

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

**PHAN HẢI VY**

**QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG**  
**TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐƯỜNG KON TUM**

**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. ĐOÀN GIA DŨNG**

Phản biện 1: **PGS. TS. LÊ VĂN HUY**

Phản biện 2: **TS. NGUYỄN VĂN HÙNG**

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  
01 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. Lý do chọn đề tài

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay việc đảm bảo lợi ích vật chất và lợi ích về tinh thần cho người lao động là một nhiệm vụ quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Vì người lao động là nhân tố quan trọng nhất trong quá trình sản xuất kinh doanh, họ là những người quyết định đến sự tồn vong của mỗi doanh nghiệp. Vì thế, để tồn tại và phát triển thì mỗi doanh nghiệp cần phải có những biện pháp khuyến khích người lao động, để họ hăng hái và có trách nhiệm hơn trong công việc. Trong những biện pháp khuyến khích người lao động thì tiền lương giữ vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy, khuyến khích người lao động làm cho họ làm việc hiệu quả hơn, giúp nâng cao năng suất góp phần vào sự phát triển của doanh nghiệp. Tuy nhiên, để tận dụng hết tác dụng của tiền lương, đòi hỏi doanh nghiệp phải có một hệ thống trả lương hợp lý, và tổ chức thực hiện nó một cách tốt nhất, để nó trở thành đòn bẩy trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Ngoài các hình thức như trả lương, trả thưởng thì doanh nghiệp cần phải áp dụng thêm các hình thức khuyến khích tài chính, phụ cấp và những chính sách phúc lợi hợp lý đối với sự đóng góp của người lao động cho doanh nghiệp.

### 2. Mục đích nghiên cứu

- Hệ thống hóa lý luận về tiền lương.
- Tìm hiểu thực trạng công tác tiền lương tại Công ty cổ phần đường Kon Tum, từ đó tôi sẽ đưa ra một số giải pháp quản trị hệ thống tiền lương tại công ty.

### 3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

❖ *Đối tượng nghiên cứu:* công tác quản trị tiền lương của Công ty CP đường Kon Tum.

❖ *Phạm vi nghiên cứu:* : luận văn tập trung nghiên cứu về công tác quản trị tiền lương tại Công ty CP đường Kon Tum, với mốc khảo sát, đánh giá là giai đoạn từ năm 2010, 2011 cho đến nay.

**4. Phương pháp nghiên cứu:** phân tích tổng hợp; so sánh; thống kê; nghiên cứu tài liệu; và phương pháp chuyên gia.

*Ý nghĩa thực tiễn của đề tài:* Bên cạnh đó, qua quá trình nghiên cứu và tìm hiểu thực tiễn về hoạt động tại đơn vị, tác giả đã đưa ra một số giải pháp nhằm quản trị tiền lương tại Công ty cổ phần đường Kon Tum. Để từ đó giúp công ty nâng cao khả năng cạnh tranh, đẩy mạnh hoạt động quản trị nhân sự và phát triển trong tương lai.

*Chọn tên đề tài:* Tác giả chọn tên đề tài: ***“Quản trị tiền lương tại Công ty cổ phần Đường Kon Tum”***.

**5. Cấu trúc luận văn:** Luận văn gồm 03 chương:

Chương 1: Tiền lương và quản trị tiền lương.

Chương 2: Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh và thực trạng công tác quản trị tiền lương tại Công ty cổ phần đường Kon Tum.

Chương 3: Công tác quản trị tiền lương tại Công ty cổ phần đường Kon Tum.

**6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu.**

## CHƯƠNG 1

### TIỀN LƯƠNG VÀ QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG

#### 1.1. Tổng quan về tiền lương

##### 1.1.1. Một số khái niệm cơ bản về tiền lương

###### *a. Tiền lương*

Trong thực tế, khái niệm và cơ cấu tiền lương rất đa dạng ở các nước trên thế giới. Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) “ tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính thế nào, mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc theo quy định của pháp luật, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm”.

###### *b. Vai trò của tiền lương*

###### *\* Đối với tổ chức:*

Tiền lương là một phần quan trọng của chi phí sản xuất. Tăng tiền lương sẽ ảnh hưởng tới chi phí, giá cả và khả năng cạnh tranh của sản phẩm của công ty trên thị trường.

Tiền lương là công cụ để duy trì, gìn giữ và thu hút những người lao động giỏi, có khả năng phù hợp với công việc của tổ chức.

Tiền lương cùng các loại thù lao khác là công cụ để quản lý chiến lược nguồn nhân lực và có ảnh hưởng đến các chức năng khác của quản lý nguồn nhân lực.

###### *\* Đối với người lao động:*

Tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động.

Tiền lương kiếm được ảnh hưởng đến địa vị của người lao động trong gia đình, địa vị của họ trong tương quan với các bạn đồng

nghiệp cũng như giá trị tương đối của họ đối với tổ chức và đối với xã hội.

Khả năng kiếm được tiền lương cao hơn sẽ tạo động lực thúc đẩy người lao động ra sức học tập để nâng cao giá trị của họ đối với tổ chức thông qua sự nâng cao trình độ và sự đóng góp cho tổ chức.

*\* Đối với xã hội:*

Tiền lương có ảnh hưởng quan trọng tới các nhóm xã hội và các tổ chức khác nhau trong xã hội.

Tiền lương đóng góp một phần đáng kể vào thu nhập quốc dân thông qua con đường thuế thu nhập và góp phần làm tăng nguồn thu của chính phủ cũng như giúp cho chính phủ điều tiết được thu nhập giữa các tầng lớp dân cư trong xã hội.

### ***c. Mục tiêu của hệ thống tiền lương***

Nhìn chung các doanh nghiệp thường hướng tới năm mục tiêu cơ bản: thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên, hiệu quả về mặt chi phí, đáp ứng các yêu cầu của Luật pháp.

### ***d. Các yếu tố ảnh hưởng tiền lương***

Luật lao động: Các điều khoản về tiền lương, tiền công và các phúc lợi được quy định trong bộ luật lao động.

Lạm phát và giá cả sinh hoạt

Quan hệ cung cầu các loại lao động trên thị trường lao động.

Các khía cạnh khu vực địa lý nơi công ty hoạt động: Các mong đợi của xã hội, văn hóa, phong tục, tập quán tại nơi doanh nghiệp đang kinh doanh.

Kết quả kinh doanh: Lợi nhuận và khả năng chi trả thù lao lao động của tổ chức.

Đặc điểm sử dụng lao động trong doanh nghiệp.

## 1.2. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG

### 1.2.1. Quản trị tiền lương

Quản trị tiền lương: Là tất cả các hoạt động quản trị nhằm mang lại hiệu quả cho công tác tiền lương của tổ chức.

### 1.2.2. Tiến trình quản trị tiền lương

#### *a. Hoạch định công tác quản trị tiền lương*

- Định giá công việc

Phương pháp tính điểm: Là một phương pháp ấn định giá trị bằng số cho các yếu tố của công việc và tổng số các giá trị này cung cấp một bảng đánh giá giá trị tương ứng của công việc đó. Phương pháp tính điểm được thực hiện qua 12 bước.

- Nghiên cứu tiền lương trên thị trường đối với những công việc chuẩn: đặc trưng cho một nhóm công việc nhất định trong doanh nghiệp đồng thời lại là những công việc phổ biến trên thị trường lao động địa phương.

- Bậc lương và đường lương

Bậc lương được xác định bởi giá trị điểm số tính toán được, thông qua phương pháp tính điểm trong định giá công việc.

Ngạch lương là việc nhóm gộp một số bậc lương khác nhau vào cùng một nhóm vì có cùng mức độ khó khăn và mức trách nhiệm. Nếu một hệ thống sử dụng phương pháp so sánh nhân tố hoặc hệ thống điểm để định giá công việc, thì điều này được hoàn tất thông qua biểu đồ lương.

- Chiến lược tiền lương

+ Trả lương cao hơn thị trường.

+ Trả lương bằng thị trường.

+ Trả lương thấp hơn thị trường.

- Ấn định mức lương:

Sau khi định giá công việc, và khảo sát mức lương trên thị trường công ty tiến hành ấn định mức lương, mức lương tùy thuộc vào chính sách của công ty, thị trường lao động, và chính bản thân công việc.

- Thang lương và bậc lương

Thang lương: dùng để xác định quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa những lao động cùng nghề khi họ đảm nhiệm những công việc có mức độ phức tạp khác nhau.

Bậc lương: là bậc phân biệt về trình độ lành nghề của người lao động và được xếp từ thấp đến cao.

### ***b. Tổ chức thực hiện***

- Xác định hình thức tiền lương

+ Chế độ tiền lương theo thời gian có hai hình thức: (1) lương thời gian giản đơn và (2) lương thời gian có thưởng.

+ Chế độ tiền lương theo sản phẩm: có những hình thức trả lương linh hoạt như sau: Lương theo sản phẩm cá nhân trực tiếp; trả lương theo sản phẩm lũy tiến; lương theo sản phẩm theo nhóm.

+ Chế độ tiền lương khoán: Áp dụng cho những công việc nếu giao từng chi tiết, từng bộ phận sẽ không có lợi mà phải giao toàn bộ khối lượng cho công nhân hoàn thành trong một thời gian nhất định.

- Đo lường kết quả công việc: Đây là kết quả đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên căn cứ theo những tiêu chuẩn chung đối với nhân viên về khối lượng, chất lượng tác phong, hành vi, v.v... trong công việc.

- Xác định tiền lương cá nhân: Cơ bản có ba phương pháp trả lương cho nhân viên: thâm niên, thành tích, kỹ năng của nhân viên

### ***c. Lãnh đạo công tác quản trị tiền lương***

- Công khai hóa trong tiền lương



Điều 59 Bộ luật lao động quy định: “ người lao động được trả lương trực tiếp, đầy đủ, đúng thời hạn, tại nơi làm việc”, “ lương được trả bằng tiền mặt, Việc trả lương bằng séc hoặc ngân phiếu do nhà nước phát hành, do hai bên thỏa thuận với điều kiện không gây thiệt hại phiến hà cho người lao động”

Điều 60 Bộ luật lao động quy định: “Người lao động có quyền được biết lý do mọi khoản khấu trừ vào tiền lương của mình”, “ người sử dụng lao động...không được khấu trừ quá 30% tiền lương hàng tháng”, “Người sử dụng lao động không được áp dụng việc xử phạt bằng hình thức cúp lương của người lao động”

- Tiền lương cho nhân viên giỏi
- Chính sách thù lao để giữ nhân viên: Kích thích chung theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được áp dụng với tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp.

#### ***d. Kiểm tra giám sát***

- Thu thập và đo lường mức độ thay đổi các biến số ảnh hưởng đến tiền lương.

- Phân tích và điều chỉnh tiền lương
- + Điều chỉnh theo mức lương đang thịnh hành.
- + Điều chỉnh theo chi phí sinh hoạt.
- + Điều chỉnh theo khả năng chi trả của công ty.

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG VỀ QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐƯỜNG KON TUM

#### 2.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN ĐƯỜNG KON TUM

##### 2.1.1. Sơ lược về Công ty cổ phần đường Kon Tum

###### *a. Vài nét về Lịch sử hình thành công ty*

Sau khi được sự chấp thuận của Bộ nông nghiệp và phát triển nông thôn với phương án tái cơ cấu tài chính và chuyển đổi Công ty đường Kon Tum thành Công ty cổ phần, Công ty đường Kon Tum đã được DATC chuyển đổi thành Công ty cổ phần đường Kon Tum vào ngày 01 tháng 07 năm 2008.

###### *b. Trụ sở đăng ký của Công ty*

- Địa chỉ: Km2 – Xã Vinh Quang – TP. Kon Tum – Tỉnh Kon Tum
- Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 6100228104 do Sở kế hoạch và đầu tư tỉnh Kon Tum cấp lần đầu ngày 07/07/2008 và đăng ký thay đổi lần thứ 3 ngày 16/08/2010.

###### *c. Lĩnh vực hoạt động của Công ty*

- Sản xuất đường RS, đường thô, rỉ đường và các sản phẩm sau đường.
- Mua bán phân bón, thuốc trừ sâu và hóa chất khác sử dụng trong nông nghiệp.
- Sản xuất kinh doanh bao bì, điện thương phẩm.
- Sản xuất kinh doanh mía thương mại (mía giống và mía nguyên liệu)
- Xây dựng, sản xuất, lắp đặt máy móc thiết bị, gia công chế tạo các sản phẩm cơ khí phục vụ các ngành sản xuất và dân dụng.

###### *d. Cơ cấu tổ chức của Công ty*

###### *e. Phân tích cơ cấu tổ chức*

Cơ cấu tổ chức của công ty theo mô hình trực tuyến chức năng và được phân chia thành ba chức năng chính là: các bộ phận tham mưu theo chức năng, bộ phận sản xuất và bộ phận nguyên liệu.

### **2.1.2. Khái quát về tình hình sản xuất kinh doanh của công ty**

#### **a. Thị trường tiêu thụ**

Thị trường tiêu thụ của công ty ở khu vực Tây Nguyên gồm có Kon Tum, Gia Lai và Đak Lak; ở khu vực Miền Trung: Đà Nẵng, Quảng Nam, Bình Định, Phú Yên, Khánh Hòa và thị trường Thành phố Hồ Chí Minh

#### **b. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty**

**c. Nguồn nhân lực của công ty:** Đội ngũ cán bộ quản lý và công nhân trực tiếp sản xuất khá ổn định

## **2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐƯỜNG KON TUM**

### **2.2.1. Mục tiêu quản trị tiền lương**

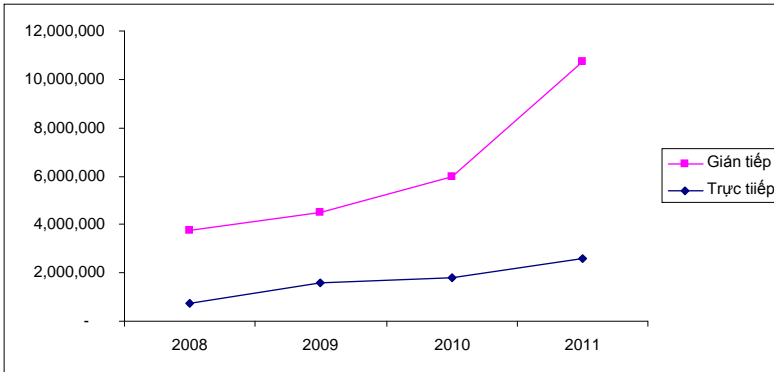
- Thực hiện phân phối theo lao động.
- Chống phân phối bình quân.
- Quỹ tiền lương của người lao động được phân phối và trả trực tiếp cho người lao động trong Công ty
- Tiền lương của người lao động được thể hiện thông qua bảng thanh toán lương đảm bảo rõ ràng, cụ thể và minh bạch.

### **2.2.2. Tình hình tiền lương công ty**

#### **a. Tiền lương và tiền lương bình quân qua các năm**

<b>Loại lao động</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Lao động trực tiếp</b>	736,000	1,600,000	1,774,000	2,596,000
<b>Lao động gián tiếp</b>	3,027,000	2,909,000	4,216,000	8,113,000

### ***b. Tiền lương giữa các loại lao động trong công ty***



### **2.2.3. Các hình thức trả lương tại Công ty**

#### ***a. Lương khoán***

Trả cho người lao động theo định mức khoán khối lượng công việc, khoán sản lượng Nguyên liệu hoặc khoán công việc trên cơ sở mức độ hoàn thành và chất lượng công việc đã được giao khoán.

#### ***b. Lương thời gian***

Được trả cho người lao động theo tháng, căn cứ vào mức lương định mức chung, ngày công làm việc thực tế hàng tháng, hệ số công việc và hệ số A, B, C, D hàng tháng của NLĐ.

### **2.2.4. Thủ tục và các quy định trả lương trong Công ty**

Tiền lương được tính theo hình thức lương cơ bản theo quy định hiện hành của Nhà nước cộng với lương theo hệ số công việc trên cơ sở tổng quỹ lương của công ty do Hội đồng quản trị phê duyệt.

Lương cơ bản tính theo quy định hiện hành, còn đối với lương theo hệ số công việc được quy định như sau: Đối với Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc, Kế toán trưởng, trưởng phó các phòng ban mức lương do Hội đồng quản trị công ty phê duyệt. Đối với CBCNV khối văn phòng và Công nhân trực tiếp sản xuất tính theo hệ số công việc cụ

thể: Trình độ sau đại học: 1,6; đại học 1,4; Cao đẳng 1,2; trung cấp 1,0; các đối tượng còn lại 0,8.

Người quản trị tiền lương trực tiếp là Trưởng phòng tổ chức hành chính và nhân sự. Hàng năm phòng tổ chức hành chính và nhân sự xây dựng kế hoạch tiền lương để trình hội đồng quản trị công ty phê duyệt.

### **2.2.6. Nâng lương và điều chỉnh lương**

Đối với lãnh đạo công ty: Tổng thu nhập từ tiền lương do Hội đồng quản trị phê duyệt.

Đối với CBCNV khối hành chính: Việc tính nâng lương tính theo thời gian làm việc nhưng vẫn xét đến yếu tố vi phạm các quy định của công ty để xét nâng lương. Đối với lương theo hệ số công việc tính theo quyết định phê duyệt của Hội đồng quản trị. Việc điều chỉnh mức lương theo hệ số công việc dựa trên cơ sở tổng quỹ lương đã được HĐQT phê duyệt và Quyết định phê duyệt của Tổng giám đốc công ty.

Đối với công nhân trực tiếp sản xuất: Lương được tính theo bậc thợ, hàng năm công ty tổ chức các kỳ thi nâng bậc đối với những công nhân đến thời điểm nâng bậc để làm cơ sở tính lương.

## **2.3 ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CÔNG TÁC TIỀN LƯƠNG**

### **2.3.1. Ưu điểm**

Áp dụng hình thức trả lương theo hệ số lương quy định của công ty và các khoản phụ cấp, khen thưởng một cách công khai, dân chủ và công bằng đã khuyến khích được người lao động.

Tiền lương và thu nhập của người lao động trong công ty không ngừng được nâng lên và gắn liền với hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty .

Việc trả lương theo sản phẩm cho khối kinh doanh đã làm cho thị trường luôn luôn đảm bảo cho các sản phẩm đầu ra của công ty.

Việc khen thưởng cho người lao động theo chất lượng sản phẩm và dựa vào bình bầu A, B, C đã thực sự khuyến khích người lao động.

### 2.3.2 Nhược điểm

+ Lập quỹ lương: Chưa được thực hiện một cách chính xác do người lập kế hoạch chỉ dựa trên tổng quỹ lương của từng cá nhân theo hệ số quy định của công ty trong các phòng ban. Theo công thức:

$$Q_{KH} = \sum L_i \times R$$

Trong đó:  $L_i$ : hệ số quy định của lao động thứ  $i$

$R$ : Mức lương bình quân kế hoạch của công ty

+ Xây dựng đơn giá tiền lương: Đơn giá tiền lương của công ty được xác định dựa trên tiền lương của nhân viên có mức thu nhập thấp nhất trong 1 tháng của bộ phận hành chính, nên nó chắc chắn không phản ánh chính xác doanh thu và hiệu quả sản xuất kinh doanh, do đó nó chưa phản ánh chính xác hiệu quả của công việc so với chi phí tiền lương bỏ ra. Mặt khác đơn giá tiền lương còn phụ thuộc vào quỹ tiền lương kế hoạch, trong khi đó việc lập quỹ lương kế hoạch còn tồn tại hạn chế nên ảnh hưởng đến độ chính xác của đơn giá tiền lương.

Hệ số lương quy định là theo bằng cấp, bậc thợ, chưa quan tâm đến công tác định giá công việc, mức độ cống hiến của người lao động.

Việc đánh giá kết quả công việc còn dựa trên ý kiến chủ quan của người đánh giá. Chưa đặt ra các tiêu chí.

Chưa có chính sách tăng lương cho nhân viên giỏi, chính sách giữ chân nhân viên.

+ Việc áp dụng các hình thức trả lương trong công ty còn khá phức tạp

Đối với hình thức trả lương theo thời gian: Mặc dù tiền lương đã gắn với kết quả sản xuất kinh doanh chung của công ty nhưng việc trả lương cho một số cán bộ CNV còn mang tính bình quân, chưa có chỉ tiêu đánh giá sự đóng góp của mỗi người đối với kết quả chung của công ty để tính lương.

Mặt khác việc tính lương theo thời gian của công ty còn phụ thuộc khá nhiều vào hệ thống thang bảng lương của nhà nước mà vốn sẵn đã có nhiều bất hợp lý. Việc giám đốc quy định hệ số lương cho các chức danh trong công ty còn chưa hợp lý, mang tính áp đặt chưa dựa trên cơ sở phân tích khoa học và bàn bạc cụ thể với những cán bộ hưởng lương theo những chức danh này.

*- Nguyên nhân của những tồn tại trong công tác quản lý tiền lương tại công ty CP đường Kon Tum*

+ Cơ cấu tổ chức bộ máy làm công tác tiền lương trong công ty còn chưa hợp lý khoa học.

+ Mặt khác công ty chưa tiến hành xác định giá trị cho các công việc trong công ty để làm cơ sở cho việc xây dựng hệ thống trả lương cho người lao động.

+ Công ty chưa có những phương pháp và cách thức tiến hành đánh giá thực hiện công việc thích hợp, với phương pháp và cách thức hiện nay thì việc đánh giá công việc dễ mắc phải lỗi bình quân chủ nghĩa và việc đánh giá chỉ mang tính hình thức.

+ Hơn nữa công ty chưa có được một cơ chế thống nhất để thu nhận thông tin phản hồi từ phía người lao động.

+ Công ty chưa có biện pháp hỗ trợ, phổ biến cho người lao động hiểu rõ các chủ trương trong chính sách, mục tiêu của công ty, đặc biệt là chính sách liên quan đến quyền lợi của người lao động.

+ Công ty chưa hoàn toàn xây dựng cho mình một hệ thống trả lương thống nhất và độc lập với hệ thống thang bảng lương của nhà nước cho phù hợp với điều kiện cụ thể của công ty.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

### **CHƯƠNG 3**

#### **CÔNG TÁC QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐƯỜNG KON TUM**

#### **3.1. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU CÔNG TÁC QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG**

##### **3.1.1. Mục tiêu và phương hướng của Công ty trong thời gian tới**

Công ty đã đưa ra những mục tiêu năm 2011 là:

Vùng nguyên liệu: tích cực đầu tư phát triển vùng nguyên liệu nhằm duy trì diện tích hơn 2.000ha, năng suất bình quân 65tấn/ha,

Doanh thu và lợi nhuận: Doanh thu bình quân hàng năm ước đạt 290 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế ước đạt 50 tỷ đồng.

Về thị trường: Luôn coi trọng và tạo mối quan hệ bền vững với các khách hàng truyền thống.

Về đầu tư: công ty xây dựng dự án đầu tư thay thế, nâng cấp thiết bị nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất, chất lượng sản phẩm.

Công tác quản lý, điều hành và kiện toàn lại bộ máy quản lý.

Công tác tài chính kế toán: Hoàn thiện quy chế quản trị tài chính - kế toán cho phù hợp với thực tế của đơn vị.

Về lực lượng lao động: Qua các năm kế hoạch ta thấy lao động bình quân mà Công ty đang sử dụng hàng năm tăng dần, đến năm 2012 lao động bình quân của Công ty là 254 người tăng lên 3 người so với năm 2011. Công ty vẫn duy trì mức lương bình quân ở mức ổn định đời sống người lao động.



### **3.1.2. Mục tiêu công tác quản trị tiền lương**

Công bằng giữa người lao động trong tổ chức và ngoài tổ chức.

Điều chỉnh lương kịp thời, phù hợp khi các yếu tố ảnh hưởng tiền lương thay đổi ( lạm phát, luật lao động....).

Hướng vào tốc độ tăng lương để tạo động lực cho người lao động.

## **3.2. PHÂN TÍCH CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TIỀN LƯƠNG**

### **3.2.1. Lạm phát**

Trong 10 năm qua, từ 2002 tới 2011, đã có 7 lần điều chỉnh mức lương tối thiểu, Theo đó, từ 2001 đến 2010, đồng tiền đã mất giá 2,154 lần trong khi mức lương tối thiểu của công chức đã tăng 3,952 lần. Lấy mức tăng lương tối thiểu chia cho sự mất giá của đồng tiền, ta được mức tăng lương thực sự ( $3,952/2,154=1,83$  lần).

Khi chi phí sinh hoạt thay đổi, do giá cả hàng hoá, dịch vụ thay đổi sẽ kéo theo tiền lương thực tế thay đổi. Cụ thể khi chi phí sinh hoạt tăng thì tiền lương thực tế sẽ giảm. Như vậy buộc các đơn vị, các doanh nghiệp phải tăng tiền lương danh nghĩa cho công nhân để đảm bảo ổn định cuộc sống cho người lao động, đảm bảo tiền lương thực tế không bị giảm.

### **3.2.2. Lương tối thiểu thay đổi**

Theo Nghị định số 70/2011/NĐ-CP ngày 22-08-2011 về việc tăng lương tối thiểu vùng, kể từ 01-10-2011. Theo đó lương tối thiểu vùng III( trong đó có thành phố Kon Tum), tăng từ 1.050.000 đ lên 1.550.000 đ. Tăng 47,6%

Thông tư số 23/2011/TT-BLĐTBXH, ngày 16/09/2011, của Bộ LĐ-TB&XH.

### **3.2.3. Luật lao động**

Theo Bộ luật lao động thì:

- **Điều 55:** Tiền lương của người lao động do người sử dụng lao động và người lao động thoả thuận ghi trong hợp đồng lao động, không thấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định.

- **Điều 59:** Tiền lương được trả trực tiếp, đầy đủ, đúng thời hạn và tại nơi làm việc; Tiền lương được trả bằng tiền mặt. Việc trả lương một phần bằng séc hoặc ngân phiếu do Nhà nước phát hành, do hai bên thoả thuận với điều kiện không gây thiệt hại, phiền hà cho người lao động.

### **3.2.4. Các yếu tố thuộc về khu vực, địa phương**

\* Chi tiêu bình quân đầu người

Chi tiêu bình quân đầu người một tháng theo giá thực tế phân theo thành thị nông thôn và các khoản chi:

Các khoản chi tiêu bình quân đầu người trên địa bàn công ty đang hoạt động hiện nay có thể thấy ở khoảng 1.400.000 đ/ người/ tháng. Căn cứ vào đây có thể nhằm tính mức chi tiêu bình quân cho 1 tháng trong một gia đình người lao động để có những ưu đãi tạo điều kiện cho người lao động mang lại thu nhập để chăm lo đầy đủ cho gia đình họ.

### **3.2.5. Kết quả kinh doanh hiện tại và trong vài năm đến**

\* **Kết quả kinh doanh trong năm 2011:**

+ Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ: **314.495.024.993 đồng**

+ Lợi nhuận sau thuế TNDN: **66.890.701.091 đồng**

## **3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐƯỜNG KON TUM**

### **3.3.1. Công tác hoạch định**

#### ***a. Định giá công việc***

Xây dựng các hệ số trả lương chính xác thông qua công tác phân tích công việc

Ở Công ty Cổ phần Đường Kon Tum việc phân tích công việc chưa thực sự chính xác, đã dẫn đến việc bố trí lao động và xác định hao phí lao động nhiều khi chưa được chính xác không đánh giá hết khả năng của người lao động, các hệ số lương mà Công ty đưa ra chưa thực sự dựa vào thực tế công việc.

Yêu cầu sau khi phân tích là phải đưa ra được bảng phân tích công việc mô tả được chi tiết công việc, kỹ năng của người lao động, điều kiện làm việc và các tiêu chuẩn khác.

Yêu cầu đối với một bản mô tả công việc: Súc tích ngắn gọn; thích hợp, rõ ràng.

#### ***b. Khảo sát lương trên thị trường***

***Bảng 3.4: Khảo sát lương trên thị trường***

STT	Tên công việc	Lương thị trường năm 2012 ( đồng)		
		Cty Cao su Kon Tum	Cty Cà phê Đak Hà	Nhà máy cồn tinh bột sắn Đak Tô
1	Bảo vệ	4.800.000	2.000.000	2.800.000
2	Công nhân	7.000.000	2.300.000	3.500.000
3	Chuyên viên kỹ thuật, hành chính	6.500.000	3.700.000	4.200.000
4	Nhân viên kinh doanh	6.500.000	5.000.000	7.000.000
5	Trưởng phòng	12.000.000	5.500.500	9.500.000
6	Ban Tổng Giám đốc	22.000.000	6.500.000	14.500.000

#### ***c. Xác định chiến lược tiền lương***

Do áp lực tiết kiệm chi phí trước tình hình sản xuất kinh doanh ngày càng khó khăn, cùng với việc đầu tư nhiều vốn vào cơ sở vật

chất hiện đại nên công ty có thể sử dụng chiến lược tiền lương bằng với thị trường. Cụ thể:

**Bảng 3.5 : Mức lương theo đề xuất**

STT	Tên công việc	Mức lương theo đề xuất (đồng)
1	Bảo vệ	3.000.000
2	Công nhân	3.800.000
3	Chuyên viên kỹ thuật, hành chính	4.300.000
4	Nhân viên kinh doanh	6.500.000
5	Trưởng phòng	12.000.000
6	Tổng Giám đốc/ Giám đốc	20.000.000

**d. Ấn định mức lương**

Nhóm	Chức danh	Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5
1	Tổng giám đốc, phó Tổng giám đốc	35	25			
2	Kế toán trưởng, Trưởng phòng	20				
3	Phó phòng	15				
4	Nhân viên văn phòng	12	10	8	6	4
5	Nhân viên sản xuất	9	7.5	6	4.5	3
6	Lái xe	7.5	6	4.5	3	
7	Bảo vệ	5	4	3	2	
8	Hành chính, tạp vụ	3	2	1		

**3.2.2. Tổ chức thực hiện**

**a. Xác định quỹ lương**

Phương pháp đề xuất khi xây dựng quỹ lương theo công thức:

$$\Sigma L_{KH} = Q_{LD} \times L_{BQDC} \times 12 \text{ tháng}$$

$$\text{và } L_{BQDC} = L_0 (1+\delta)$$

**Trong đó:**

- $L_{KH}$ : Quỹ lương kế hoạch
- $Q_{LD}$ : Số lượng lao động trong đơn vị
- $L_{BQDC}$ : hệ số lương bình quân có điều chỉnh
- $L_0$ : hệ số lương bình quân thời kỳ trước
- $\delta$ : Biên số điều chỉnh ( ở đây tạm tính bằng 10%)

Áp dụng công thức trên ta có:

$$L_{BQDC} = 5.000.000 ( 1 + 12\%) = 5.600.000 \text{ đồng}$$

⇒ Tổng quỹ lương năm 2012 là:

$$\Sigma L_{KH} = 251 \times 5.600.000 \times 12 \text{ tháng} = \mathbf{16.867.200.000} \text{ đồng}$$

**b. Xác định hình thức trả lương**

- Tiền lương phân phối cho cá nhân bao gồm:
  - + Tiền lương cơ bản: trả lương cơ bản theo chính sách quy định của nhà nước
  - + Tiền lương khoán: trả theo chức danh công việc đảm nhận tại công ty
  - + Tiền lương chất lượng: trả theo năng suất lao động, chất lượng, hiệu quả công việc
  - + Tiền lương bổ sung hàng quý, 6 tháng, năm dựa vào năng suất chất lượng hiệu quả sản xuất kinh doanh của kỳ quyết toán tài chính trong năm.

**c. Đo lường kết quả cá nhân**

Công thức chấm điểm chất lượng:

$$+ \text{Điểm trừ chất lượng} = X + Y$$

Trong đó: X : điểm trừ do Trưởng Ban/Phòng chấm

Trong đó: Y: điểm cộng chất lượng do Trưởng Ban/phòng chấm

Căn cứ trên tổng số điểm chất lượng, cán bộ được giao nhiệm vụ đánh giá xếp loại chất lượng lao động trong tháng

#### ***d. Tính lương cho các cá nhân***

Do đó thực tế hiện nay công ty nên khôi phục lại bộ phận chuyên trách về công tác tổ chức tiền lương.

Tiền lương cho các nhân viên trong công ty dựa trên các yếu tố:

- Yếu tố định giá công việc: căn cứ vào bản mô tả công việc từng người lao động viết, bộ phận nhân sự của công ty sẽ tính điểm của từng cá nhân sau đó xếp họ vào ngạch lương, bậc lương thích hợp.

- Yếu tố đánh giá thực hiện công việc: căn cứ vào phiếu đánh giá của từng người lao động cùng với nhận xét của lãnh đạo các phòng, bộ phận cùng sự phê duyệt của lãnh đạo công ty cán bộ quản trị tiền lương căn cứ vào tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc để xếp loại cho từng người lao động.

- Yếu tố kinh nghiệm: Công ty có thể quy định hệ số phụ cấp kinh nghiệm (bao gồm thâm niên làm việc và trình độ học vấn) như là 0,2 ( có thâm niên làm việc từ 3 đến 6 năm); 0,5 ( từ 6 năm trở lên) hoặc 0,3 cho trình độ cao học và 0.5 cho trình độ tiến sỹ .v.v...

#### ***3.2.3. Truyền thông chính sách tiền lương***

Việc thông tin từ các cấp lãnh đạo với bộ phận phòng ban và ngược lại có thể thông qua hệ thống máy tính nội bộ, hay việc hình thành các mạng mở rộng trên toàn công ty.

Với các cấp lãnh đạo tới người lao động trực tiếp, hay các phòng ban tới người lao động trực tiếp có thể bằng văn bản gửi xuống các tổ, đội, công trình nhóm trưởng, tổ trưởng, hay đội trưởng có trách nhiệm phổ biến đến từng cá nhân.

Hệ thống này phải được quản lý thông suốt. Và phòng tổ chức lao động-tiền lương là phòng có trách nhiệm chính trong việc quản lý hệ thống này

- Chính sách lương thu hút và giữ nhân viên giỏi

Những nhân viên có tiềm năng xuất sắc thường được trả lương cao hơn. Đối với các sinh viên mới tốt nghiệp, do họ chưa thể hiện được rõ các tiềm năng phát triển nên quyết định trả lương cho họ thường phụ thuộc vào kết quả học tập ở đại học, khả năng thủ lĩnh, hoặc các kết quả nghiên cứu. Sau đó, khi nhân viên đã làm việc cho doanh nghiệp một thời gian, nhân viên sẽ được trả lương theo kết quả thực tế thực hiện công việc, không phải theo khả năng tiềm tàng trong tương lai nữa.

### **3.2.4. Kiểm tra thực hiện tiền lương**

#### ***a. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tiền lương trong kỳ***

Chọn phương pháp thu thập thông tin thích hợp và tin cậy để phục vụ quá trình phân tích, bên cạnh việc căn cứ các kết quả trong quá khứ để tạo nên một báo cáo đáng tin cậy có đầy đủ chứng cứ khoa học cho quá trình phân tích.

#### ***b. Thu thập và đo lường mức độ***

Tiến hành thống kê các khoản thu nhập mà người lao động nhận được trong kỳ theo đơn vị tổ nhóm.

Phát phiếu điều tra về sự hài lòng của người lao động về các yếu tố phi tài chính mà Công ty đã thực hiện.

Xây dựng cơ chế đối thoại dân chủ giữa lãnh đạo và nhân viên trong việc đánh giá, phân loại.

#### ***c. Phân tích và điều chỉnh***

Với số liệu thu thập được, công ty tiến hành tính toán các chỉ số: hiệu suất của tiền lương, thống kê lao động bỏ việc vì vấn đề thù lao, năng suất lao động...Hoặc đánh giá định tính thông qua mức độ hài lòng của người lao động.

Tiến hành điều chỉnh lương với hệ số 0,3; 0,6; 0,9 nếu có cơ sở về mức độ gia tăng chi phí sinh hoạt trên địa bàn để tạo cho nhân viên an tâm công tác.

Phân loại công việc và xây dựng bộ tiêu chí đánh giá một cách chi tiết, cụ thể và phù hợp với đặc thù của từng công việc.

Cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp phải khách quan, có chính kiến, giữ vai trò quyết định trong việc đánh giá và phải chịu trách nhiệm đánh giá nhân viên của mình. Ý kiến bình bầu tập thể chỉ là một cơ sở tham khảo.

Xem xét sự cần thiết phải điều chỉnh một hay nhiều yếu tố trong hệ thống tiền lương. Nó phải được điều chỉnh đúng thời gian, thời điểm, và giải thích, thông tin đầy đủ đến người lao động.

### **KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ**

Khi xây dựng hệ thống lương, nhà quản lý tự phải phân tách các yếu tố quyết định và ảnh hưởng đến các quyết định về lương.. Công ty hoạt động không thể không phân tích thị trường nơi doanh nghiệp đang hoạt động kinh doanh. Các nhà phân tích phải khảo sát lương trên thị trường, chi phí sinh hoạt, thảo luận với công đoàn, phân tích khung cảnh xã hội, môi trường kinh tế và khung cảnh pháp lý. Bản thân nhân viên cũng là một yếu tố quan trọng khi sắp xếp lương. Nhưng quan trọng nhất là cho hệ thống trả lương được khách quan và khoa học. Nhờ vào bảng phân tích và mô tả công việc, nhà quản trị sẽ đánh giá công việc.

Sau khi phân tích các yếu tố, nhà quản trị dựa vào số điểm hay bảng xếp hạng để phân tích ngạch lương. Sau khi chia ngạch lương nhà quản trị phải ấn định các bậc lương của mỗi ngạch. Các nhà quản



trị phải xem xét nguồn quỹ tiền lương và phân chia cho người lao động sao cho hợp lý.

Muốn duy trì và quản trị hệ thống lương doanh nghiệp cần phải cập nhật hoá cơ cấu lương, phải có một cơ cấu lương cố định nhưng uyển chuyển và giải quyết các khiếu nại một cách khoa học, khách quan.

Ngoài ra doanh nghiệp cần phải điều chỉnh mức lương theo mức tăng trầm và xu hướng kinh tế. Doanh nghiệp cần phải kịp thời điều chỉnh theo mức lương đang thịnh hành trong xã hội, điều chỉnh theo chi phí sinh hoạt và điều chỉnh theo khả năng chi trả của công ty.

Để tiến trình quản trị tiền lương được thực hiện một cách đồng bộ, hoàn chỉnh, bước đầu cần có sự quan tâm của Chính phủ, và các ngành liên quan; cùng sự nỗ lực của Công ty cổ phần đường Kon Tum vì mục đích chung là phát triển lâu dài, bền vững.

Trên cơ sở đó, luận văn kiến nghị như sau:

### **Đối với Chính phủ:**

Chỉ đạo các ngành có liên quan về chính sách phân chia lợi nhuận phù hợp giữa người dân trồng mía và công ty sản xuất đường, để khuyến khích người dân tham gia trồng mía và đồng thời tránh tình trạng thiếu hụt nguyên liệu như hiện nay. Mặt khác, Chính phủ cũng cần linh hoạt hơn trong việc xuất khẩu, nhập khẩu đường để phù hợp với nhu cầu của từng thời kỳ nhằm đảm bảo cân đối cung cầu của thị trường trong nước

Chỉ đạo công tác đánh giá và quản lý giá cả ngày càng chặt chẽ

Chính phủ cần nghiên cứu, ban hành chính sách tiền lương phù hợp, kịp thời với mặt bằng giá cả thị trường khu vực để đảm bảo đời sống CNLĐ, có chế tài đối với doanh nghiệp trong việc trích nộp kinh phí hoạt động Công Đoàn; nghiên cứu chính sách khuyến khích các tổ chức, doanh nghiệp, cá nhân xây nhà ở cho công nhân, nhà trẻ, trường

học, các công trình phúc lợi khi thực hiện các dự án đầu tư, nhất là các dự án đầu tư tại các khu công nghiệp, khu chế xuất.

Nên có các quy định linh hoạt để điều chỉnh lương kịp thời, tránh chuyện lương cứ mãi “đuối” theo giá, gây thiệt thòi cho người lao động.

### **Đối với bản thân doanh nghiệp:**

Cần nhận thức chính xác vai trò của quản trị tiền lương trong doanh nghiệp.

Thực hiện nghiêm túc và đồng bộ công tác quản trị tiền lương, để xây dựng chính sách lương phù hợp, đáp ứng những thay đổi trên thị trường hiện tại và tầm nhìn cho tương lai.

Quan tâm công tác bồi dưỡng cán bộ quản trị tiền lương để kịp thời tham mưu cho lãnh đạo công ty trong công tác quản trị tiền lương

Nên có chính sách thu hút nhân tài, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp cho người lao động phát triển nghề nghiệp và cống hiến lâu dài, hiệu quả cho doanh nghiệp

### **Tóm lại:**

Nếu công tác quản trị tiền lương được thực hiện đồng bộ, có hiệu quả, hy vọng rằng Công ty cổ phần đường Kon Tum nói riêng và các doanh nghiệp Việt Nam nói chung sẽ là môi trường phát huy tất cả ưu điểm vốn có của người lao động Việt Nam. Khẳng định được sức mạnh và vị thế của các doanh nghiệp Việt Nam trên trường quốc tế.