

ÁP DỤNG PHƯƠNG PHÁP HỆ SỐ ĐIỂM TÍNH LƯƠNG KHOẢN SẢN PHẨM THEO CÔNG ĐOẠN SẢN XUẤT TẠI DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN GỖ

*Nguyễn Lê Quyền**

Nguyễn Hoàng Minh Quang

Phân hiệu Trường Đại học Lâm Nghiệp tại tỉnh Đồng Nai

* Tác giả liên hệ: Nguyễn Lê Quyền – Email: nlquyen@vnuf2.edu.vn

(Ngày nhận bài: 23/9/2023, ngày nhận bài chỉnh sửa: 19/10/2023, ngày duyệt đăng: 18/12/2023)

TÓM TẮT

Chế biến gỗ xuất khẩu tập trung chủ yếu ở khu vực Đông Nam Bộ, trong đó tỉnh Bình Dương và Đồng Nai là chủ lực. Thực trạng công tác trả lương cho người lao động tại các doanh nghiệp gặp nhiều hạn chế, bao gồm: trả lương theo thời gian mang tính chất cào bằng, không kích thích được sự siêng năng, sáng tạo của người lao động; trả lương khoán sản phẩm thì thiếu căn cứ để phân bổ giá trị tiền lương cho các công đoạn sản xuất. Nghiên cứu được thực hiện thông qua khảo sát dữ liệu của 30 chuyên gia quản lý sản xuất từ các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu trên địa bàn tỉnh Bình Dương và tỉnh Đồng Nai. Bằng phương pháp chấm điểm và thống kê mô tả, nghiên cứu tiến hành xây dựng công thức tính lương khoán sản phẩm cho các sản phẩm nội thất và ngoại thất nhằm đảm bảo tính công bằng trong phân phối tiền lương cho người lao động tại các công đoạn sản xuất khác nhau tại doanh nghiệp chế biến gỗ.

Từ khóa: *Chế biến gỗ, doanh nghiệp, khoán sản phẩm, tiền lương*

1. Đặt vấn đề

Theo Bộ Công Thương, trong những năm gần đây, ngành gỗ phát triển rất nhanh về xuất khẩu. Năm 2010, xuất khẩu toàn ngành mới chỉ đạt khoảng 3 tỷ USD, đến năm 2022 là 16 tỷ USD và hiện nay là ngành xuất khẩu thứ 6 trong những ngành xuất khẩu chủ lực. Sản phẩm gỗ đã có mặt ở 140 quốc gia và là một trong những cường quốc xuất khẩu đồ gỗ, xếp thứ 1 ở ASEAN, thứ 2 ở Châu Á (sau Trung Quốc) và thứ 5 trên thế giới (Minh, 2023).

Ngày 10/3/2022, Chính phủ đã ban hành Quyết định số 327/QĐ-TTg về đề án phát triển ngành công nghiệp chế biến gỗ bền vững, hiệu quả giai đoạn 2021 – 2030. Ngành công nghiệp chế biến gỗ trở thành một ngành kinh tế

quan trọng; xây dựng, phát triển thương hiệu sản phẩm gỗ Việt Nam có uy tín trên thị trường trong nước và quốc tế; phấn đấu để Việt Nam nằm trong nhóm các nước hàng đầu thế giới về sản xuất, chế biến, xuất khẩu gỗ và sản phẩm gỗ (Chính phủ, 2022).

NK (2022) cho rằng: đánh giá từ phần lớn doanh nghiệp tham gia khảo sát, những thách thức lớn mà họ phải đối mặt là: vẫn phải sử dụng nhiều giấy tờ, các file theo dõi khác nhau; quy trình sản xuất hiệu quả chưa cao, chưa biết rõ các sản phẩm lỗi ở công đoạn nào; khó khăn trong việc đưa ra kế hoạch sản xuất và hoạch định nguồn lực sản xuất; kiểm soát dữ liệu sản xuất. Đồng thời kết quả nghiên cứu cũng cho thấy 90,9% mong muốn có thể lập kế hoạch sản xuất;

100% muốn được quản lý chất lượng sản phẩm; 72,7% doanh nghiệp mong muốn có thể quản lý các sản phẩm hỏng. Từ đó, các doanh nghiệp có thể: dự toán giá thành chính xác và theo dõi sát sao quy trình sản xuất, thống kê kết quả sản xuất sản phẩm.

Hiện nay ngành chế biến gỗ tập trung sản xuất hàng ngoài trời (outdoor) và hàng trong nhà (indoor), với thị trường chính là châu Âu, các nước thuộc Hiệp Hội các quốc gia Đông Nam Á - ASEAN, đòi hỏi rất cao về chất lượng. Công thức năng suất lao động = Đầu ra - số lao động, dẫn đến giải pháp đầu tiên là giảm số lao động thường nằm trong tầm tay của doanh nghiệp. Nhưng việc cải tiến năng suất, phục hồi từng công đoạn, vận hành máy chạy nhanh hơn, chất lượng tốt hơn, môi trường làm việc tốt hơn mới là cách thiết thực nhất để tăng năng suất (Hương, 2019).

Hướng đi bền vững trong phát triển ngành chế biến và xuất khẩu gỗ Việt Nam gợi ý giải pháp cho ngành chế biến gỗ về việc tăng năng suất lao động, và tăng năng suất lao động được hiểu là giá trị được tạo ra trên một đơn vị nguyên liệu đầu vào hoặc trên một ngày công của lao động (An, 2021).

Trong các nhân tố hình thành mức lương của người lao động cần phải tính đến trình độ phức tạp của kỹ thuật mà người lao động phải thực hiện. Do đó, trong tổ chức sản xuất phải chia thành những công đoạn mà người lao động trước khi sản xuất phải được huấn luyện, đào tạo. Bên cạnh đó, định mức lao động cũng là nhân tố có liên quan

rất nhiều đến đơn giá trả lương mà người lao động được chi trả. Có hai biểu thức trực tiếp liên quan đến đơn giá trả lương: đơn giá tính theo mức sản lượng và đơn giá tính theo mức thời gian. Vì mức thời gian là nghịch đảo của mức sản lượng nên chung quy lại, dù tính như thế nào thì đơn giá tiền lương cũng sẽ tỷ lệ thuận với số đơn vị thời gian cần thiết để sản xuất một đơn vị sản phẩm. Trong một đơn vị thời gian, người lao động càng làm ra được nhiều sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ thì đơn giá trả lương cho một đơn vị sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ ấy càng thấp (chi phí thấp, hạ giá). Như vậy, định mức lao động sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến số tiền lương mà doanh nghiệp trả cho người lao động. Đồng thời định mức lao động cũng ảnh hưởng đến việc chấp hành kỷ luật thời gian làm việc và việc tận dụng thời gian làm việc của người lao động (Thọ, 2021).

Qua đó cho thấy, ngành chế biến gỗ là thế mạnh trong nền kinh tế Việt Nam. Tuy nhiên, các doanh nghiệp chế biến gỗ cũng bộc lộ nhiều hạn chế, gặp nhiều khó khăn. Trong đó, công tác định mức lao động, tính và chi trả lương khoán sản phẩm theo công đoạn của các doanh nghiệp là nguyên nhân quan trọng dẫn đến một số khó khăn trong quản trị doanh nghiệp như: thiếu hụt lao động cục bộ ở một số công đoạn nặng nhọc lương thấp, trả lương không công bằng trong các công đoạn sản xuất có độ khó, nặng nhọc, nguy hiểm... khác nhau, không kích thích sự tích cực và sáng tạo trong sản xuất của người lao động. Nghiên cứu thực hiện nhằm xây dựng

công thức tính đơn giá tiền lương theo hình thức khoán sản phẩm theo từng công đoạn sản xuất, nhằm tăng năng suất lao động và góp phần tháo gỡ những khó khăn trong công tác quản trị doanh nghiệp chế biến gỗ.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Dung lượng quan sát

Theo nghiên cứu của Hair, Anderson, Tatham và Black (1998) cho tham khảo về kích thước mẫu dự kiến, theo đó kích thước mẫu tối thiểu là gấp 5 lần tổng số biến quan sát. Đây là cỡ mẫu phù hợp cho nghiên cứu có sử dụng phân tích nhân tố. Bên cạnh đó theo nghiên cứu của Comrey (1973); Roger và Tiffany (2006) thì dung lượng mẫu $n=5*m$, trong đó m là các biến độc lập của nghiên cứu.

Trong nghiên cứu này, với quá trình khảo sát dữ liệu của các doanh nghiệp chế biến gỗ, các chuyên gia xác định có 6 yếu tố ảnh hưởng đến các công đoạn sản xuất bao gồm: Nặng nhọc, độc hại, sự tỉ mỉ, khéo léo, kỹ xảo và nhận thức. Do đó, dung lượng quan sát được xác định là $n = 5*6 = 30$, là 30 phiếu khảo sát được thu thập từ các công ty sản xuất các sản phẩm gỗ xuất khẩu là phù hợp cho nghiên cứu.

2.2. Phương pháp thu thập – xử lý số liệu

Số liệu sơ cấp được thu thập thông qua việc phỏng vấn trực tiếp các chuyên gia có kinh nghiệm quản lý sản xuất tại các doanh nghiệp bằng bảng câu hỏi soạn sẵn.

Phương pháp xử lý số liệu của nghiên cứu gồm: phương pháp thống kê số tuyệt đối thông qua việc tính toán giá

trị điểm trung bình các tiêu chí sản xuất theo công đoạn; phương pháp thống kê so sánh số tương đối nhằm xác định tỷ trọng điểm số của các công đoạn sản xuất trong tổng thể để làm căn cứ xác định tỷ trọng phân bổ quỹ lương sản phẩm cho từng công đoạn sản xuất.

2.3. Phương pháp phân tích số liệu

Phương pháp khảo sát ý kiến các chuyên gia là phương pháp chủ đạo của nghiên cứu. Các chuyên gia được khảo sát trong nghiên cứu bao gồm: Những lãnh đạo (ban giám đốc, trưởng phòng sản xuất, phòng nhân sự), những nhà quản trị sản xuất (phó giám đốc phụ trách sản xuất, ban quản đốc) tại các doanh nghiệp. Họ là những người đã được đào tạo các nghiệp vụ chuyên môn trong lĩnh vực kỹ thuật chế biến gỗ, lĩnh vực quản trị nhân sự và có nhiều năm kinh nghiệm trong công tác quản lý tại các doanh nghiệp chế biến gỗ.

Việc khảo sát các nội dung liên quan gồm: Phân chia các công đoạn sản xuất, các tiêu chí sản xuất theo công đoạn và đánh giá cho điểm của các tiêu chí sản xuất này.

3. Cơ sở lý luận về công tác tiền lương tại doanh nghiệp

3.1. Quy định của Nhà nước về việc trả lương của doanh nghiệp

Công tác trả lương trong các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh phải tuân thủ các quy định trả lương theo quy định của Nhà nước được thể hiện chi tiết theo điều 3, Nghị định số 90/2019/NĐ-CP (ngày 15/11/2019) cụ thể như sau:

Bảng 1: *Mức lương tối thiểu doanh nghiệp trả cho người lao động theo vùng*

Stt	Mức chi trả tối thiểu (Đồng/tháng)	Khu vực doanh nghiệp hoạt động
1	4.420.000	I
2	3.920.000	II
3	3.430.000	III
4	3.070.000	IV

(Nguồn: Chính phủ, 2019)

Địa bàn áp dụng mức lương tối thiểu vùng được quy định theo đơn vị hành chính cấp quận, huyện, thị xã và thành phố trực thuộc tỉnh. Theo đó, các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh đóng trên các địa bàn theo quy định sẽ phải trả mức lương cho người lao động không thấp hơn mức lương quy định như trên.

3.2. Nguyên tắc và hình thức trả lương trong doanh nghiệp

Các nguyên tắc trả lương bao gồm: Phân phối theo lao động (tức là tiền lương trả cho người lao động phải phù hợp với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã hao phí); đảm bảo tiền lương thực tế không ngừng tăng lên; đảm bảo mối quan hệ hợp lý giữa tốc độ tăng năng suất lao động và tốc độ tăng tiền lương.

Công tác trả lương trong doanh nghiệp bao gồm các hình thức sau:

Trả lương theo thời gian: Là tiền lương được xác định theo trình độ kỹ thuật của công nhân (thể hiện bằng cấp bậc lương) và thời gian làm việc thực tế của người lao động. Ưu điểm của nó là đơn giản, dễ tính toán. Tuy nhiên, lại chứa quá nhiều các nhược điểm như: dùng thời gian làm việc làm thước đo để trả lương nên không phân biệt được mức độ cống hiến của người lao động và không căn cứ vào chất lượng làm

việc của người lao động để chi trả (Hải và nnk., 2014).

Trả lương theo sản phẩm: Là tiền lương được tính dựa trên số lượng sản phẩm mà họ đã hoàn thành đạt yêu cầu nhân với đơn giá lương. Ưu điểm của phương pháp này là: Căn cứ số lượng sản phẩm đạt yêu cầu làm thước đo để trả lương nên ghi nhận được mức độ cống hiến của người lao động; tiền lương mà người lao động nhận được phụ thuộc vào số lượng và chất lượng lao động đã hao phí; thúc đẩy người lao động làm việc tự giác, phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật và nâng cao trình độ tay nghề; cải tiến tổ chức sản xuất và tăng năng suất. Bên cạnh đó, nhược điểm của phương pháp này là tính toán khá phức tạp, dễ gây ra tâm lý chạy theo số lượng sản phẩm mà bỏ qua chất lượng sản phẩm. Từ đó, đòi hỏi phải có hệ thống định mức lao động đầy đủ và chính xác, công tác kiểm tra và nghiệm thu nhanh chóng và kịp thời (Hải và nnk., 2014).

Các yếu tố ảnh hưởng đến trả lương gồm có: kỹ năng, trách nhiệm, sự cố gắng, điều kiện làm việc. Cụ thể tầm quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng đến trả lương gồm: Kỹ năng (40%), trách nhiệm (30%), sự cố gắng (20%), điều kiện làm việc (10%). Với những mức độ này chỉ ở mức tương đối trong quản trị sản xuất nói chung. Đối với ngành chế

biến gỗ, trong mỗi công đoạn sẽ cần nhiều hơn 4 tiêu chí trên và việc xác định tầm quan trọng của các tiêu chí cần phải được tích hợp chung (Phuong và nnk., 2005).

Trong thực tế, với đặc tính gia công ở các công đoạn sản xuất là nhau giữa các tiêu chí (mức nặng nhọc, kỹ thuật, sự khéo léo, độc hại, ...), việc trả lương khoán chỉ dừng lại ở sản phẩm sẽ không thể đảm bảo tính công bằng trong phân phối thu nhập. Do đó, việc tính toán trên cơ sở khoa học để xác định giá trị tính lương theo từng công đoạn sản xuất là việc làm quan trọng.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thực trạng công tác trả lương của doanh nghiệp chế biến gỗ được khảo sát

Theo Hiệp hội chế biến gỗ Bình Dương (2021), Bình Dương tiếp tục là tỉnh dẫn đầu về kim ngạch xuất khẩu

G&SPG, đạt 6,12 tỷ USD năm 2021, chiếm trên 43% tổng giá trị xuất khẩu của ngành gỗ. Đồng Nai xếp ở vị trí thứ hai, đạt 1,68 tỷ USD, chiếm 11,80% tổng giá trị xuất khẩu của ngành. Bên cạnh đó có sự giới hạn về thời gian, nghiên cứu tiến hành chọn 5 doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh các sản phẩm đồ gỗ trong nhà (Indoor) và ngoài trời (Outdoor) trên địa bàn tỉnh Bình Dương và Đồng Nai để khảo sát.

Quá trình khảo sát cho thấy: Các nhà quản lý đều xác nhận việc trả lương khoán sản phẩm sẽ tối ưu hơn cho doanh nghiệp, đảm bảo tính công bằng trong việc phân phối thu nhập, kích thích tăng năng suất lao động, chủ động trong việc kiểm soát chi phí nhân công. Thực trạng công tác trả lương của các doanh nghiệp khảo sát thể hiện thông qua bảng 2.

Bảng 2: Thực trạng công tác trả lương của các doanh nghiệp khảo sát

Stt	Tên doanh nghiệp	Sản phẩm sản xuất	Hình thức trả lương	Thuận lợi và khó khăn gặp phải
1	Công ty CP S Furniture		Khoán sản phẩm	- Không thâm dụng chi phí nhân công trong giá thành sản xuất.
2	Công ty TNHH MTV Chế biến gỗ Đông Hòa			- Phân bổ mức chi trả tiền lương cho các công đoạn.
3	Công ty TNHH MTV	Trong nhà, ngoài trời	Lương theo thời gian (công nhật)	- Những lao động không gắn bó làm việc trong một số công đoạn.
4	Công ty CP SV International Việt Nam	Gỗ Vinh Sơn		- Thường xuyên bị thâm dụng chi phí nhân công trong giá thành sản xuất.
5	Công ty TNHH MTV SX-TM-DV An Hòa Phát	Ngoài trời		

(Nguồn: Phỏng vấn các chuyên gia tại doanh nghiệp)

Thực tế khảo sát cho thấy: Trong số 5 doanh nghiệp khảo sát, hầu hết các doanh nghiệp đều sản xuất hàng trong nhà lẫn ngoài trời, chỉ có duy nhất công ty TNHH MTV SX-TM-DV An Hòa

Phát là chuyên sản xuất hàng ngoài trời. Trong đó có 2 doanh nghiệp đã thực hiện việc trả lương khoán sản phẩm. Tuy nhiên, hai doanh nghiệp này luôn gặp khó khăn trong việc phân bổ tiền

lượng theo công đoạn sản xuất, dẫn đến việc phân bì, khiếu kiện – thắc mắc từ các tổ trưởng của các công đoạn sản xuất.

Lãnh đạo của 3 doanh nghiệp trả lương theo thời gian cho biết mặc dù gặp nhiều bất lợi với hình thức trả lương này như: Chi phí lương vượt so với giá thành, lao động phân bì công việc giữa các bộ phận khác nhau, thiếu sự gắn bó và đoàn kết trong công việc. Tuy nhiên, vẫn phải thực hiện hình thức trả lương theo thời gian đối với người

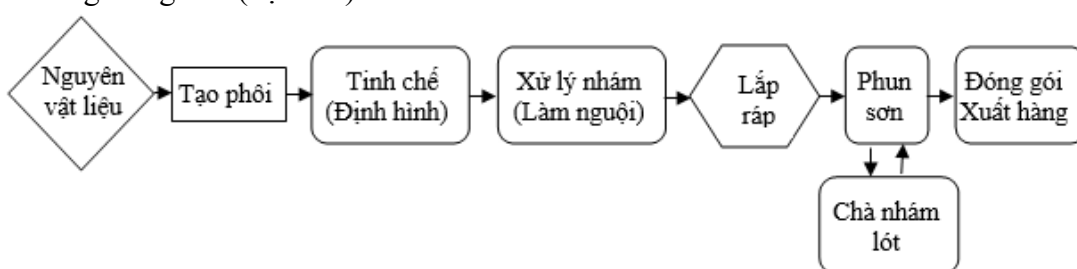
lao động vì lý do chưa thể xây dựng được phương án khoán lương, cũng như các hình thức chia lương cho từng công đoạn sản xuất.

4.2. Công đoạn – các tiêu chí đánh giá các công đoạn sản xuất

4.2.1. Chu trình sản xuất

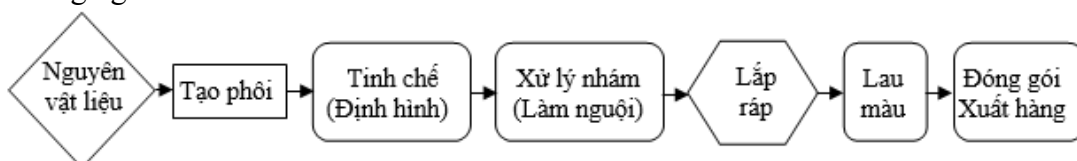
Qua quá trình khảo sát thực tế sản xuất tại các doanh nghiệp, cho thấy chu trình sản xuất của các doanh nghiệp chế biến gỗ được thực hiện qua quy trình ở hình 1 và hình 2.

a. Hàng trong nhà (nội thất)



Hình 1: Quy trình sản xuất hàng nội thất (Indoor)

b. Hàng ngoài trời



Hình 2: Quy trình sản xuất hàng ngoài trời (Outdoor)

Qua các sơ đồ cho thấy: Việc bố trí các công đoạn sản xuất đối với hàng hàng nội thất (indoor) gồm 7 công đoạn, trong khi đối với hàng ngoài trời (outdoor) chỉ có 6 công đoạn.

Theo Phương và nnk. (2005) cho rằng các yếu tố ảnh hưởng đến trả lương gồm có: kỹ năng, trách nhiệm, sự cố gắng, điều kiện làm việc. Tiến hành đối sánh với thực trạng tại các doanh nghiệp cho thấy: Việc phân theo bậc sẽ không phù hợp bằng chia công đoạn.

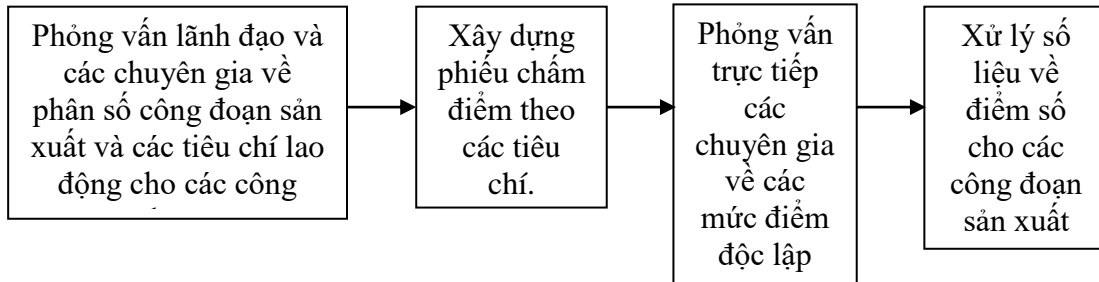
Trong thực tế các công đoạn sản xuất sẽ đòi hỏi các yêu cầu của sản phẩm, máy móc thiết bị, không gian để thao tác,... khác nhau. Do đó, việc phân thành 7 công đoạn (hàng trong nhà) và 6 công đoạn (hàng ngoài trời) của các doanh nghiệp là phù hợp.

4.2.2. Các tiêu chí đánh giá các công đoạn sản xuất

Nghiên cứu thực hiện khảo sát tại các doanh nghiệp về các tiêu chí cần thiết, ảnh hưởng đến các công đoạn sản

xuất khác nhau bởi các chuyên gia quản lý sản xuất, bao gồm các 6 tiêu chí: Mức độ nặng nhọc, tính độc hại, sự tỉ mỉ - kiên nhẫn, sự khéo léo, kỹ xảo và nhận thức – thái độ làm việc.

Việc khảo sát ý kiến các chuyên gia quản lý sản xuất tại các doanh nghiệp được thực hiện theo quy trình ở hình 3.



Hình 3: Quy trình khảo sát dữ liệu

4.3. Tính lương khoán theo công đoạn

4.3.1. Xác định đơn giá tiền lương khoán sản phẩm gắn với mức thời gian hao phí lao động

Tiền lương đóng vai trò quan trọng trong sản xuất của doanh nghiệp, việc trả lương phải đảm bảo những vấn đề then chốt cho người lao động như: Bù đắp được công sức lao động đã hao phí để tái sản xuất nhằm đảm bảo sản xuất lâu dài; phát huy tác dụng đòn bẩy kinh tế để kích thích tăng năng suất lao động; đảm bảo lương không được thấp hơn so với mức lương tối thiểu theo vùng do nhà nước quy định; đảm bảo tính cạnh tranh với các doanh nghiệp trong khu vực.

Các nguyên tắc trả lương bao gồm: Phân phối theo lao động (tức là tiền lương trả cho người lao động phải phù hợp với công sức, số lượng và chất lượng mà người lao động đã hao phí); đảm bảo tiền lương thực tế không ngừng tăng lên; đảm bảo mối quan hệ hợp lý giữa tốc độ tăng năng suất lao động và tốc độ tăng tiền lương. Để đảm

bảo nguyên tắc này, đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng được đơn giá tiền lương tổng hợp cho các công đoạn sản xuất được xác định như sau:

$$D_{gTHj} = \frac{L_{\min}}{T_{C/d}} (K_{CV} + \sum K_P) \times M_{tTH}$$

Trong đó: - D_{gTHj} : Đơn giá lương sản phẩm thứ j

- L_{\min} : Lương tối thiểu theo vùng (Quy định của nhà nước)

- K_{CV} : Hệ số cấp bậc công việc (do doanh nghiệp xây dựng)

- K_P : Khoản phụ cấp (do doanh nghiệp quy định)

- M_{tTH} : Là mức thời gian tổng hợp (thời gian hao phí trên một đơn vị sản phẩm)

(Với hàng nội thất $M_{tTH} = M_{t1} + M_{t2} + \dots + M_{t7} = \sum_{i=1}^7 M_{ti}$, hàng ngoài

trời: $M_{tTH} = M_{t1} + M_{t2} + \dots + M_{t6} = \sum_{i=1}^6 M_{ti}$).

Khi đó thời gian hao phí lao động và tỷ trọng thời gian hao phí các công đoạn như sau:

Bảng 3: *Mức thời gian hao phí lao động trên một đơn vị sản phẩm qua các công đoạn*

Hàng nội thất (Indoor)			Hàng ngoài trời (Outdoor)		
Công đoạn	Mức thời gian hao phí (M_{ti})	Tỷ trọng thời gian (K_i)	Công đoạn	Mức thời gian hao phí (M_{ti})	Tỷ trọng thời gian (K_i)
CD1: Tạo phôi	M_{t1}	K_1	CD1: Tạo phôi	M_{t1}	K_1
CD2: Định hình	M_{t2}	K_2	CD2: Định hình	M_{t2}	K_2
CD3: Xử lý nhám	M_{t3}	K_3	CD3: Xử lý nhám	M_{t3}	K_3
CD4: Lắp ráp	M_{t4}	K_4	CD4: Lắp ráp	M_{t4}	K_4
CD5: Chà nhám lót	M_{t5}	K_5	CD5: Làm màu	M_{t5}	K_5
CD6: Phun sơn	M_{t6}	K_6	CD6: Đóng gói/Giao hàng	M_{t6}	K_6
CD7: Đóng gói/Giao hàng	M_{t7}	K_7			
Tổng cộng	M_{tTH}	100,00%		M_{tTH}	100,00%

(Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp + Nghiên cứu của tác giả)

Để xác định mức thời gian hao phí lao động của các công đoạn (M_{ti}) doanh nghiệp tiến hành phương pháp chụp ảnh – bấm giờ để xác định thời gian hao phí trung bình của mỗi lao động trên một đơn vị sản phẩm qua các công đoạn. Đơn vị sản phẩm trong sản xuất đồ gỗ được các doanh nghiệp xác định là M^3 tinh sản phẩm (thể tích gỗ của sản phẩm).

Việc xác định K_i như sau:

$$K_i = \left(\frac{M_{ti}}{M_{tTH}} \right) \times 100 (\%)$$

Với hàng nội thất (indoor): $i = \overline{1,7}$;

hàng ngoài trời (outdoor): $i = \overline{1,6}$

4.3.2. Điểm các tiêu chí trong xác định giá trị lương khoán sản phẩm

Trong thực tế việc sản xuất các sản phẩm đồ gỗ được phân ra hai nhóm hàng trong nhà (Indoor) và ngoài trời (Outdoor), do yêu cầu về chất lượng bề mặt (độ láng bóng) và chất phủ bề mặt là khác nhau. Hàng trong nhà bề mặt được sử dụng bằng sơn, yêu cầu độ láng mịn cao hơn, nên sẽ phát sinh một công đoạn chà nhám lót (do phải sơn nhiều lớp).

Bảng 4: *Kết quả điểm các công đoạn sản xuất hàng trong nhà (Indoor)*

Tiêu chí	Giá trị	CD1: Tạo phôi	CD2: Tinh chế (Định hình)	CD3: Xử lý nhám (Làm nguội)	CD4: Lắp ráp	CD5: Chà nhám lót	CD6: Phun sơn	CD7: Đóng gói/giao hàng
Nặng nhọc	Thấp nhất	6,50	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
	Cao nhất	9,00	9,00	8,50	9,00	9,50	10,00	10,00
	Trung bình	8,00	7,37	7,27	7,87	7,20	7,83	8,25
	Xuất hiện nhiều	8,00	8,00	7,00	8,00	7,00	7,00	8,00

Tiêu chí	Giá trị	CD1: Tạo phôi	CD2: Tinh chế (Định hình)	CD3: Xử lý nhám (Làm nguội)	CD4: Lắp ráp	CD5: Chà nhám lót	CD6: Phun sơn	CD7: Đóng gói/giao hàng
Độc hại	Thấp nhất	6,00	6,00	6,00	6,00	7,00	6,00	6,00
	Cao nhất	8,50	8,50	10,00	8,50	10,00	10,00	8,00
	Trung bình	6,93	6,75	7,62	6,75	8,43	9,37	6,65
	Xuất hiện nhiều	7,00	6,00	8,00	6,00	8,50	10,00	6,00
Ti mi/kiên nhẫn	Thấp nhất	6,00	7,00	7,50	6,00	6,00	6,50	6,00
	Cao nhất	9,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
	Trung bình	7,62	8,28	8,58	8,25	7,65	8,37	7,55
	Xuất hiện nhiều	9,00	8,00	8,00	9,00	9,00	9,00	8,00
Khéo léo	Thấp nhất	6,00	6,50	7,00	7,50	6,00	7,00	6,00
	Cao nhất	9,00	10,00	10,00	10,00	9,50	10,00	10,00
	Trung bình	7,25	8,40	8,35	8,57	7,45	8,70	7,38
	Xuất hiện nhiều	7,00	9,00	9,00	8,00	9,00	9,00	7,00
Kỹ xảo	Thấp nhất	6,00	7,00	6,00	7,00	6,00	8,00	6,00
	Cao nhất	9,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
	Trung bình	7,23	8,18	8,32	8,33	7,27	8,68	7,20
	Xuất hiện nhiều	6,00	8,00	8,00	8,50	6,50	8,00	6,00
Nhân thức/thái độ	Thấp nhất	7,00	7,50	6,50	7,00	6,00	7,00	8,00
	Cao nhất	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
	Trung bình	8,77	8,60	8,38	8,82	7,75	8,68	9,38
	Xuất hiện nhiều	9,00	8,50	10,00	8,00	6,50	10,00	10,00
Tổng cộng điểm		1.374	1.428	1.456	1.458	1.373	1.549	1.393
Tỷ trọng (%)		13,70	14,23	14,51	14,53	13,69	15,45	13,89

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

Theo Phương và nnk. (2005), việc chấm điểm cho 5 bậc từ tối thiểu 10 điểm cho đến mức tối đa là 500 điểm. Qua khảo sát doanh nghiệp thì việc xác định điểm cho các bậc dao động lớn như vậy sẽ tạo ra sự chênh lệch cao về tiền lương giữa các bậc, khi đó sẽ phát sinh sự phân biệt, đổ kỵ lẫn nhau giữa những người lao động. Để đảm bảo tính cân đối và không bị chênh lệch mức lương quá lớn giữa các công đoạn sản xuất dẫn đến người lao động có xu hướng lựa chọn làm việc tại các công đoạn có mức lương cao, do đó thang điểm được xây dựng để khảo sát chấm điểm dao động từ 6 điểm đến tối đa 10 điểm, chấm điểm lẻ đến 0,5 điểm.

Cũng theo Phương và nnk. (2005), xác định tầm quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng đến trả lương gồm: Kỹ năng (40%), trách nhiệm (30%), sự cố gắng (20%), điều kiện làm việc (10%). Với những mức độ này chỉ ở mức tương đối trong quản trị sản xuất nói chung. Đối với ngành chế biến gỗ, trong mỗi công đoạn sẽ cần nhiều hơn 4 tiêu chí trên và việc xác định tầm quan trọng của các tiêu chí cần phải được tích hợp chung. Kết quả khảo sát và tính toán cho thấy mức độ đóng góp điểm của các tiêu chí qua các công đoạn chiếm tỷ trọng của các công đoạn như sau: Tạo phôi (13,70%), tinh chế (14,23%), xử lý nhám (14,51%), lắp ráp (14,53%), chà

nhám lót (13,69%), phun sơn (15,45%) và đóng gói/giao hàng (13,89%).

Tương tự đối với xây dựng công thức tính lương khoán theo công đoạn

cho sản xuất sản phẩm ngoài trời (Outdoor) được thực hiện như sau:

Bảng 5: Kết quả điểm các công đoạn sản xuất hàng ngoài trời (Outdoor)

Tiêu chí	Giá trị	CD1: Tạo phôi	CD2: Tinh chế (Định hình)	CD3: Xử lý nhám (Làm nguội)	CD4: Lắp ráp	CD5: Phun sơn/Làm màu	CD6: Đóng gói/giao hàng
Nặng nhẹ	Thấp nhất	7,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
	Cao nhất	9,00	9,00	9,00	9,00	10,00	10,00
	Trung bình	8,12	7,45	7,35	7,92	7,85	8,20
	Xuất hiện nhiều	8,00	7,50	7,50	8,00	8,00	8,00
Độc hại	Thấp nhất	6,00	6,00	6,00	6,00	6,50	6,00
	Cao nhất	8,50	8,50	10,00	10,00	10,00	9,00
	Trung bình	7,05	6,85	7,63	6,75	9,43	6,70
	Xuất hiện nhiều	7,00	6,00	8,00	6,00	10,00	6,00
Ti mi/kiên nhẫn	Thấp nhất	6,00	7,00	7,00	6,00	6,50	6,00
	Cao nhất	9,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
	Trung bình	7,50	8,28	8,48	8,27	8,22	7,53
	Xuất hiện nhiều	7,00	9,00	9,00	9,00	9,00	8,00
Khéo léo	Thấp nhất	6,00	6,50	7,00	7,00	7,00	6,00
	Cao nhất	9,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
	Trung bình	7,43	8,17	8,42	8,42	8,62	7,32
	Xuất hiện nhiều	7,00	8,00	9,00	8,00	9,00	6,50
Kỹ xảo	Thấp nhất	6,00	7,00	7,00	7,00	8,00	6,00
	Cao nhất	9,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
	Trung bình	7,13	8,23	8,43	8,37	8,60	7,18
	Xuất hiện nhiều	6,00	9,00	8,00	9,00	8,00	6,00
Nhận thức/thái độ	Thấp nhất	8,00	7,50	6,50	7,00	7,00	8,00
	Cao nhất	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
	Trung bình	8,88	8,65	8,40	8,83	8,70	9,47
	Xuất hiện nhiều	8,00	8,50	10,00	9,00	10,00	10,00
Tổng cộng điểm		1.384	1.429	1.462	1.457	1.543	1.392
Tỷ trọng (%)		15,97	16,49	16,87	16,81	17,80	16,06

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

Kết quả khảo sát và tính toán cho thấy mức độ đóng góp điểm của các tiêu chí qua các công đoạn chiếm tỷ trọng của các công đoạn như sau: Tạo

phôi (15,97%), tinh chế (16,49%), xử lý nhám (16,87%), lắp ráp (16,81%), phun sơn – lau màu (17,80%) và đóng gói/giao hàng (16,06%).

4.3.3. *Xác định giá trị lương khoán sản phẩm theo công đoạn*
 a. *Sản phẩm nội thất (Indoor)*

Với kết quả tính toán như trên cho thấy tỷ trọng đơn giá tiền lương trên một đơn vị sản phẩm hàng trong nhà sẽ thực hiện theo bảng phân bổ như sau:

Bảng 6: *Giá trị phân bổ tiền lương cho các sản phẩm trong nhà (Indoor)*

Công đoạn	Số lượng SP _j sản xuất trong tháng (M ³)	Đơn giá tiền lương (đồng/M ³)	Tỷ trọng thời gian - K _i (%)	Tỷ trọng điểm - H _i (%)	Giá trị tiền lương (đồng)
	(1)	(2)		(3)	(1) x (2) x (3)
CĐ1: Tạo phôi	Q _{CD1j}	Đ _{g SPj}	K ₁	13,70	Q _{CD1j} x Đ _{g SPj} x K ₁ x 13,70
CĐ2: Tinh chế (Định hình)	Q _{CD2j}		K ₂	14,23	Q _{CD2j} x Đ _{g SPj} x K ₂ x 14,23
CĐ3: Xử lý nhám (Nguội)	Q _{CD3j}		K ₃	14,51	Q _{CD3j} x Đ _{g SPj} x K ₃ x 14,51
CĐ4: Lắp ráp	Q _{CD4j}		K ₄	14,53	Q _{CD4j} x Đ _{g SPj} x K ₄ x 14,53
CĐ5: Chà nhám lót	Q _{CD5j}		K ₅	13,69	Q _{CD5j} x Đ _{g SPj} x K ₅ x 13,69
CĐ6: Phun sơn	Q _{CD6j}		K ₆	15,45	Q _{CD6j} x Đ _{g SPj} x K ₆ x 15,45
CĐ7: Đóng gói/Giao hàng	Q _{CD7j}		K ₇	13,89	Q _{CD7j} x Đ _{g SPj} x K ₇ x 13,89
Tổng cộng			100,00	100,00	Quỹ lương tháng

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

Theo Độ & Huyền (2011), xây dựng công thức $TL_{Tt} = ĐG_{TL} \times SP_{Tt}$ cho việc trả lương khoán sản phẩm, trong đó: TL_{Tt} là tiền lương người lao động được lĩnh, $ĐG_{TL}$ là đơn giá tiền lương, SP_{Tt} là sản phẩm thực tế đạt được. Với công thức tính lương này sẽ không thể áp dụng cho sản xuất đại trà, vì tất cả các doanh nghiệp phải thực hiện theo hướng chuyên môn hóa, chia công đoạn sản xuất theo chuyên môn, một người lao động (một tổ sản xuất) không thể gia

công sản xuất xuyên suốt từ khi đưa nguyên liệu vào cho đến khi sản phẩm được sản xuất hoàn thành. Mặt khác đơn giá tiền lương ($ĐG_{TL}$) chỉ xác định được từ việc xây dựng giá thành sản phẩm, không thể xác định đơn giá tiền lương riêng cho từng công đoạn.

b. *Sản phẩm ngoài trời (Outdoor)*

Tỷ trọng đơn giá tiền lương trên một đơn vị sản phẩm hàng ngoài trời sẽ thực hiện theo bảng phân bổ như sau:

Bảng 7: *Giá trị phân bổ tiền lương cho các sản phẩm ngoài trời (Outdoor)*

Công đoạn	Số lượng SP _j sản xuất trong tháng (M ³)	Đơn giá tiền lương (ĐỒNG/M ³)	Tỷ trọng thời gian - K _i (%)	Tỷ trọng điểm - H _i (%)	Giá trị tiền lương (ĐỒNG)
	(1)	(2)		(3)	(1) x (2) x (3)
CĐ1: Tạo phôi	Q _{CD1j}	Đ _{g SPj}	K ₁	15,97	Q _{CD1j} x Đ _{g SPj} x K ₁ x 15,97
CĐ2: Tinh chế (Định hình)	Q _{CD2j}		K ₂	16,49	Q _{CD2j} x Đ _{g SPj} x K ₂ x 16,49
CĐ3: Xử lý nhám (Nguội)	Q _{CD3j}		K ₃	16,87	Q _{CD3j} x Đ _{g SPj} x K ₃ x 16,87
CĐ4: Lắp ráp	Q _{CD4j}		K ₄	16,81	Q _{CD4j} x Đ _{g SPj} x K ₄ x 16,81
CĐ5: Phun sơn	Q _{CD5j}		K ₅	17,80	Q _{CD5j} x Đ _{g SPj} x K ₅ x 17,80
CĐ6: Đóng gói/giao hàng	Q _{CD6j}		K ₆	16,06	Q _{CD6j} x Đ _{g SPj} x K ₆ x 16,06
Tổng cộng			100,00	100,00	Quỹ lương tháng

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

Với công thức tính lương được xây dựng cho từng công đoạn như trên, khi

áp dụng thực hiện tại doanh nghiệp, cần phải theo dõi tiến độ sản xuất của từng

công đoạn để ghi nhận mức sản lượng tính lương (Q_{CDij}), áp mức đơn giá lương (D_{gSPj}).

4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Qua quá trình phân số liệu khảo sát ý kiến chuyên gia để xác định các tỷ trọng điểm (H_i) của 6 tiêu chí sản xuất. Đồng thời tiến hành định mức thời gian hao phí lao động của các công đoạn sản xuất để xác định tỷ trọng hao phí thời gian (K_i). Nghiên cứu này xây dựng công thức tính lương cho từng công đoạn như trên có gắn liền đơn giá lương sản phẩm (D_{gSPj}) kết hợp với khối lượng sản phẩm sản xuất hoàn thành của từng công đoạn. Để áp dụng công thức này, doanh nghiệp cần phải theo dõi tiến độ sản xuất riêng cho các công đoạn để ghi nhận mức sản lượng tính lương (Q_{CDij}) thông qua bộ phận thống kê.

Công thức cụ thể: $L_{gSPij} = Q_{CDij} \times D_{gSPj} \times K_i \times H_i$

Trong đó:

- L_{gSPj} : Lương khoán sản phẩm tại công đoạn thứ i cho sản phẩm thứ j

- Q_{CDij} : Khối lượng sản xuất sản phẩm thứ j thực hiện trong tháng bởi công đoạn thứ i

- D_{gSPij} : Đơn giá tiền lương của sản phẩm thứ j cho công đoạn thứ i ($\sum D_{gSPij} = D_{gSPj}$ trong giá thành kế hoạch)

- i : Công đoạn thứ i ($i = 1,7$ đối với hàng nội thất; $i = 1,6$ đối với hàng ngoài trời)

- H_i : Tỷ trọng điểm của công đoạn thứ i

- K_i : Tỷ trọng thời gian hao phí lao động của công đoạn thứ i

5. Kết luận

Qua quá trình khảo sát hoạt động sản xuất tại các doanh nghiệp chế biến gỗ và ý kiến của các chuyên gia về việc

chấm điểm theo các tiêu chí trong sản xuất của từng công đoạn, nghiên cứu đã xác định được tỷ trọng phân phối tiền lương khoán theo từng công đoạn sản xuất tại những doanh nghiệp chế biến gỗ cho các dòng sản phẩm nội thất (indoor), ngoại thất (outdoor) và công thức xác định giá trị tiền lương chi trả cho các công đoạn là: $L_{gSPij} = Q_{CDij} \times D_{gSPj} \times K_i \times H_i$.

Trong thực tế công nghệ sản xuất của mỗi doanh nghiệp không đồng nhất, từ đó việc chia các công đoạn sản xuất có thể không giống nhau. Tuy nhiên, số đầu công việc gia công sản xuất trong các doanh nghiệp vẫn được tiến hành đầy đủ các công đoạn: Sơ chế (cắt phôi, bào, chà nhám thô); Định hình (đánh mộng, khoan lỗ, chạy chỉ, chạy định hình, chà láng bằng máy); Xử lý bề mặt (trám trét bề mặt, chà nhám tay); Lắp ráp (ráp cụm chi tiết, ráp sản phẩm hoàn chỉnh); Chà nhám lót đối với hàng nội thất (sau khi sản phẩm được sơn phủ lớp lót thì sẽ được chà thủ công để gia tăng độ láng mịn bề mặt); Phun sơn (làm màu, sơn phủ bề mặt); Đóng gói (dán tem, bao gói carton, bốc xếp giao hàng). Do đó, để thực hiện được công thức tính lương khoán sản phẩm theo công đoạn, các doanh nghiệp cần thống nhất xác định đồng nhất 7 công đoạn đối với sản xuất hàng nội thất (indoor) và 6 công đoạn đối với hàng ngoài trời (outdoor) như kết quả của nghiên cứu.

Xác định thời gian hao phí lao động (M_{ti}) với đơn vị tính là thời gian hao phí lao động trung bình của mỗi công nhân trên một đơn vị sản phẩm. Do đó, việc bố trí dây chuyền sản xuất phải đảm bảo cân đối giữa máy móc thiết bị và lao

động (không thừa – thiếu lao động và máy móc thiết bị).

Sau khi xác định được giá trị tiền lương khoán sản phẩm theo công đoạn

(L_{gspij}), doanh nghiệp có thể sử dụng các phương pháp chia lương riêng lẻ cho từng người công nhân theo điều kiện phù hợp của mỗi doanh nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- An, T. P. T. (2021). Hướng đi bền vững trong phát triển ngành chế biến và xuất khẩu gỗ Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương*, 5/2021, trang 50.
- Chính phủ. (2019). *Nghị định số 90/2019/NĐ-CP ngày 15/11/2019 Quy định mức lương tối thiểu theo vùng đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động*.
- Chính phủ. (2022). *Quyết định số 327/QĐ-TTg ngày 10/03/2022 Phê duyệt Đề án phát triển ngành công nghiệp chế biến gỗ bền vững, hiệu quả giai đoạn 2021 – 2030*.
- Comrey, A. L. (1973). *A First Course in Factors Analysis*. New York: Academic Press.
- Độ, N. T & Huyền, N. N. (2011). *Giáo trình Quản trị kinh doanh*. Hà Nội: Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Hair, J.F., Black, W.C., Tatham, R.L., & Anderson, R.E. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th ed. NJ, USA: Prentice-Hall.
- Hải, L. Đ & Nguyệt, B. T. M & Huế, P. T & Huyền, N. T. T. (2014). *Bài giảng Quản trị kinh doanh I*. Hà Nội: Đại học Lâm Nghiệp Việt Nam.
- Hiệp hội chế biến gỗ Bình Dương. (2021). *Các tỉnh thành đạt giá trị xuất khẩu gỗ lớn nhất Việt Nam*. Truy cập ngày 23/03/2021, từ <http://www.bifa.vn/tin-tuc/tin-nganh/diem-danh-cac-tinh-thanh-dat-gia-tri-xuat-khau-go-lon-nam-2020>.
- Hương, X. (2019). *Hai nút thắt về năng suất lao động ngành chế biến gỗ*. Truy cập ngày 25/05/2023, từ <https://theleader.vn/hai-nut-that-ve-nang-suat-lao-dong-nganh-che-bien-go-1569385619395.htm>.
- Hường, T. (2022). Đề ngành công nghiệp chế biến gỗ phát triển bền vững, hiệu quả. *Tạp chí Con số và Sự kiện*, Tổng cục Thống kê, Bộ Kế hoạch và Đầu tư – ISSN 2734 -9144. Truy cập ngày 12/05/2022, từ <https://consosukien.vn/de-nganh-cong-nghiep-che-bien-go-phat-trien-ben-vung-hieu-qua.htm>
- Minh, T. (2023), *Đẩy mạnh xúc tiến thương mại ngành gỗ*. Truy cập ngày 15/07/2023, từ <https://moit.gov.vn/tin-tuc/xuc-tien-thuong-mai/day-manh-xuc-tien-thuong-mai-nganh-go.html>.
- NK. (2022). *Doanh nghiệp ngành gỗ đang phải đối mặt với những khó khăn gì khi chuyển đổi số?*. Truy cập ngày 25/05/2023, từ <https://ictvietnam.vn/doanh-nghiep-nganh-go-dang-phai-doi-mat-voi-nhung-kho-khan-gi-khi-cds-53564.html>.
- Phương, Đ.T.T & Hòa, N.Đ. & Ý, T.T.N. (2005). *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*. Tp. Hồ Chí Minh: Nxb Thống kê.

Roger, L.W. & Tiffany, A.W. (2006). *Scale Development Research: A Content Analysis and Recommendations for Best Practices*, 2455 Teller Rd. Thousand Oaks, CA 91320 (USA): Published by SAGE.

Thọ, V.Q. (2021). *Thực trạng tiền lương, thu nhập, đời sống của người lao động Việt Nam*. Truy cập ngày 14/08/2023, từ <https://laodongcongdoan.vn/thuc-trang-tien-luong-thu-nhap-doi-song-cua-nguoi-lao-dong-viet-nam-71371.html>.

APPLYING THE COEFFICIENT SCORE METHOD TO CALCULATE THE SALARY BASED ON THE PRODUCTS MADE DURING STAGES OF PRODUCTION AT THE WOOD PROCESSING ENTERPRISES

*Nguyen Le Quyen**

Nguyen Hoang Minh Quang

Vietnam National University of Forestry – Dong Nai Campus

*Corresponding Author: Nguyen Le Quyen – Email: nlquyen@vnuf2.edu.vn

(Received: 23/9/2023, Revised: 19/10/2023, Accepted for publication: 18/12/2023)

ABSTRACT

Wood processing is a production industry concentrated mainly in the Southeast region, in which Binh Duong and Dong Nai Provinces are the mainstays. The reality of monitoring production output and calculating wages for employees in enterprises has many limitations, including: The salary over time is unfair, not stimulating the spirit of diligent and creative work of employees; The salary based on products made is lacking a basis for allocating wage values to different production stages. The study was conducted through surveying data of 30 production management experts from export wood processing enterprises in Binh Duong and Dong Nai Provinces. By the method of scoring and descriptive statistics, the study proceeds to develop a formula for calculating product wages for indoor and outdoor products to save time and ensure fairness in the distribution of wages for employees at different production stages in the enterprise.

Keywords: *Wood processing, company, product distribution, salary*