10	Nhân viên bảo vệ	1,63
11	Lái xe, nhân viên đánh máy, photo, y tá	1,54
12	Nhân viên tạp vụ văn phòng, bốc xếp	1,18

*(Nguồn: Số liệu thống kê của Công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng)*

***b) Lương thời gian cho khối quản lý, phục vụ tại các xí nghiệp***

$$\text{Lương cơ bản cá nhân trong tháng} = \text{Hệ số lương theo cấp bậc công việc} \times \text{Mức lương tối thiểu}$$

**c) Trả lương cho công nhân lao động trực tiếp**

$$L = SP + T + P \quad (2.7)$$

Lương sản phẩm của công nhân (j) mỗi tháng được tính như sau:

$$SP_j = \sum_{i=1}^m Q_{ij} \times d_i \quad (2.8)$$

**2.3.4. Những tồn tại trong chính sách tiền lương ở Công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng**

- *Về quỹ tiền lương*: Công ty chưa sử dụng phương pháp phù hợp nên việc xác định quỹ tiền lương chưa thực sự đảm bảo khoa học. Quỹ lương được xây dựng dựa trên việc lựa chọn mức lương tối thiểu trong khung lương tối thiểu do Nhà nước qui định mà chưa quan tâm đầy đủ đến các nhân tố ảnh hưởng như doanh thu, lợi nhuận, năng suất lao động và đặc biệt là mức tiền lương chung của thị trường sức lao động.

- *Về cơ cấu tiền lương*: Trong thời gian qua công tác xác định cơ cấu tiền lương không được thực hiện đã gây nhiều khó khăn trong công tác trả lương như: không thực hiện việc đảm bảo phúc lợi và tiền thưởng cho người lao động nên trong thời gian qua, đã có sự thay đổi liên tục về lao động gây không ít khó khăn cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

- *Về hình thức trả lương*: Hình thức trả lương chưa kích thích hoạt động sản xuất kinh doanh, cụ thể: Hình thức trả lương của khối Văn phòng vẫn còn mang tính bình quân, mức chênh lệch lương trong khối Văn phòng theo hệ số cấp bậc không cao. Các bộ phận sản xuất như các Xí nghiệp May có áp dụng hình thức trả lương theo kết quả thực hiện công việc nhưng phương pháp tính khá phức tạp, cách tính lương có nhiều yếu tố trùng lặp,

hệ số lương hoàn thành nhiệm vụ phụ thuộc vào nhiều yếu tố không liên quan đến việc hoàn thành nhiệm vụ. Do công tác trả lương chưa gắn với việc kích thích người lao động nên năng suất lao động còn thấp. Công tác trả lương hiện nay không khuyến khích người lao động làm việc và hoàn thành nhiệm vụ cao hơn.

- *Về xây dựng đơn giá tiền lương cho từng công đoạn sản phẩm:* Tiền lương mà người lao động nhận được phụ thuộc vào đơn giá sản phẩm và đơn giá cho từng công đoạn sản phẩm mà Công ty xây dựng, căn cứ để xác định đơn giá là định mức lao động. Mặt khác, công tác định mức lao động tại Công ty được bộ phận kỹ thuật tiến hành đo đạt với những máy móc hiện đại nhưng vẫn chưa được tiến hành tốt, chủ yếu dựa trên thống kê kinh nghiệm của bản thân nhân viên làm công tác định mức và quan sát hành vi và lưu trữ trong đánh giá. Chính vì thế đơn giá tiền lương không được xây dựng chính xác, vì thế tiền lương mà người lao động nhận được không phản ánh chính xác hao phí lao động mà họ bỏ ra, tiền lương của công nhân giữa các Xí nghiệp giữa các tổ trong một Xí nghiệp có thể chênh lệch rất lớn.

- *Hệ số xếp loại lao động và xếp bậc công việc:* việc đưa hệ số xếp loại lao động vào trong cơ cấu của tiền lương để tính tiền thưởng và tiền lương hàng tháng cũng ít phát huy tác dụng và vẫn chưa thật sự công bằng do không xây dựng được những tiêu chí cụ thể nên việc xếp loại còn chung chung, mang tính hình thức và hầu như đều xếp loại tốt như nhau.

Tóm lại, hệ thống tiền lương Công ty đang áp dụng hiện nay còn phức tạp và rời rạc chưa thật sự trở thành một hệ thống nhất quán và có sức thuyết phục cao. Các phương pháp trả lương



nhìn chung vẫn còn mang nặng tính chủ quan, chấp vác, thiếu cơ sở khoa học. Mức lương xây dựng chưa thật sự phù hợp với điều kiện kinh doanh đã thay đổi, chưa có tác dụng trong việc kích thích người lao động gắn bó với doanh nghiệp, cố gắng nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm chi phí, chưa tạo được động lực để thúc đẩy doanh nghiệp phát triển đi

**Chương 3**  
**MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIỆN**  
**CÔNG TÁC TRẢ LƯƠNG CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI**  
**CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG**

**3.1. CĂN CỨ ĐỀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP**

**3.1.1. Căn cứ vào xu hướng phát triển của ngành và chiến lược trả lương của các đối thủ cạnh tranh**

Mục tiêu của ngành dệt may Việt Nam trong giai đoạn 2011-2020 từ 12-14%. Doanh thu của ngành sẽ đạt 33 tỷ USD năm 2020.

Mục tiêu xuất khẩu của ngành dệt may năm 2012 là chinh phục mốc 15 tỷ USD

**3.1.2. Căn cứ vào chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty trong thời gian đến**

*\* Mục tiêu tổng quát:*

Trong giai đoạn 2010-2015, Công ty tập trung vào các vấn đề sau:

- Lấy hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu là chính đồng thời chú trọng mở rộng và phát triển thị trường nội địa.

- Mở rộng quy mô hoạt động, đầu tư thêm nhà máy 500 công nhân tại Hòa Mỹ- thành phố Đà Nẵng để đáp ứng nhu cầu mở rộng sản xuất.

- Gia tăng lượng máy móc thiết bị hiện đại phục vụ cho sản xuất, đào tạo nguồn nhân lực.

- Đầu tư thiết kế tạo mẫu để thường xuyên tạo ra các mẫu mã mới phục vụ cho nhu cầu của khách hàng.

- Lợi nhuận chiếm 9% doanh thu.

*\* Mục tiêu cụ thể*

Để thực hiện những mục tiêu tổng quát trên, Công ty đề ra những mục tiêu cụ thể như sau:

- Tăng trưởng hàng năm từ 14-16%.
- Tăng trưởng xuất khẩu hàng năm từ 10 -12%.
- Tăng trưởng doanh thu nội địa hàng năm 15%

*\* Chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh*

- *Về kinh doanh và thị trường*
- *Về công tác quản lý*

**3.1.3. Một số quan điểm có tính nguyên tắc khi tiến hành trả lương**

- *Tuân thủ pháp luật.*
- *Phù hợp với điều kiện Công ty.*
- *Phù hợp với lý luận về công tác trả lương.*

**3.2. CÁC GIẢI PHÁP CỤ THỂ**

**3.2.1. Các giải pháp hỗ trợ để hoàn thiện công tác trả lương tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng**

**a) Định giá công việc**

- \* Đối với khối quản lý, phục vụ*

Bảng 3.2. Định giá công việc cho khối quản lý, phục vụ

Các chức danh công việc	Kiến thức và kỹ năng	Các nỗ lực về trí óc	Các nỗ lực về thể lực	Điều kiện làm việc	Trách nhiệm cá nhân	Tổng điểm đánh giá
Hệ số ưu tiên	0,25	0,3	0,25	0,1	0,1	
Tổng Giám đốc	100	100	50	90	100	86,5
Phó Tổng Giám đốc sản xuất	90	95	50	80	80	79,5
Kế toán trưởng	100	100	30	25	100	75
Giám đốc xí nghiệp may	75	80	45	55	90	68,5
Tổ trưởng may thời trang	90	90	30	35	50	65,5
Thợ may thời trang	90	75	30	35	10	57
Trưởng phòng kinh doanh may	65	70	35	50	50	56
Trưởng phòng kinh doanh dệt	60	70	35	50	50	54,75
P.Giám đốc xí nghiệp may	55	65	40	55	45	53,25
Trưởng phòng HCQT	50	70	40	45	50	53
Phó Phòng kinh doanh may	60	70	35	40	20	50,75
Trưởng phòng y tế	55	65	35	30	50	50
Kỹ thuật viên	25	25	35	35	10	27
Chuyên viên nhân sự	25	35	25	25	5	26
Thủ quỹ các xí nghiệp	5	15	25	40	15	17,5
Nhân viên tạp vụ văn phòng	5	10	35	35	2	16,7

\* Định giá công việc tại các Xi nghiệp may

Bảng 3.3. Định giá công việc may quần tây

Các chức danh công việc	Kiến thức và kỹ năng	Các nỗ lực về trí óc	Các nỗ lực về thể lực	Điều kiện làm việc	Trách nhiệm cá nhân	Tổng điểm đánh giá
<i>Hệ số ưu tiên</i>	0,25	0,3	0,25	0,1	0,1	
<i>Gá coi túi mổ</i>	10	10	30	50	10	19
<i>Lộn, khóa lười gà</i>	25	15	30	50	10	24,25
<i>Ủi quần thành phẩm</i>	10	15	30	65	10	22
<i>Vắt sổ đập túi trước (3C)</i>	10	15	30	50	10	20,5
<i>Lược bách trang trí</i>	5	15	30	50	5	18,75
<i>Định vị thân trước trên</i>	5	15	30	50	5	18,75
<i>Dự phòng</i>	5	15	30	60	2	19,45
<i>Tổ trưởng</i>	35	35	30	50	35	35,25
<i>Tổ phó</i>	25	30	30	50	20	29,75

**b) Xây dựng hệ thống thang, bậc lương**

$$K = \frac{M - m}{n - 1} \quad (3.14)$$

Khoảng cách điểm giữa mỗi bậc được xác định như sau

$$K = \frac{100 - 10}{24 - 1} = 3,90 \text{ điểm}$$

**c) Xác định hệ số lương cho từng loại lao động**

**3.2.2. Hoàn thiện việc xác định quỹ tiền lương**

**Bước 1:** Xác định doanh thu kế hoạch năm 2012 theo công thức

$$DT_{KH} = DT_{BC} * T_{DT} \quad (3.1)$$

Doanh thu kế hoạch năm 2012 là

$$DT_{KH} = 358 \text{ tỷ đồng} * 115\% = 411,7 \text{ tỷ đồng}$$

**Bước 2:** Xác định tỷ lệ phần trăm bình quân của quỹ tiền lương so với doanh thu giai đoạn 2009 – 2011 theo công thức:

$$T_{bq} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n T_i} \quad (3.2)$$

*Bảng 3.9. Bảng tính tỷ lệ phần trăm quỹ tiền lương so với doanh thu của Công ty giai đoạn 2009 - 2011*

Chi tiêu	Đ/vị tính	2009	2010	2011
1. Doanh thu thuần	Tr.đ	345.018	385.695	358.956
2. Quỹ tiền lương	Tr.đ	66.290	80.995	63.547
3. Tỷ lệ % quỹ tiền lương so với doanh thu	%	19,21	22,58	17,70

Từ bảng tỷ lệ phần trăm quỹ tiền lương so với doanh thu bình quân giai đoạn 2009 – 2011 được xác định như sau:

$$T_{bq} = \sqrt[3]{19,21\% * 22,58\% * 17,7\%} = 19,73\%$$

**Bước 3:** Xác định tỷ lệ phần trăm quỹ tiền lương so với doanh thu năm kế hoạch 2012 theo công thức:

$$T_{KH} = T_{bq} * H_{đc} \quad (3.3)$$

Trong đó:

$T_{KH}$  là tỷ lệ phần trăm quỹ tiền lương so với doanh thu năm kế hoạch

$H_{đc}$  là hệ số điều chỉnh năm kế hoạch so với những năm trước

$$H_{đc} = 100\% + 43,83\% + 10,25\% = 154,08\%$$

$$T_{KH} = 19,73\% * 154,08\% = 30,4\%$$

**Bước 4:** Xác định quỹ tiền lương kế hoạch năm 2012 theo công thức

$$QL_{KH} = DT_{KH} * T_{KH} \quad (3.4)$$

Quỹ tiền lương kế hoạch năm 2012 của Công ty là

$$QL_{KH2012} = 411,7 * 30,4\% = 125,15 \text{ tỷ đồng}$$

### 3.2.3. Hoàn thiện việc xác định cơ cấu tiền lương

*Bảng 3.10. Cơ cấu tiền lương năm 2012 của Công ty*

Chi tiêu	Tỷ trọng (%)	Số tiền (tỷ đồng)
1. Tiền lương cơ bản	75,00	93,8625
2. Phụ cấp	3,00	3,7545
3. Phúc lợi	16,00	20,024
4. Tiền thưởng	6,00	7,509
Tổng cộng	100,00	125,15

*Bảng 3.11. Hệ số lương tại Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng*

Chi tiêu	Số lao động (người)	Hệ số lương
1. Lao động bộ phận dệt	366	861,25
2. Lao động bộ phận may	2.387	5.285,83
3. Lao động khối văn phòng	189	427,34
Tổng cộng	2.942	6.574,42

### 3.2.4. Hoàn thiện các hình thức trả lương

*a) Hoàn thiện hình thức trả lương thời gian cho khối lao động quản lý và phục vụ*

\* Lương thời gian ( $C_j$ ) được xác định như sau

$$C_j = \frac{H_j \times G_j \times TL_{\min}}{26} \quad (3.6)$$

\* Tiền thưởng hiệu năng công tác được xác định như sau:

Tiền thưởng theo hiệu năng công tác của mỗi người được tính như sau:

$$N_j = H_j \times G_j \times W_j \times \frac{(Q_{th} - Q_{cb})}{H^*} \quad (3.10)$$

\* Tiền lương của nhân viên  $j$  ( $TL_j$ ) thuộc khối quản lý, phục vụ được xác định theo công thức sau

$$TL_j = C_j + N_j \quad (3.11)$$

*b) Hoàn thiện hình thức trả lương cho lao động tại các Xí nghiệp may theo phương pháp trả lương sản phẩm theo công đoạn trực tiếp*

Cụ thể, tiền lương khoán sản phẩm cá nhân được tính theo công thức:

$$M_j = \sum_{i=1}^n Q_{ij} \times D_i \quad (3.12)$$

$$D_i = P_i \times \frac{D_m}{\sum_{i=1}^n P_i} \quad (3.13)$$

*c) Áp dụng hình thức tiền thưởng tiết kiệm vật tư và thưởng vượt doanh thu*



### **3.3. KIẾN NGHỊ VỚI CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG**

\* Công ty Cổ phần Vinatex phải củng cố và tăng cường chất lượng, số lượng cán bộ, viên chức bộ phận chuyên trách làm công tác lao động tiền lương. Trước tiên phải định mức cho được các loại sản phẩm, vật tư theo các công đoạn sản xuất để làm cơ sở cho việc giao khoán sản phẩm đối với người lao động ở các Xí nghiệp và tổ sản xuất.

\* Hoàn thiện về công tác định biên, sử dụng lao động. Mục đích việc nâng cao quỹ lương, thực chất là nâng cao tiền lương bình quân của người lao động, vì vậy nó chỉ có ý nghĩa khi số lượng lao động phải được định mức ổn định.

\* Ngoài ra để nhận và ký kết các hợp đồng tiêu thụ sản phẩm dệt may, Công ty cần có các chính sách khuyến khích như thưởng, trích hoa hồng môi giới... nhằm giải quyết công ăn việc làm, nâng cao thu nhập và gắn trách nhiệm quyền lợi trong việc khai thác các hợp đồng tiêu thụ đối với cán bộ công nhân viên.

## KẾT LUẬN

Trong những năm qua, hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng mặc dù gặp khó khăn chung của nền kinh tế nhưng công ty cũng đã có những chuyển biến tích cực, kết quả đó góp phần thuận lợi và đảm bảo cho công tác trả lương cho người lao động tại đơn vị. Tuy nhiên, công tác này trong thời gian qua vẫn tồn tại nhiều bất cập và hạn chế nhất định, chưa đáp ứng kịp thời những yêu cầu phát triển của công ty. Xuất phát từ thực tế đó đồng thời trên cơ sở vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu, Luận văn **“Hoàn thiện công tác trả lương tại Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng”** đã đạt được những kết quả như sau:

- Hệ thống hoá những vấn đề lý luận về công tác trả lương cho người lao động.

- Phân tích thực trạng kinh doanh, đánh giá các nguồn lực cũng như thực trạng công tác trả lương cho người lao động tại Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng trong thời gian qua. Rút ra những nhận xét, đánh giá những thành công cũng như tồn tại trong công tác này và nguyên nhân của những hạn chế đó.

- Thông qua lý luận và thực trạng, luận văn đã đề xuất một số định hướng, giải pháp nhằm hoàn thiện công tác trả lương lao động tại Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng trong thời gian tới.